

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA MOTIVACIÓN  
DEL CAPITAL HUMANO DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO  
Y CREDITO DE TACNA – AGENCIAS TACNA, 2016**

**TESIS**

**Presentado por:**

**Bach. Juan Pablo Larico Escobar**

**Asesor:**

**Dr. Ascención Américo Flores Flores**

**Para Obtener el Grado Académico de:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2018**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores y compañeros de estudio y trabajo, que compartieron sus experiencias, contribuyendo a incrementar mis conocimientos

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su apoyo incondicional en la realización de mis objetivos  
personales y profesionales

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>1. EL PROBLEMA</b> .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1 Interrogante principal .....	6
1.2.2 Interrogantes secundarias .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>CAPÍTULO II</b> .....	9
<b>2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO</b> .....	9
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	9
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	12
2.2 EL LIDERAZGO.....	15
2.2.1 Teorías de liderazgo .....	16
2.2.2 El liderazgo transformacional.....	18
2.2.3 Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional.....	20
2.2.4 Enfoques modernos sobre liderazgo.....	21

2.2.4.1	Liderazgo estratégico .....	21
2.2.4.2	Liderazgo de servicio .....	22
2.2.4.3	Liderazgo basado en valores .....	22
2.2.4.4	Liderazgo transformacional .....	22
2.2.5	Factores de liderazgo .....	23
2.2.6	El liderazgo transformacional, ¿te atreves a dar el cambio? .....	28
2.2.7	Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional .....	31
2.3	LA MOTIVACIÓN .....	32
2.3.1	Impulsos motivacionales .....	32
2.3.2	Teorías motivacionales .....	33
2.3.2.1	La teoría de los dos factores de Herzberg .....	33
2.3.2.2	Modelo de la jerarquía de las necesidades .....	37
2.3.2.3	La Teoría de motivación de Vroom .....	38
2.3.2.4	Teoría de las expectativas .....	39
2.3.2.5	Teoría del ajuste laboral .....	40
2.3.2.6	Teoría del establecimiento de objetivos .....	40
2.3.2.7	Teorías del proceso .....	41
2.3.2.8	Teoría del refuerzo .....	42
2.3.2.9	Teoría X y teoría Y .....	43
2.3.2.10	Teoría de la evaluación cognoscitiva .....	44
2.4	CONCEPTOS BÁSICOS .....	45
	<b>CAPÍTULO III</b> .....	49
	<b>3. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	49
3.1	HIPÓTESIS .....	49
3.1.1	Hipótesis general .....	49
3.1.2	Hipótesis específicas .....	49
3.2	VARIABLES .....	51
3.2.1	Variable 1 .....	51
3.2.2	Variable 2 .....	51
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	52
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	52

3.5	ÁMBITO DE ESTUDIO .....	52
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	53
3.6.1	Unidad de estudio .....	53
3.6.2	Población .....	53
3.6.3	Muestra.....	53
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	54
3.7.1	Técnicas.....	54
3.7.2	Instrumento.....	54
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>58</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	58
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	59
4.3	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	60
4.3.1	Resultados de la variable 1 .....	60
4.3.2	Resultados de la variable 2.....	84
4.3.3	Resúmenes de la variable 1 y 2 .....	98
4.3.4	Datos complementarios .....	103
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA.....	105
4.4.1	Contrastación de hipótesis específica N°1 .....	105
4.4.2	Contrastación de hipótesis específica N°2 .....	106
4.4.3	Contrastación de hipótesis específica N°3 .....	107
4.4.4	Contrastación de hipótesis específica N°4 .....	108
4.4.5	Contrastación de hipótesis general .....	109
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN).....	110
	<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>112</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	112
5.2	RECOMENDACIONES .....	115
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de la muestra .....	54
<b>Tabla 2.</b> Estadísticas de fiabilidad de la variable 1 .....	55
<b>Tabla 3.</b> Estadísticas de fiabilidad de la variable 2 .....	56
<b>Tabla 4.</b> Escala de interpretación .....	59
<b>Tabla 5.</b> Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones.....	60
<b>Tabla 6.</b> Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista .....	61
<b>Tabla 7.</b> Sugiere a los demás nuevas formas de hacer trabajo .....	62
<b>Tabla 8.</b> Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas .....	63
<b>Tabla 9.</b> Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas .....	64
<b>Tabla 10.</b> Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.....	65
<b>Tabla 11.</b> Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores .....	66
<b>Tabla 12.</b> Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás .....	67
<b>Tabla 13.</b> Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen .....	68
<b>Tabla 14.</b> Le dedica tiempo a enseñar y orientar.....	69
<b>Tabla 15.</b> Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo .....	70
<b>Tabla 16.</b> Es capaz de exponer a los demás de los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales .....	71
<b>Tabla 17.</b> Trata de mostrar el futuro de modo optimista.....	72
<b>Tabla 18.</b> Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.....	73
<b>Tabla 19.</b> Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos .....	74
<b>Tabla 20.</b> Construye una visión motivante del futuro .....	75
<b>Tabla 21.</b> Expresa sus valores y creencias más importantes .....	76
<b>Tabla 22.</b> Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones.	77

<b>Tabla 23.</b> Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace .....	78
<b>Tabla 24.</b> Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él.....	79
<b>Tabla 25.</b> Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses.....	80
<b>Tabla 26.</b> Actúa de modo que se gana el respeto de los demás.....	81
<b>Tabla 27.</b> Enfatiza la importancia de tener una misión compartida .....	82
<b>Tabla 28.</b> Intenta ser un modelo a seguir para los demás.....	83
<b>Tabla 29.</b> Condiciones de trabajo y bienestar .....	84
<b>Tabla 30.</b> Políticas de organización y administración.....	85
<b>Tabla 31.</b> Relaciones con el supervisor .....	86
<b>Tabla 32.</b> Competencia técnica del supervisor.....	87
<b>Tabla 33.</b> Salario y remuneración .....	88
<b>Tabla 34.</b> Seguridad en el puesto .....	89
<b>Tabla 35.</b> Relaciones con los colegas.....	90
<b>Tabla 36.</b> Delegación de responsabilidad.....	91
<b>Tabla 37.</b> Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo.....	92
<b>Tabla 38.</b> Posibilidades de promoción .....	93
<b>Tabla 39.</b> Utilización plena de las habilidades personales .....	94
<b>Tabla 40.</b> Formulación de objetivos y evaluación de resultados.....	95
<b>Tabla 41.</b> Simplificación del puesto.....	96
<b>Tabla 42.</b> Enriquecimiento del puesto.....	97
<b>Tabla 43.</b> Estimulación intelectual .....	98
<b>Tabla 44.</b> Consideración individualizada.....	98
<b>Tabla 45.</b> Inspiración motivacional.....	99
<b>Tabla 46.</b> Influencia idealizada .....	100
<b>Tabla 47.</b> Liderazgo transformacional .....	100
<b>Tabla 48.</b> Motivación .....	101
<b>Tabla 49.</b> Consolidado por variable .....	102
<b>Tabla 50.</b> Resultados promedio por agencia .....	102
<b>Tabla 51.</b> Edad .....	103
<b>Tabla 52.</b> Sexo.....	103
<b>Tabla 53.</b> Agencia .....	104

<b>Tabla 54.</b> Años de servicio en la institución .....	104
<b>Tabla 55.</b> Correlaciones entre la estimulación intelectual y la motivación.....	105
<b>Tabla 56.</b> Correlaciones entre la consideración individualizada y la motivación .....	106
<b>Tabla 57.</b> Correlaciones entre la inspiración motivacional y la motivación .....	107
<b>Tabla 58.</b> Correlaciones entre la influencia idealizada y la motivación.....	108
<b>Tabla 59.</b> Correlaciones entre el liderazgo transformacional y la motivación...	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Condiciones de trabajo y bienestar .....	84
<b>Figura 2.</b> Políticas de organización y administración .....	85
<b>Figura 3.</b> Relaciones con el supervisor .....	86
<b>Figura 4.</b> Competencia técnica del supervisor .....	87
<b>Figura 5.</b> Salario y remuneración .....	88
<b>Figura 6.</b> Seguridad en el puesto .....	89
<b>Figura 7.</b> Relaciones con los colegas .....	90
<b>Figura 8.</b> Delegación de responsabilidad .....	91
<b>Figura 9.</b> Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo .....	92
<b>Figura 10.</b> Posibilidades de promoción.....	93
<b>Figura 11.</b> Utilización plena de las habilidades personales .....	94
<b>Figura 12.</b> Formulación de objetivos y evaluación relacionada.....	95
<b>Figura 13.</b> Simplificación del puesto .....	96
<b>Figura 14.</b> Enriquecimiento del puesto .....	97
<b>Figura 15.</b> Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones .....	60
<b>Figura 16.</b> Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista .....	61
<b>Figura 17.</b> Sugiere a los demás nuevas formas de hacer trabajo.....	62
<b>Figura 18.</b> Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas .....	63
<b>Figura 19.</b> Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas .....	64
<b>Figura 20.</b> Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.....	65
<b>Figura 21.</b> Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores.....	66
<b>Figura 22.</b> Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás .....	67
<b>Figura 23.</b> Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.....	68
<b>Figura 24.</b> Le dedica tiempo a enseñar y orientar .....	69

<b>Figura 25.</b> Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo .....	70
<b>Figura 26.</b> Es capaz de exponer a los demás de los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales .....	71
<b>Figura 27.</b> Trata de mostrar el futuro de modo optimista .....	72
<b>Figura 28.</b> Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas .....	73
<b>Figura 29.</b> Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos.....	74
<b>Figura 30.</b> Construye una visión motivante del futuro.....	75
<b>Figura 31.</b> Expresa sus valores y creencias más importantes .....	76
<b>Figura 32.</b> Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones	77
<b>Figura 33.</b> Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace.....	78
<b>Figura 34.</b> Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él .....	79
<b>Figura 35.</b> Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses ....	80
<b>Figura 36.</b> Actúa de modo que se gana el respeto de los demás .....	81
<b>Figura 37.</b> Enfatiza la importancia de tener una misión compartida .....	82
<b>Figura 38.</b> Intenta ser un modelo a seguir para los demás .....	83

## RESUMEN

La investigación tiene como propósito, determinar la existencia de relación entre el liderazgo transformacional y la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

En total fueron encuestados 175 trabajadores de las agencias que operan en la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., se utilizó un cuestionario de 24 preguntas para la variable independiente “liderazgo transformacional” y un segundo cuestionario de 14 preguntas para la variable dependiente “motivación”, en ambos casos, las preguntas son de escala Likert; y 4 preguntas de datos complementarios; la investigación es de tipo básica y el diseño es descriptivo, correlacional, de corte transversal - no experimental.

La percepción de los trabajadores acerca de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016; con relación a la variable liderazgo transformacional: el indicador “Estimulación intelectual”, que realizan en el capital humano de la institución, el 82,1% se encuentra “En desacuerdo”; con relación al indicador “Consideración individualizada” el 81,3% se encuentra “En desacuerdo”; con relación al indicador “Inspiración motivacional” el 82,3% se encuentra “En desacuerdo” y con relación al indicador “Influencia idealizada” el 84,6% se encuentra “En desacuerdo”; con respecto a la variable motivación el 86,3% se encuentra “En desacuerdo”.

Los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, deben recibir capacitación orientada a fomentar la creatividad de sus trabajadores, así también realizar estudios de especialización en temas de comunicación organizacional y relaciones interpersonales, del mismo modo participar en talleres formativos de liderazgo, deben ser reconocidos por los logros obtenidos en sus gestiones, de igual forma a los trabajadores. La Caja Municipal de

Ahorro y Crédito de Tacna S.A., debe ofrecer condiciones atractivas para el desarrollo de una línea de carrera para sus Gerentes y Administradores.

Las captaciones en enero 2016 ascendieron a S/ 281,050,000 millones de soles y en diciembre 2016 a S/ 317,247,000 millones de soles. Las colocaciones en enero 2016 ascendieron a S/ 199,771,000 millones de soles y en diciembre 2016 de S/ 226,748,000 millones de soles. El índice de morosidad en enero 2016 fue de 11,23% y en diciembre 2016 de 7,73%.

En la comprobación de las hipótesis se utilizó la prueba estadística no paramétrica del Rho de Spearman, obteniendo los siguientes resultados: en la hipótesis específica N°1 “estimulación intelectual” el coeficiente de correlación es 0,175 y se acepta la hipótesis nula; en la hipótesis específica N°2 “consideración individualizada” el coeficiente de correlación es 0,108 y se acepta la hipótesis nula; en la hipótesis específica N°3 “inspiración motivacional” el coeficiente de correlación es 0,061 y se acepta la hipótesis nula y en la hipótesis específica N°4 “influencia idealizada” el coeficiente de correlación es -0,047 y se acepta la hipótesis nula. En la hipótesis general, el coeficiente de correlación es 0,037, y se concluye que el liderazgo transformacional no se relaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

**Palabras claves:** liderazgo transformacional, motivación, capital humano

## ABSTRACT

The purpose of the research is to determine the existence of a relationship between the transformational leadership and the motivation of the human capital of the Tacna Municipal Savings and Credit Office - Tacna Agencies, 2016.

In total, 175 workers from the agencies operating in the city of Tacna, from the Tacna SA Municipal Savings and Credit Fund, were surveyed using a questionnaire of 24 questions for the independent variable "transformational leadership" and a second questionnaire of 14 questions for the dependent variable "motivation", in both cases, the questions are Likert scale; and 4 questions of complementary data; the research is basic and the design is descriptive, correlational, cross-sectional - not experimental.

The perception of the workers about the Managers and Administrators of the Caja de Ahorro y Credito de Tacna S.A. - Tacna Agencies, 2016; in relation to the transformational leadership variable: the indicator "Intellectual stimulation", which is carried out in the human capital of the institution, 82.1% is "Disagree"; in relation to the indicator "Individualized consideration" 81.3% is "Disagree"; in relation to the indicator "Motivational inspiration" 82.3% is "Disagree" and in relation to the indicator "Idealized influence" 84.6% is "Disagree"; with regard to the motivation variable, 86.3% found "Disagree".

The Managers and Administrators of the Caja de Ahorro y Credito de Tacna S.A. - Tacna Agencies, must receive training aimed at encouraging the creativity of their workers, as well as specialization studies in organizational communication and interpersonal relations, in the same way participate in leadership training workshops, they must be recognized for the achievements obtained in their negotiations, in the same way to the workers. The Caja de Ahorro y Credito de Tacna S.A., should offer attractive conditions for the development of a career line for its Managers and Administrators.

The deposits in January 2016 amounted to S / 281.050 billion soles and in December 2016 to S / 317.247 billion soles. Placements in January 2016 amounted to S / 199,771,000 million soles and in December 2016 of S / 226,748,000 million soles. The delinquency rate in January 2016 was 11.23% and in December 2016 it was 7.73%.

In the verification of the hypotheses the nonparametric statistical test of Spearman's Rho was used, obtaining the following results: in the specific hypothesis No. 1 "intellectual stimulation" the correlation coefficient is 0.175 and the null hypothesis is accepted; in the specific hypothesis N ° 2 "individualized consideration" the correlation coefficient is 0.108 and the null hypothesis is accepted; in the specific hypothesis N ° 3 "motivational inspiration" the correlation coefficient is 0.061 and the null hypothesis is accepted and in the specific hypothesis N ° 4 "idealized influence" the correlation coefficient is -0.047 and the null hypothesis is accepted. In the general hypothesis, the correlation coefficient is 0.037, and it is concluded that the transformational leadership is not significantly related to the motivation of the human capital of the Tacna Municipal Savings and Credit Office - Tacna Agencies, 2016; reason why the alternative hypothesis is rejected and the null hypothesis is accepted.

**Keywords:** transformational leadership, motivation, human capital.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios acelerados, la innovación tecnológica y los nuevos estilos de vida de las personas, condicionan la forma de actuar de las organizaciones de cualquier naturaleza, obligándolos a implementar estrategias para lograr las metas fijadas por la alta dirección; el sistema financiero peruano no es la excepción, tanto las entidades financieras que pertenecen al sistema bancario como no bancario, que ven afectadas sus rentabilidades por la alta competencia.

El principal activo de toda organización no son las computadoras, la infraestructura o los inventarios; es el capital humano quien se constituye en el eje principal del logro de resultados exitosos, para lo cual es indispensable que los trabajadores se encuentren motivados, en esto los Gerentes y Administradores tienen responsabilidad directa para conseguirlo a través de sus acciones en el trabajo, siendo el liderazgo transformacional el medio indicado para lograrlo, en un ambiente laboral caracterizado por los altos niveles de estrés.

Por estas razones, se desarrolló la investigación concerniente al liderazgo transformacional y la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., 2016, focalizándose en las seis agencias de la ciudad de Tacna, con la intención de determinar la existencia de una relación entre ambas variables de estudio; para lograrlo, la presente investigación, tiene la siguiente estructura:

El Capítulo I “El Problema”, se detalla el planteamiento del problema, la interrogante principal e interrogantes secundarias, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.

El Capítulo II “Fundamento Teórico-Científico”, comprende los antecedentes de la investigación de origen internacional como nacional, las bases teóricas del liderazgo compuesto por teorías, enfoques modernos y factores; del mismo modo lo relacionado a la motivación abarcando las diversas teorías y los conceptos básicos utilizados en la investigación.

El Capítulo III “Marco Metodológico”, conformado por la hipótesis general e hipótesis específicas, la variable independiente y la variable dependiente, el tipo, diseño y ámbito de la investigación, la población y muestra, finalmente la técnica e instrumento utilizado en la investigación.

El Capítulo IV “Resultados”, se detalla la descripción del trabajo de campo, la presentación de los resultados de la variable independiente y la variable dependiente, los datos complementarios, la contrastación de las hipótesis específicas e hipótesis general y la discusión.

El Capítulo V “Conclusiones y Sugerencias”, se resume los resultados más destacables de la investigación como también se describe las sugerencias, las referencias bibliográficas y los anexos.

Tacna, diciembre de 2017

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los efectos de la ralentización de la economía doméstica en el último lustro, se vio reflejado en los resultados de gestión de las entidades micro financieras, específicamente las Cajas Municipales, afectando sus índices de rentabilidad, solvencia y morosidad, este fue el caso de Caja Pisco que fue intervenida y liquidada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en mayo del año 2014, como lo refiere el diario El Comercio en la sección de Economía (2014), convirtiéndose en una lamentable experiencia para el sector micro financiero; también el riesgo permanente de la injerencia política al que está expuesto la Caja Municipal de Tacna, según el informe de la clasificadora de riesgo Equilibrium (2017), tornándose el escenario complicado para lograr una buena performance; situación contraria a los resultados favorables logrados por la Caja Arequipa (2016) como lo refiere en la memoria anual, con el 21,7% de participación de mercado de colocaciones y el 21,8% de captaciones de depósitos del sistema de cajas municipales, en ambos casos mantiene el liderazgo; esto principalmente al contar con una gestión técnica con mínima influencia del factor político municipal, respetándose la autonomía de la gerencia en las decisiones estratégicas.

Las empresas altamente competitivas tienen un conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación, para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias, y un porcentaje mínimo de colaboradores suelen auto incentivarse.

Entender el comportamiento de las personas en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos y la competitividad, nunca había sido tan importante como ahora, que están teniendo lugar algunos cambios drásticos de índole social y económico, la administración de los líderes es fundamental al menos de dos maneras: las diferencias en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes dentro de su equipo, las diferencias culturales que provocan motivaciones distintas entre jefes, compañeros y subordinados. De esta manera, los líderes de las organizaciones tienen que ser capaces de trabajar con eficacia en las diferencias, entender la cultura y motivos y aprender a adaptar su estilo de dirección, considerando que “Liderazgo es la capacidad de un individuo de influir”

Por esa, razón la mayoría de organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder, o administrador encargado que debe ser poseedor de habilidades para influir en las actitudes y formas de pensar que tienen las personas dentro y fuera de la empresa, para promover un equipo de trabajo donde existe el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes, el guía debe ser el responsable de la motivación e incentivación en el equipo de trabajo para que éste realice sus actividades y funciones con entusiasmo para alcanzar el resultado esperado por la organización.

El método más sencillo para los jefes cuando los colaboradores no alcanzan las metas establecidas, es prescindir de sus servicios, puesto que

un porcentaje alto de Administradores o Supervisores obtiene un salario de acuerdo al cumplimiento de metas que alcance su equipo de trabajo, este problema se debe a que existe un liderazgo débil; la gente se considera líder solamente porque obtiene un puesto alto de supervisión o dirección, pero muy pocas veces hacen a un lado los fines personales y se preparan correctamente para dirigir a un grupo de personas dentro de la organización para obtener beneficios para los involucrados, en este caso la empresa, el administrador y el colaborador.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment. El empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

En base a la experiencia laboral y conversación con algunos funcionarios de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Tacna S.A., se han presentado casos de malas relaciones e indiferencias, con los jefes crean un clima de estrés, malestar y deseos de abandonar el centro laboral, además de repercutir de manera negativa en el rendimiento laboral. Es así, que a través del presente trabajo de investigación se busca determinar la existencia de una correlación entre las prácticas del liderazgo transformacional y la motivación en el personal, con la finalidad de identificar los aspectos positivos y negativos, que afectan el normal desenvolvimiento del personal que labora en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, específicamente en las agencias de la ciudad de Tacna, en el año 2016.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿En qué medida el liderazgo transformacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

- ¿De qué manera se correlaciona la estimulación intelectual con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?
- ¿De qué manera se correlaciona la consideración individualizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?
- ¿De qué manera se correlaciona la inspiración motivacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?
- ¿De qué manera se correlaciona la influencia idealizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación, se orienta a conocer la situación actual de la aplicación del liderazgo transformacional en las agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna que operan en la región de Tacna, y de qué forma favorece en la motivación de sus trabajadores, teniendo en consideración, que el sector de las microfinanzas es altamente competitivo y variable, justificándose la investigación por las siguientes razones:

Por su relevancia teórica, al utilizar las bases teóricas desarrolladas por los autores y tratadistas de los temas de liderazgo y motivación, originarias de otras realidades sociales, que son tomadas en cuenta en la formación profesional de gerentes y administradores; esto permite la contrastación con la realidad de las empresas en Latinoamérica, puntualizando los ajustes necesarios para una correcta aplicación a la realidad empresarial nacional.

Por su relevancia práctica, el sector de las micro finanzas se constituye en una oportunidad de crecimiento para las micro empresas, al ofrecer una diversidad de productos crediticios, acordes con su situación particular de cada agente económico, por lo que se hace necesario el fortalecimiento de las entidades crediticias que conforman el sistema no bancario.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo transformacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016, para fortalecer la gestión directiva de la entidad financiera.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el grado y sentido de la correlación de la estimulación intelectual con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
  
- Determinar el grado y sentido de la correlación de la consideración individualizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
  
- Determinar el grado y sentido de la correlación de la inspiración motivacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
  
- Determinar el grado y sentido de la correlación de la influencia idealizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTO TEÓRICO CIENTÍFICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

**Rosero & Valcárcel** (2012), realizaron la investigación “Liderazgo transformacional y gerencia humanista”, presentada en la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas, de la Universidad EAN, de la ciudad de Bogotá – Colombia, para optar al Título de Administrador de Empresas, llegando a las siguientes conclusiones:

- Dando respuesta a la pregunta planteada en la identificación del problema se reconoce que la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional son teorías complementarias, puesto que comparten características que lleva en muchos casos a relacionar términos tales como: Preocupación por el otro, sostenibilidad, empoderamiento, relación líder – seguidor, entre otros.
- De otra parte, se identificó que el Liderazgo Transformacional está orientado directamente al impacto de las acciones de los jefes dentro de las organizaciones; mientras que, la Gerencia Humanista está enfocada a la organización globalmente.

- El Liderazgo Transformacional es un concepto que no solo debe orientarse a la aplicación por parte del líder; sino que debe tener en cuenta la capacidad de reacción de los seguidores, puesto que si estos tienen un comportamiento y compromiso apropiado las acciones del líder transformacional serán efectivas; de lo contrario se verá afectada su implementación.
- La aplicación del modelo permitió reafirmar la hipótesis inicial de que existe una complementariedad entre la Gerencia Humanista y el Liderazgo Transformacional, lo cual se evidencia en los análisis de resultados.
- Respecto al sector financiero, se reconoce que, aunque su actividad económica está relacionada implícitamente con la generación de valor económico; los encuestados demostraron tener una percepción de que la rentabilidad no se puede lograr sin la participación de las personas que trabajan en la empresa y manifestaron que se preocupan por el ser humano, características del Liderazgo Transformacional y Gerencia Humanista.
- El sector financiero ha evolucionado en los últimos años, puesto que hoy en día tiene una mayor preocupación por las necesidades de sus stakeholders (Clientes – colaboradores), ofreciendo a sus colaboradores: Beneficios de crecimiento personal y profesional; flexibilidad en los horarios de trabajo (normal y extendido); apoyo para estudiar carreras profesionales; créditos para vivienda; actividades de bienestar, entre otros. Por último, ofreciendo a sus clientes: Atención personalizada con personas capacitadas que den respuesta a las inquietudes, necesidades y sugerencias de los clientes; nuevos productos financieros; portafolios para que las personas jóvenes obtengan experiencia crediticia; oficinas dedicadas y especializadas en atender exclusivamente a sus clientes, entre otros servicios.

**Jiménez** (2014), desarrolló la investigación: “Relación entre el liderazgo transformacional de los Directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada”, presentada en la Facultad de Psicología de la Universidad de la Universidad Católica de Colombia, para optar el grado de Maestría en Psicología, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskall Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

**García, Romerosa & Lloréns** (2007), realizaron la investigación: “Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo”, realizada en la Universidad de Granda - España, llegando a las siguientes conclusiones:

- La investigación demuestra la existencia de una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa, reforzando lo que investigaciones previas han confirmado teóricamente (Bass, 1985; Jung et al., 2003; Senge, 1990; Senge et al., 1994; Tushman y Nadler, 1986).
- Los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus empleados y los estimulan intelectualmente. En este sentido, el estilo de liderazgo debería ser más transformacional

para permitir la generación de conciencia y aceptación del propósito y misión de la organización, la creación de una visión compartida, y la formulación de estrategias y estructuras apropiadas en la organización, en base al sector y tamaño organizativo, para afrontar los nuevos cambios que requiere la Sociedad del Conocimiento.

- Los líderes actúan con la convicción de que sus esfuerzos influirán en la creación de organizaciones más productivas, cuyo personal se caracteriza por su elevado nivel de satisfacción y con altos niveles de resultados organizativos en relación con los logrados tradicionalmente. Se refleja también en la investigación que las organizaciones necesitan una visión que guíe a la gente a trabajar, indicándoles cuáles serán los resultados deseados y permitiéndoles obtener una comprensión de la realidad actual.
- Es necesaria la existencia de una tensión estructural, tensión que nace de la discrepancia entre el estado deseado y el estado actual. A través de la gestión adecuada de la tensión estructural el líder logrará fomentar el aprendizaje y la innovación organizativa.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

**Bustamante, Kawakami & Reátegui** (2013), realizaron la investigación: “Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú” presentada en la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas, llegando a las siguientes conclusiones:

- La presente investigación cuantitativa correlacional examinó la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú. Para la muestra, se contó con la

participación de 102 gerentes bancarios, quienes respondieron el cuestionario BarOn EQ-i adaptado a la realidad peruana por la Dra. Ugarriza, para medir la inteligencia emocional; y el cuestionario MLQ 5X-Short, para medir los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitativo) y las variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción).

- En el estudio, se encontró una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que participaron de la investigación. Asimismo, no se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otro lado, se encontró una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo.
- Los resultados también mostraron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y las variables de resultado de liderazgo. En el estudio, no se evidenciaron diferencias de género en las mediciones de la inteligencia emocional y de los tres estilos de liderazgo ni en la medición de los nueve factores de liderazgo.

**Martínez** (2013), desarrolló la investigación: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, presentada en la Escuela de Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en gestión la educación, llegando a las siguientes conclusiones:

- El liderazgo transformacional del director en una I.E. Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos.

Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

- Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
- Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

**Castro – Purizaca** (2014), realizó la investigación: “Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura”, presentada en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en Teorías y Práctica Educativa, llegando a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación. Hablar de un perfil ideal

del director líder es imposible, pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios.

- La dirección en el colegio particular “Stella Maris” es liderado por un consejo educativo quienes cumplen funciones de dirección, administración y pedagógica, centrandose su quehacer en la calidad de los aprendizajes de los alumnos y en la calidad de la práctica docente. Para lograr esto último se requiere asumir la gestión de dirección desde un enfoque transformacional que logre vincular al consejo educativo con los profesores y estos con los alumnos.
- El liderazgo transformacional reúne siete dimensiones o factores que requieren los directivos para promover en los profesores su contribución en el mejoramiento de la organización escolar, estas dimensiones son rasgos que buscan no conformarse con las situaciones actuales del colegio o tan sólo con las metas dadas al inicio del año, sino que pueden interactuar directivos, profesores y la situación específica del colegio para mejorar la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

## **2.2 EL LIDERAZGO**

Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la unidad.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la

proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también, un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French & Bell, 1996)

El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. (Chiavenato, 1999)

Según, Siliceo, Casares & Gonzalez (1999), el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

### **2.2.1 Teorías de liderazgo**

**Teoría de los rasgos:** este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables. (Hodgets, 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la

originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes.

**Liderazgo carismático:** esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996)

**Liderazgo motivacional:** desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder. Para, Romero (1993), los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior.

**Liderazgo Racional Burocrático:** este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante (Rodríguez, 1988).

**Liderazgo Situacional:** este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner & Kinichi, 1997).

### 2.2.2 El liderazgo transformacional

El liderazgo es definido como el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos. Se han realizado extensos estudios sobre la materia y los investigadores han diferenciado varios tipos de liderazgo, siendo el transformacional uno de los que más atención ha recibido (Innovation Factory Institute, 2013).

El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación” (Innovation Factory Institute, 2013).

Posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos (Innovation Factory Institute, 2013).

Pero probablemente, la mayor aportación de Bass al estudio del liderazgo transformacional sea la determinación de los 4 componentes que diferencian dicho tipo de liderazgo. Estas características son:

**Estimulación intelectual:** el líder transformacional no se limita a desafiar el status quo dentro de una organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa (Innovation Factory Institute, 2013).

**Consideración individualizada:** el liderazgo transformacional implica a su vez mantener líneas de comunicación abiertas con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar. A su vez, estos mismos canales de comunicación permiten a los líderes un reconocimiento directo a sus seguidores, motivándolos y fomentando la proactividad (Innovation Factory Institute, 2013).

**Inspiración motivacional:** gracias a su visión clara, los líderes transformacionales tienen la capacidad de articular a sus seguidores. De ese modo, logran transmitir su motivación y pasión, lo que conduce a empleados con mayor proactividad y comprometidos con la organización (Innovation Factory Institute, 2013).

**Influencia idealizada:** el líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en

ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada (Innovation Factory Institute, 2013).

### **2.2.3 Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional**

El portal OBS Business School (2016), el liderazgo transformacional funciona bien en las organizaciones donde el cambio es necesario, pero, precisamente esta cualidad hace que las técnicas de liderazgo transformacional no sean las más indicadas para las nuevas organizaciones donde no existe ninguna estructura.

En esas empresas ávidas de transformación, los líderes deberán elegirse por cualidades como:

- Habilidades de comunicación de nuevas ideas
- Capacidad para equilibrar la visión a corto plazo y los objetivos a largo plazo
- Integridad
- Experiencia de la construcción de alianzas sólidas
- Inteligencia emocional, en especial en lo que respecta a la empatía
- Capacidad para alcanzar con éxito el establecimiento de confianza mutua

Los beneficios del liderazgo transformacional son muchos y se notan especialmente en organizaciones obsoletas. También suele resultar aconsejable en el caso de PYMEs que buscan dar un giro a sus posibilidades, que tienen grandes planes y necesitan llegar hasta ellos adaptándose lo que sea necesario.

En cualquiera de estos escenarios, será preciso encontrar un líder transformacional, alguien que, además de las cualidades anteriormente citadas reúna los siguientes requisitos:

- Buena organización
- Orientado al equipo
- Respetado
- Motivador e inspirador
- Responsable de su equipo y capaz de infundir responsabilidad en los miembros del equipo

A lo largo de la historia se han conocido varios ejemplos de excelentes líderes transformadores. Nelson Mandela, Steve Jobs, Henry Ford, Mahatma Ghandi, Napoleón Bonaparte o Abraham Lincoln son algunos de ellos. En concreto, Peter Drucker, otro ejemplo de líder transformacional supo cómo armonizar innovación y emprendimiento, aprovechando los avances de la tecnología, que le sirvieron como vehículo de cambio para la organización. Además de buscar la transformación de forma sistemática, respondía a ella y aprovechaba las oportunidades que se presentaban.

#### **2.2.4 Enfoques modernos sobre liderazgo**

Bernal & Sierra, (2008), manifiestan que durante los últimos años han venido surgiendo una gran cantidad de enfoques, entre los que es relevante mencionar los que se desarrollan a continuación:

##### **2.2.4.1 Liderazgo estratégico**

Este tipo de liderazgo es un proceso que consiste en que la dirección de las organizaciones asume la conducción es inspiración necesaria para diseñar e implementar la misión, la visión, el objetivo de la

organización y las estrategias para lograrlos, así como conseguir el compromiso de las demás personas en la organización en cuanto a poner todo su empeño en ese propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **2.2.4.2 Liderazgo de servicio**

Este tipo de liderazgo enfatiza la importancia de que la principal característica de todo líder ha de ser la de trascender el interés personal a favor de las necesidades de los demás, animando, promoviendo y facilitando el desarrollo integral de sus seguidores.

#### **2.2.4.3 Liderazgo basado en valores**

Independientemente del estilo de liderazgo que se mantiene en las organizaciones, dos de las características de un buen liderazgo son la transmisión y el énfasis que se deben dar a la práctica de los valores humanos y organizacionales, que garanticen y promuevan el respeto y la dignidad de las personas en las organizaciones, y donde el sitio de trabajo sea un espacio que promueva el desarrollo humano integral y no únicamente el desarrollo organizacional.

#### **2.2.4.4 Liderazgo transformacional**

De acuerdo con Lussier y Achua, se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de sus seguidores. Este tipo de liderazgo sirve para cambiar de status quo, ya que articula las situaciones de un sistema u organización con una visión convincente de lo que podrá ser dicho sistema u organización para sus seguidores en un horizonte de tiempo determinado. Es propio de los líderes transformacionales promover cambios significativos tanto en sus seguidores como en las organizaciones.

### 2.2.5 Factores de liderazgo

El autor Castaño (2013), señala que se podría decir que hay tres tipos de factores que un director ha de tener en cuenta a la hora de decidir cómo va a dirigir:

- a. **Factores propios del director:** en un caso determinado, el comportamiento del director puede estar enormemente influido por muchas fuerzas que operan dentro de su propia personalidad. Como es lógico, la forma de percibir los problemas de dirección será única y dependerá de su personalidad, de sus conocimientos y de su experiencia.

Dentro de todas estas fuerzas internas pueden ser destacadas las siguientes:

- El sistema de valores: ¿Hasta qué punto está convencido de que las personas deben participar en la adopción de aquellas decisiones que les afectan?  
  
¿Hasta qué punto está convencido de que el empleado, a quien paga para que asuma una determinada responsabilidad, debe llevar personalmente la carga de una decisión tomada?
- La confianza en los subordinados: hay una gran diferencia de un director a otro según la cantidad de confianza que por lo general depositan en otras personas, y esto hay que trasladarlo así mismo a los empleados concretos que está supervisando en un momento determinado.
- Las propias inclinaciones en el aspecto directivo: hay directores que se desenvuelven con más comodidad y con más naturalidad

actuando como altos directivos. Les es muy fácil resolver los problemas y dar órdenes. Otros directores parecen desenvolverse más cómodamente haciendo una labor de equipo, de acuerdo con la cual permiten participar a sus subordinados continuamente en muchas de las funciones.

- El sentimiento de seguridad ante una situación incierta: cuando un director deja de controlar el proceso de adopción de decisiones, reduce sus posibilidades de predecir los resultados. Hay directores que necesitan más que otros poder predecir y tener una cierta estabilidad en su entorno.

**b. Factores propios del subordinado:** un director antes de decidir la forma en que va a dirigir a cierto grupo, ha de tener en cuenta una serie de factores que afectan al comportamiento de sus subordinados. Ha de recordar que todo empleado, como le ocurre a él mismo, está influido por muchas variables de personalidad. Por otra parte, cada subordinado posee un conjunto de expectativas sobre la forma en que el jefe actuará respecto a él (“expectativa de comportamiento”). Cuanto mejor comprenda un director estos factores, tanto más correctamente podrá determinar el tipo de comportamiento que haga que sus subordinados actúen de la manera más efectiva posible.

En términos generales, se puede afirmar que un director permite que sus subordinados tengan una libertad mayor, si se dan las siguientes condiciones básicas:

- Que los subordinados tengan unas necesidades relativamente altas de independencia, puesto que hay una gran diferencia en cuanto a la cantidad de dirección que deseamos las personas.
- Que los subordinados estén dispuestos a asumir la correspondiente responsabilidad en la toma de decisiones. Unas personas creen que la responsabilidad es un tributo adicional que hay que pagar por la capacidad que se posee, mientras que otras la ven como un “paquete que hay que pasar a otro”.
- Que tengan una tolerancia relativamente alta para la ambigüedad. Unos empleados prefieren tener unas directrices tajantes, mientras que otros prefieren disponer de una cierta área de libertad.
- Que estén interesados en el problema y lo consideren importante.
- Que comprendan los objetivos de la organización y se identifiquen con ellos.
- Que tengan los conocimientos y la experiencia necesarios para enfrentarse con el problema.
- Que hayan aprendido a desear participar en la toma de decisiones. Las personas que han llegado a desear una dirección fuerte y de repente ven que se les pide una participación más completa en la toma de decisiones, acusan normalmente esta nueva experiencia. Por otra parte, las personas que suelen gozar de un gran margen de libertad se encuentran molestos cuando el jefe comienza a tomar decisiones sin contar con ellas.

- c. Factores propios de la situación:** además de los factores propios del director y de los subordinados, existen ciertas características que influyen también en el comportamiento del director.

Entre otros elementos, estarían:

- *El tipo de organización:* lo mismo que los individuos, las organizaciones poseen unos valores y unas tradiciones que inevitablemente influyen en el comportamiento de la gente que trabaja dentro de ellas. Cualquier director que acabe de entrar en una empresa descubre inmediatamente que hay ciertos tipos de conductas que la gente aprueba, mientras que otras conductas no son aprobadas. También descubre que el desviarse radicalmente de lo que generalmente resulta aceptado, puede crearle problemas. Además de todo esto, en el grado de participación de los empleados influyen ciertas variables, como son el tamaño de las unidades de trabajo, su distribución geográfica, así como el grado de seguridad intraorganizativa que precisa la obtención de los objetivos de la empresa. Es decir, los factores de este tipo pueden limitar considerablemente la capacidad del director para actuar de una manera flexible dentro de la gama de posibilidades de comportamiento directivo.
- *La efectividad del grupo:* antes de fijar cuál va a ser la responsabilidad de un grupo de subordinados en la toma de decisiones, el jefe debe analizar cuál es el grado de efectividad con que sus miembros trabajan conjuntamente en equipo. Uno de los aspectos más relevantes a este respecto es la experiencia que tiene el grupo trabajando juntos.

- *El problema propiamente dicho:* la naturaleza del problema puede ser determinante del grado de autoridad que el director debe delegar en sus subordinados. Como es obvio, el director se preguntará si el grupo posee la clase de conocimientos que se precisan ante un cierto tipo problema. Se hará un flaco servicio al grupo, asignándole problemas para cuya resolución no tiene el bagaje de conocimientos suficiente.
- *La influencia del tiempo:* a veces es un factor puramente imaginario. Cuanto más inmediata se cree que debe ser una decisión, tanto más difícil será implicar a otras personas. En aquellas organizaciones que están en una situación constante de “crisis”, se pueden encontrar unos directores que hacen un gran uso de su autoridad de manera personal, delegando relativamente poco a sus subordinados. Cuando la presión del tiempo es menos intensa, les es posible hacer participar mucho más a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Todo esto no significa que el director haya de poner las decisiones siempre en manos de sus colaboradores. Dar a un individuo o a un grupo una libertad mayor de la que está dispuesto a aceptar en un momento determinado puede generar casi con toda posibilidad un cierto estado de ansiedad y, consiguientemente, inhibir en vez de facilitar la consecución de los objetivos deseados. Pero esto no debe impedir que el director haga un esfuerzo continuo para que sus subordinados afronten el reto de la libertad.

Puede concluirse, por tanto, que existen dos consecuencias importantes:

- Para que un director tenga éxito, debe conocer claramente cuáles son los factores más relevantes que pueden influir en su comportamiento en un momento determinado. Debe

comprenderse a sí mismo, a los individuos y al grupo con los que se relaciona, a la empresa y al entorno social más amplio dentro del cual opera. Y ciertamente ha de ser capaz de valorar la aptitud real de sus subordinados para su formación personal.

Para que un director tenga éxito, ha de ser capaz de comportarse adecuadamente, una vez tenidos en cuenta estos factores. Si lo que hace falta es mandar, debe ser capaz de mandar; y si lo que hace falta es una gran libertad participativa, debe ser capaz de ofrecer dicha libertad.

#### **2.2.6 El liderazgo transformacional, ¿te atreves a dar el cambio?**

El portal EAE Business School (2014), señala que las organizaciones necesitan transformarse de manera rápida para adaptarse a los constantes y acelerados cambios que caracterizan a nuestra sociedad. Aquellas organizaciones que se anticipen a las nuevas necesidades y demandas, que sean capaces de transformarse de manera eficaz, tendrá más garantías de sobrevivir y alcanzar el éxito. En este proceso de transición, los líderes juegan un papel primordial, pues en sus manos está que el cambio tenga lugar y, de las estrategias que utilice, dependerá el resultado del mismo.

Frente los clásicos estilos de liderazgo, surge un nuevo modelo, el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo, cada vez más valorado y demandado en el mundo empresarial, se caracteriza por buscar un cambio, una transformación significativa en la empresa, a través del equipo de profesionales que en ella trabaja.

Un líder transformacional posee, y domina, ciertas habilidades que les permite transmitir sus ideas, contagiar al resto de su entusiasmo, motivar a sus seguidores, despertar en ellos un compromiso hacia su

figura y generar un cambio real en la percepción de éstos. Estos líderes cuidan de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, se preocupa por su salud, su bienestar y desarrollo, a la vez que vela por los intereses de la empresa. Los líderes transformacionales son personas carismáticas, que aman lo que hacen y saben transmitir y contagiar su pasión.

### **Características del liderazgo transformacional según Kennet Leithwood**

- Establecen vínculos directos y de confianza con su equipo.
- Motivan de manera permanente.
- Promueven la estimulación intelectual.
- Busca el crecimiento a largo plazo.

### **¿Qué hace un líder transformacional?**

Para conseguir el cambio, el líder se centra en las personas, les estimula intelectualmente, les invita a participar en la empresa, a aportar ideas. Su forma de actuar y de hacer a las personas partícipes del proyecto, provoca que los trabajadores asuman el proyecto como propio. Este tipo de líderes son capaces de alinear los objetivos personales con los de la empresa y generar un compromiso hacia ésta.

El líder transformacional sabe valorar y retener el talento en su empresa. Este tipo de personas se preocupa por conocer a los miembros de su equipo de manera individual. Les presenta nuevos retos a la vez que facilita y promueve el crecimiento y el desarrollo profesional. Tiene una visión de futuro y no se fija en los resultados a corto plazo. La conducta de este estilo de líderes favorece la autoestima de su equipo, al mostrarse interesado por ellos y estimularles. Los trabajadores se sienten

motivados realmente, lo que repercute en su trabajo y en los resultados de la empresa, provocando un aumento de la productividad al mismo tiempo que se reducen los costes.

### **Los cuatro pilares del liderazgo transformacional:**

- ***Propósitos o expectativas de cambio***, es decir, la disposición de las personas a generar y asumir la transformación.
- ***Personas***, para que el proceso de cambio tenga éxito, el líder debe conocer a su equipo en profundidad: sus motivaciones, habilidades, comportamientos, aptitudes, etc.
- ***Estrategia***, es la manera en que se efectúan los cambios. Está condicionada por las características de la organización y el grupo de trabajo.
- ***Cultura***, es el proceso mediante el cual los cambios se incorporan a la filosofía de la organización, coincidiendo, en muchos casos, con su visión y misión.

### **Esquema del liderazgo transformacional: ¿Cómo aplicarlo?**

- ***Análisis de la situación***, el líder transformacional debe llevar a cabo una lectura detallada y precisa del estado actual de la organización y, sobre todo, de aquellos aspectos de su interés.
- ***Detección de causas o puntos álgidos***, tras el análisis, el líder transformacional debe ser capaz de detectar las causas que han llevado a la organización a la situación actual y abordarlas.
- ***Estimulación y participación***, la labor del líder transformacional siempre debe ir orientada a los grupos de trabajo: son ellos los que promueven el cambio.

- **Generación de cambios**, el líder transformacional debe plantear soluciones y estrategias de cambio.

### **2.2.7 Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional**

Los autores Koontz & Weihrich (2013), señalan que la administración implica el desempeño de las funciones administrativas de manera eficaz y eficiente. Una de estas funciones se relaciona con la dirección en general y con el liderazgo en particular. Se puede hacer una distinción entre los líderes transaccionales y los transformacionales.

Los líderes transaccionales identifican lo que tienen que hacer sus subordinados para lograr los objetivos, ponen en claro los papeles y las tareas organizacionales, establecen una estructura para la organización, recompensan el desempeño y tienen en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan mucho y se esfuerzan por administrar de manera eficiente y eficaz su organización.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. También tienen la capacidad de motivar, formar la cultura de la organización y crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover este tipo de liderazgo, destinados a transformar sus organizaciones con prontitud a efecto de que reaccionen mejor a los cambios rápidos del entorno. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los carismáticos y los primeros se hacen notar por su capacidad para favorecer la innovación y el cambio.

## **2.3 LA MOTIVACIÓN**

Se reconoce en la actualidad que “una de las razones más habituales para que un empleado quiera abandonar una organización es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, entre otros aspectos, que determinan el entusiasmo y fidelidad hacia una empresa”, lo que conduce a la pérdida de capital humano (Price WhaterHouse Coopers-Fundipe, s/f).

Un motivo es “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007).

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Amorós, 2007).

### **2.3.1 Impulsos motivacionales**

Investigación realizada por David C. McClelland, este investigador creó la clasificación de tres de los impulsos más dominantes en la motivación (Davis, 1999).

#### **Motivación hacia el logro**

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten los empleados para buscar, lograr objetivos y finalmente ascender en la escalera del éxito. Para estas personas los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que éstos producen.

Las características que describen a los empleados orientados al logro son que estos trabajan más cuando perciben que se les dará crédito personal por sus esfuerzos, pero además se debe cumplir que exista riesgo moderado de fracaso y que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento (Davis, 1999).

### **Motivación hacia la afiliación**

Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los empleados orientados y motivados hacia la afiliación trabajan mejor cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación. Cuando trabajan en puestos gerenciales tienden a rodearse de amigos, esto porque quieren libertad en el trabajo para formar este tipo de relaciones, logrando así obtener satisfacción interna por estar con personas de su confianza y aprecio (Davis, 1999).

### **Motivación hacia el poder**

Es dirigido por un impulso o una necesidad para tratar de cambiar a personas y situaciones. Los empleados que actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva (Davis, 1999).

## **2.3.2 Teorías motivacionales**

### **2.3.2.1 La teoría de los dos factores de Herzberg**

Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores:

### a) Factores higiénicos

Estos factores describen las condiciones tanto físicas como ambientales que rodean al empleado en su trabajo, por lo tanto, se refiere a temas tales como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. (Chiavenato, 2007)

Los factores higiénicos tienen limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión “higiene” refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. (Chiavenato, 2007)

Los factores higiénicos específicamente comprenden:

- ***Condiciones de trabajo y bienestar***, el momento o situación en el que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo, el bienestar laboral implica que el trabajador se sienta valorado, realizado, respetado y el trabajo le ofrezca también posibilidades de crecimiento.
- ***Políticas de organización y administración***, la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización

- ***Relaciones con el supervisor***, al vínculo que se establece entre el subordinado y el jefe inmediato en el ámbito laboral o del trabajo.
- ***Competencia técnica del supervisor***, la habilidad para aplicar la experiencia o el conocimiento especializado en el trabajo.
- ***Salario y remuneración***, la retribución económica que un profesional o trabajador recibe de parte de un empleador a cambio de su trabajo o sus servicios. Como tal, es una cantidad fija, previamente acordada por ambas partes, que es pagada periódicamente al trabajador, bien de manera semanal, quincenal o mensual.
- ***Seguridad en el puesto***, significa en si la permanencia en el empleo, que el contrato de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo.
- ***Relaciones con los colegas***, el trato cercano y directo que se dan los profesionales de una misma carrera entre ellos independientemente del cargo ocupado.

#### **b) Factores motivacionales**

Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas. Si los factores motivacionales son óptimos, comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, lográndose con esto que se eleve la

satisfacción, por el contrario, si no son óptimos, provocan la ausencia de satisfacción. (Chiavenato, 2007)

Los factores motivacionales específicamente comprenden:

- ***Delegación de responsabilidad***, significa transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades.
- ***Libertad para decidir cómo realizar un trabajo***, el grado en el que el individuo que desempeña el trabajo tiene libertad, independencia y discrecionalidad para organizar su trabajo, decidir el modo de realizarlo y controlar el resultado del mismo.
- ***Posibilidades de promoción***, en el contexto laboral son las opciones que un trabajador tiene la posibilidad de ascender a un cargo más importante y mejor remunerado.
- ***Utilización plena de las habilidades personales***, es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
- ***Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos***, capacidad de describir los resultados específicos que, si se consiguen, le hará asumir que el objetivo también se ha conseguido.

- ***Simplificación del puesto***, el uso organizado del sentido común para encontrar formas más fáciles y mejores de realizar una tarea.
- ***Ampliación o enriquecimiento del puesto***, consiste en la sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal.

### 2.3.2.2 Modelo de la jerarquía de las necesidades

Al respecto Amorós (2007), señala que es una de las teorías más conocidas, fue creada por Abraham Maslow; precisando que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:

- a) **Fisiológicas:** Son las necesidades de alimento, agua, aire, y vivienda, constituyen el nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan.
- b) **De seguridad:** Incluye las necesidades de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, amenazas o en todo caso de alguna enfermedad. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas.

- c) **De afiliación, sociales:** Incluye el afecto, la pertenencia, la protección del daño físico y emocional. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- d) **De estima, reconocimiento:** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, además los factores externos, tales como el estatus, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tienen esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son.
- e) **De realización personal, autosuperación, autorrealización:** Comprende el empuje del individuo por convertirse en lo que es capaz de volverse, es decir el cumplimiento de los deseos propios. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas.

### 2.3.2.3 La Teoría de motivación de Vroom

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom trata exclusivamente de la motivación que existe en los empleados para producir, reconociendo que cada empleado tiene diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir. (Chiavenato, 2007)

**Objetivos personales:** Esta es la fuerza del deseo para alcanzar objetivos que pueden ser por ejemplo dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, etc. (Chiavenato, 2007)

**Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:** Si un trabajador tiene como objetivo importante tener

un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por el volumen de producción, tendrá entonces una fuerte motivación para producir más. (Chiavenato, 2007)

**Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad:**

Esto quiere decir que, si el empleado cree que, aunque realice un gran esfuerzo en su trabajo no se obtendrán efectos sobre la productividad, tenderá a no esforzarse mucho. (Chiavenato, 2007)

#### 2.3.2.4 Teoría de las expectativas

Esta teoría fue realizada por Lawler III, el encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. Aunque esta teoría nos describe un resultado un tanto obvio, cabe mencionar que el estudio de Lawler III encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional ya que este tiene una aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. (Chiavenato, 2007)

En muchas organizaciones, la relación entre dinero y desempeño no es consistente debido a varias razones, las cuales son:

- a) **El lapso de tiempo que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente:** La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.
  
- b) **Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales:** Ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un

incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño.

c) **La política de remuneración de las organizaciones:** Que por lo general es “pareja” sin distinción del buen o mal desempeño.

d) **El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario:** Esto quiere decir que existe aún el prejuicio que parece transformar el dinero en algo vil y sórdido, cuando en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

#### **2.3.2.5 Teoría del ajuste laboral**

Esta teoría plantea que la motivación y satisfacción laboral de los empleados depende del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización. De tal ajuste surgen dos implicancias, en primer lugar, que el diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador y, en segundo lugar, que no todos los empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones y que, por lo tanto, el diseño de los puestos de trabajo debe considerar esas particularidades. (Gómez-Mejía & Balkin, 2004)

#### **2.3.2.6 Teoría del establecimiento de objetivos**

Desarrollada por Edwin Locke, sugiere que los objetivos del empleado permiten explicar la motivación y el rendimiento laboral. Lo anterior basado en que la motivación es un comportamiento dirigido a objetivos y que los objetivos claros y difíciles tendrán como resultado una mayor motivación para el empleado que aquellos que

son más fáciles y ambiguos. El mismo resultado se obtiene cuando ellos mismos participan en la definición de tales objetivos (en la mayoría de los casos) y reciben retroalimentación sobre sus progresos. (Gómez-Mejía & Balkin, 2004)

### 2.3.2.7 Teorías del proceso

Al respecto, Bernal & Sierra (2008), precisan que, este grupo corresponden las teorías que explican cómo las personas en el trabajo escogen el comportamiento para la satisfacción de sus necesidades y determinan si la decisión fue acertada.

- a) **Teoría de la equidad**, esta teoría creada por Stacy Adams se centra en las percepciones de las personas respecto de la equidad con que son tratadas en relación con otras por sus realizaciones o desempeños. Si las personas perciben que la compensación es similar a la de otras por un desempeño similar, consideran que se trata con justicia y equidad, y por consiguiente, adoptan comportamientos que las motivan a seguir aportando sus capacidades para un buen desempeño laboral. Si, en cambio, perciben que el trato y la compensación son menores que los recibidos por personas con actuaciones y desempeños similares, entonces sienten tensión y adoptan un comportamiento de insatisfacción, en busca de un equilibrio entre lo que reciben y el esfuerzo que realizan en su desempeño.
  
- b) **Teoría de las expectativas**, ideada por Victor Vroom sostiene que la motivación de las personas en su desempeño laboral depende de la percepción de lo que puede lograr por lo que se propone, es decir, las personas tienden a actuar de determinada forma sobre la base de las expectativas de que sus actos producirán un resultado

específico, y siempre y cuando consideren que tal resultado es atractivo. Es decir que la clave de esta teoría es la compensación de la meta individual, ya que cada persona tiene sus propias expectativas según sus experiencias, habilidades, deseos, necesidades, etcétera.

### 2.3.2.8 Teoría del refuerzo

B. Skinner se fundamenta en el estudio de la relación entre la conducta de las personas y sus consecuencias, con el propósito de orientar la modificación del comportamiento laboral mediante el uso de recompensas y castigos. Según esta teoría, un comportamiento reforzado positivamente tiende a repetirse, mientras que el que no se refuerza tiende a no repetirse. Es decir que el reforzamiento o premio por una conducta es lo que hace que la misma se repita o inhiba.

Existe cuatro estrategias de reforzamiento de la conducta en las personas:

- **Reforzamiento positivo:** son estímulos o recompensas agradables o satisfactorias como respuestas a la realización de comportamientos deseados.
- **Aprendizaje de evitación:** consiste en eliminar una consecuencia negativa como respuesta a una conducta deseada.
- **Castigo:** consiste en dar un estímulo negativo ante una conducta indeseada para que ésta se inhiba.
- **Extinción:** consiste en retirar un refuerzo positivo o premio ante una conducta que se quiere evitar.

### **2.3.2.9 Teoría X y teoría Y**

Según Amorós (2007), esta teoría fue creada por Douglas McGregor, quien propuso dos posiciones diferentes de observar a los individuos, una negativa denominada Teoría X y una positiva, llamada Teoría Y. Después de observar el comportamiento de los gerentes al tratar a sus subordinados, McGregor concluyó que la visión del gerente sobre la naturaleza de las personas se encuentra de cierta manera grupada de supuestos y que él tiende a moldear su comportamiento dirigido hacia los subordinados, en concordancia con estas suposiciones.

#### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría X**

1. A los empleados por naturaleza les disgusta el trabajo, y por esto tratan de evitarlo.
2. Para conseguir las metas, deben ser inspeccionados, amenazados con castigos, controlados e inclusive hasta reprimidos, para lograrlas.
3. Los trabajadores evitan responsabilidades y buscan dirección formal.
4. Gran parte de los empleados buscan la seguridad extrema y además demuestran poca ambición.

#### **Premisas adoptadas por los gerentes de acuerdo con la Teoría Y**

1. Los empleados observan al trabajo como algo natural.
2. Las personas entrenarán la autodirección y el autocontrol si se encuentran comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio, puede aprender a aceptar, hasta buscar, responsabilidades.

4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se encuentra difundida en todos los hombres y no es necesariamente propiedad exclusiva de las personas que ocupan puestos gerenciales.

#### **2.3.2.10 Teoría de la evaluación cognoscitiva**

Al respecto Amorós (2007), manifiesta que la teoría de la motivación propone que la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación. Desde siempre los teóricos de la motivación han asumido que las motivaciones como el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia, es decir motivadores intrínsecos, son totalmente independientes de los motivadores extrínsecos; es decir que ambos no se afectan ni se influyen una a la otra.

Sin embargo, la teoría de la evaluación cognoscitiva supone todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo.

Esta teoría de ser efectiva, proporcionaría muchas implicancias para las prácticas gerenciales. En tal sentido, sería lo más adecuado hacer que la paga de los individuos no tendría que ir de acuerdo con su desempeño, porque de ser así se disminuiría su motivación intrínseca. Esta teoría si bien es cierto ha recibido mucho apoyo de un grupo grande de investigadores, también ha recibido diversos ataques, debido a que emplea una metodología poco consistente que provoca críticas, por la inadecuada interpretación de los resultados.

Por tanto se requiere seguir investigando. Puesto que las investigaciones que se realizaron fueron realizadas con estudiantes, el comportamiento de un estudiante no es igual la que adopta un empleado de una organización, pues sus motivaciones están orientadas a otro tipo de logros, que se mueven más por recompensas claramente intrínsecas que extrínsecas.

## 2.4 CONCEPTOS BÁSICOS

- a) **Administrador**, es la persona que debe influenciar en los subordinados, para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales o institucionales, este motivará efectivamente a los trabajadores y de él dependerá el rendimiento efectivo (Businesscol.com, 2010).
- b) **Administrar**, realizar actos mediante los cuales se orienta el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales (Coordinación General de Estudios Administrativos, 1982).
- c) **Administración de Recursos Humanos**, sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que así puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz (Oficina de Recursos Humanos - Universidad de Costa Rica, s/f).
- d) **Beneficios sociales**, el uso y disfrute es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto,

nivel o estatus del trabajador. Se inscriben en la denominada “política social” de la empresa, nacida del deber general de protección del empresario, y perfectamente diferenciada de la “política retributiva o salarial” (Elfinancierocr.com, s/f).

- e) **Capital humano**, el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos (Becker, 1964).
  
- f) **Caja Municipal**, institución financiera cuya misión institucional es proporcionar financiamiento, principalmente, a la micro y pequeña empresa (MYPE); y captar depósitos del público en todos los sectores económicos y regiones del país, siempre con una orientación descentralizada e inclusiva. Son instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y por el Banco Central de Reserva (BCRP), adicionalmente, se encuentran dentro del ámbito de la Contraloría General de la República (CGR). Asimismo, son miembros del Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) y en su mayoría el único accionista es el Consejo de la Municipalidad Provincial de origen (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 2012).
  
- g) **Coaching**, es una práctica profesional crecientemente solicitada por personas, empresas e instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal y/o profesional. Es una competencia que te ayuda a pensar diferente, que te permite tomar acción efectiva y con responsabilidad hacia tus objetivos, mientras crece la imagen que tienes de ti mismo, mejoras las comunicaciones y profundizas tus relaciones. El coaching está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente al enseñar. El coach (facilitador) no es alguien que le diga al coachee (cliente) qué es lo que tiene que hacer. Su tarea

no es juzgar, ni dar consejos. El rol del coach es hacer preguntas que estimulen a reflexionar, a recapacitar críticamente acerca de los supuestos indudables, a poner en cuestión las creencias y a tornar discutible lo que se considera incuestionable, favoreciendo así el desarrollo y crecimiento personal (Lider-haz-go.info, 2011).

- h) Gerente**, es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros (Robbins & Coulter, 2005).
- i) Gerencia**, es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados. Es importante recordar que para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica (González, 2008).
- j) Habilidades blandas**, son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria (Mujica, 2015).
- k) Liderazgo**, según John Kotter, profesor de la Harvard Business School, concibe el liderazgo así: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo” (Escuela Europea de Management, 2016).

- l) **Motivación**, impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado (Oficina de Recursos Humanos - Universidad de Costa Rica, s/f).
- m) **Motivación extrínseca**, hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás (García-Allen, 2014).
- n) **Motivación intrínseca**, hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad (García-Allen, 2014).
- o) **La motivación laboral**, es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados con relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, con relación al trabajo (Vidaprofesional.com.ve, 2013).

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 HIPÓTESIS

##### 3.1.1 Hipótesis general

H<sub>0</sub> El liderazgo transformacional **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>i</sub> El liderazgo transformacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

H<sub>0</sub> La estimulación intelectual **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

- H<sub>1</sub> La estimulación intelectual se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>0</sub> La consideración individualizada **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>2</sub> La consideración individualizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>0</sub> La inspiración motivacional **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>3</sub> La inspiración motivacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>0</sub> La influencia idealizada **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.
- H<sub>4</sub> La influencia idealizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

## 3.2 VARIABLES

### 3.2.1 Variable 1

Definición conceptual de la variable	Indicadores	Escala de medición
<p><b>EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b></p> <p>El tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización (Innovation Factory Institute, 2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulación intelectual</li> <li>- Consideración individualizada</li> <li>- Inspiración motivacional</li> <li>- Influencia idealizada</li> </ul>	Ordinal

Elaboración propia

### 3.2.2 Variable 2

Definición conceptual de la variable	Indicadores	Escala de medición
<p><b>MOTIVACIÓN</b></p> <p>Un motivo es “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, o a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo y bienestar.</li> <li>- Políticas de organización y administración</li> <li>- Relaciones con el supervisor.</li> <li>- Competencia técnica del supervisor.</li> <li>- Salario y remuneración.</li> <li>- Seguridad en el puesto.</li> <li>- Relaciones con los colegas.</li> <li>- Delegación de responsabilidad</li> <li>- Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo</li> <li>- Posibilidades de promoción</li> <li>- Utilización plena de las habilidades personales</li> </ul>	Ordinal

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos</li> <li>- Simplificación del puesto</li> <li>- Enriquecimiento del puesto</li> </ul>	
--	--	--

Elaboración propia

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación de tipo básica de nivel correlacional, al haberse utilizado las bases teóricas proporcionadas por diferentes tratadistas, confrontándolas con la realidad de los hechos que acontecen en una Institución Micro Financiera.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es descriptivo, por haberse medido las percepciones de los trabajadores de las agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., en referencia al liderazgo transformacional y la motivación del capital humano en el año 2016, con la información lograda se procedió a detallar y precisar los hechos acontecidos.

Es correlacional, al inspeccionar la existencia de una relación entre las variables en estudio, constituyéndose en base para investigaciones futuras.

Es no experimental, de corte transversal, al no existir manipulación alguna de las variables de parte del investigador y por haberse llevado a cabo una medición de las variables en estudio en el periodo de evaluación.

### 3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

La información fue obtenida en las seis agencias que operan en la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, durante el mes de noviembre del año 2017.

### 3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.6.1 Unidad de estudio

Personal de todas las áreas de las seis agencias que funcionan en la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna.

#### 3.6.2 Población

Trabajadores de las agencias que operan en la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, asciende a 320, distribuidos en seis agencias; no conforman la población los Gerentes y Administradores.

#### 3.6.3 Muestra

En la determinación del tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula de la población conocida y se aplicó el tipo de muestreo probabilístico estratificado (Valderrama, 2016).

#### Datos:

$$N = 320$$

$p = 0,5$ . Al desconocer el valor de “p” se considera  $p = 0,5$  como valor estándar (Valderrama, 2016).

$$q = 0,5$$

$E = 5\%$ . Al desconocer el error, se considera un 5% (Valderrama, 2016).

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 320}{(0.05)^2 (320 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 175$$

**Tabla 1. Distribución de la muestra**

<b>Agencias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
Principal	102	32%	56
San Martín	88	28%	48
Gregorio Albarracín	34	11%	18
Alto de la Alianza	20	6%	11
Ciudad Nueva	20	6%	11
Coronel Mendoza	56	18%	31
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>100%</b>	<b>175</b>

**Fuente:** Oficina de Personal de la CMAC-Tacna  
Elaboración propia.

La muestra se distribuyó en 175 trabajadores de la institución, distribuidos según la agencia a la que pertenecen.

El tipo de muestreo pertenece al probabilístico, al seleccionarse los elementos muestrales de manera aleatoria y estratificado con afijación proporcional, al dividirse la población según el número de trabajadores de cada agencia a la que pertenecen.

### **3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.7.1 Técnicas**

Se realizaron encuestas personales a los trabajadores pertenecientes a las seis agencias de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna de la localidad.

#### **3.7.2 Instrumento**

**Cuestionario 1:** Liderazgo transformacional

Organizado en 24 preguntas de tipo Likert (1= Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = A menudo, 5= Frecuentemente), distribuidos de la siguiente forma:

- Estimulación intelectual (Ítems 5,7,8,10)
- Consideración individualizada (Ítems 1,2,3,4,9,13,15)
- Inspiración motivacional (Ítems 11,12,14,17,22)
- Influencia idealizada (Ítems 6,16,18,19,20,21,23,24)

**Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad de la variable 1**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,889	24

Fuente: SPSS V23.

Se procedió a obtener la fiabilidad de la variable 1 “Liderazgo transformacional”, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, realizando una prueba piloto a 30 encuestados, obteniendo el valor de 0,889, lo que significa, que la confiabilidad del instrumento, para medir la variable 1, es alta; por lo tanto, la información obtenida es confiable.

### **Cuestionario 2: Motivación**

Constituido por 14 preguntas de tipo Likert (1= Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = De acuerdo, 5= Muy de acuerdo), distribuidos de la siguiente forma:

- Condiciones de trabajo y bienestar (Ítem 1)
- Políticas de organización y administración (Ítem 2)
- Relaciones con el supervisor (Ítem 3)
- Competencia técnica del supervisor (Ítem 4)
- Salario y remuneración (Ítem 5)

- Seguridad en el puesto (Ítem 6)
- Relaciones con los colegas (Ítem 7)
- Delegación de responsabilidad (Ítem 8)
- Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo (Ítem 9)
- Posibilidades de promoción (Ítem 10)
- Utilización plena de las habilidades personales (Ítem 11)
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos (Ítem 12)
- Simplificación del puesto (Ítem 13)
- Enriquecimiento del puesto (Ítem 14)

**Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad de la variable 2**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,833	14

Fuente: SPSS V23.

Se procedió a obtener la fiabilidad de la variable 2 “Motivación”, a través del coeficiente Alfa de Cronbach, realizando una prueba piloto a 30 encuestados, obteniendo el valor de 0,833, lo que significa, que la confiabilidad del instrumento, para medir la variable 2, es alta; por lo tanto, la información obtenida es confiable.

### **Datos complementarios**

Constituido por 4 preguntas cerradas, que identifica, la agencia, años de servicio en la institución, edad, sexo, agencia y años de servicio en la institución.

La validez de los instrumentos: Cuestionario 1 “Liderazgo transformacional” denominado: Multifactorial de liderazgo “MLQ Forma 5X Corta” adaptado por el autor Dueñas (2009), (Anexo N°1) y el Cuestionario 2 de Motivación (Anexo N°2), se efectuó por el método de los expertos, con la participación de un especialista en metodología de la investigación y dos especialistas en administración de recursos humanos, emitiendo opinión favorable, adjuntando la constancia de validación en la sección de anexos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

- a) En primer lugar, se solicitó ante la Gerencia de Administración, el permiso respectivo para la ejecución de las encuestas personales.
- b) En segundo lugar, se aplicaron los instrumentos, a los trabajadores de las agencias que operan en la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, con el apoyo de dos encuestadores, en cinco días hábiles.
- c) En tercer lugar, se realizó el control de calidad de los cuestionarios aplicados, para comprobar que todas las respuestas hayan sido contestadas.
- d) En cuarto lugar, se ingresaron las respuestas de los instrumentos, al software estadístico SPSS V.23, en primera instancia las 24 respuestas de la variable “liderazgo transformacional”, en segunda instancia las 14 respuestas de la variable “motivación”, finalmente, las respuestas de los datos complementarios.

- e) En quinto lugar, se construyeron las figuras de barras y tablas, que consolidan los resultados de la información obtenida.
- f) En sexto lugar, se procedió a interpretar cada una de las tablas, que representan los resultados de las preguntas formuladas.
- g) En séptimo lugar, se realizó la comprobación de las hipótesis, en primer término, las hipótesis específicas, seguidamente la hipótesis general, utilizando la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

#### 4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

*Tabla 4. Escala de interpretación*

<b>Escala Likert</b>	<b>Interpretación</b>
Muy en desacuerdo/Nunca (1), En desacuerdo/Rara vez (2), Indiferente/A veces (3)	En desacuerdo
De acuerdo/A menudo (4), Muy de acuerdo/Frecuentemente (5)	De acuerdo

Elaboración propia

Con esta escala, se definió la situación de cada una de las variables en estudio; realizándose seguidamente la comprobación de las hipótesis planteadas.

### 4.3 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

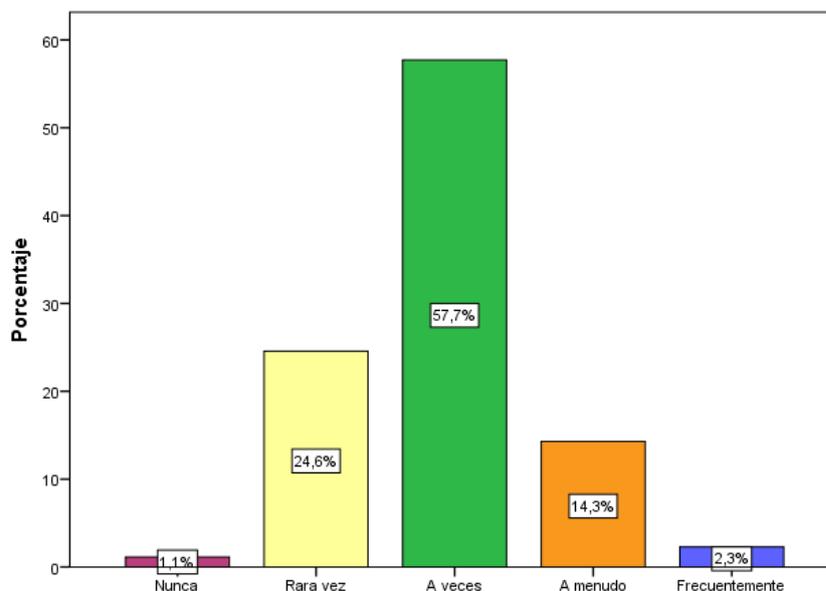
#### 4.3.1 Resultados de la variable 1

**Indicador:** “Estimulación intelectual”

**Tabla 5. Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	43	24,6
	A veces	101	57,7
	A menudo	25	14,3
	Frecuentemente	4	2,3
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 1. Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones**

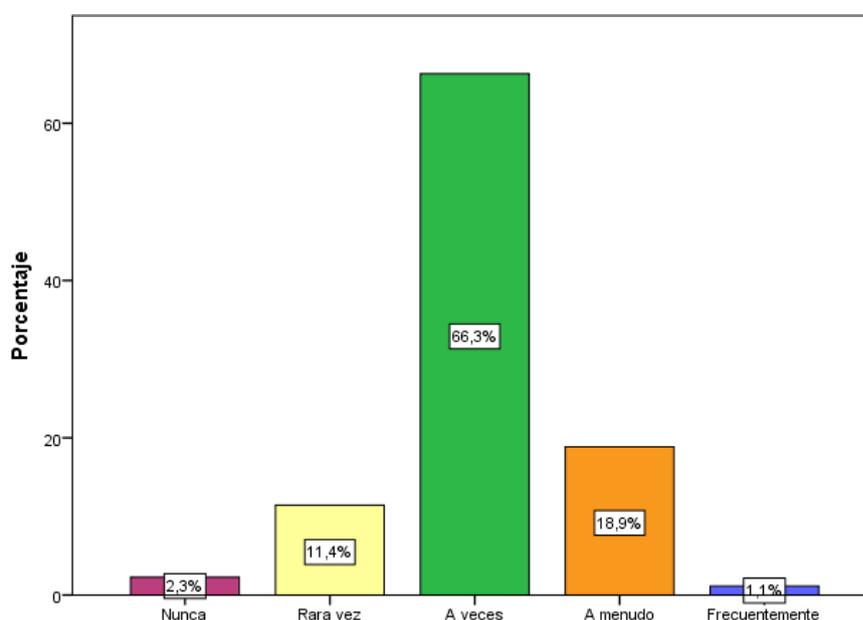
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 83,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, tienden a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones y el 16,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a estimular al capital humano a expresar sus ideas sobre el método de trabajo.

**Tabla 6. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	2,3
	Rara vez	20	11,4
	A veces	116	66,3
	A menudo	33	18,9
	Frecuentemente	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 2. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista**

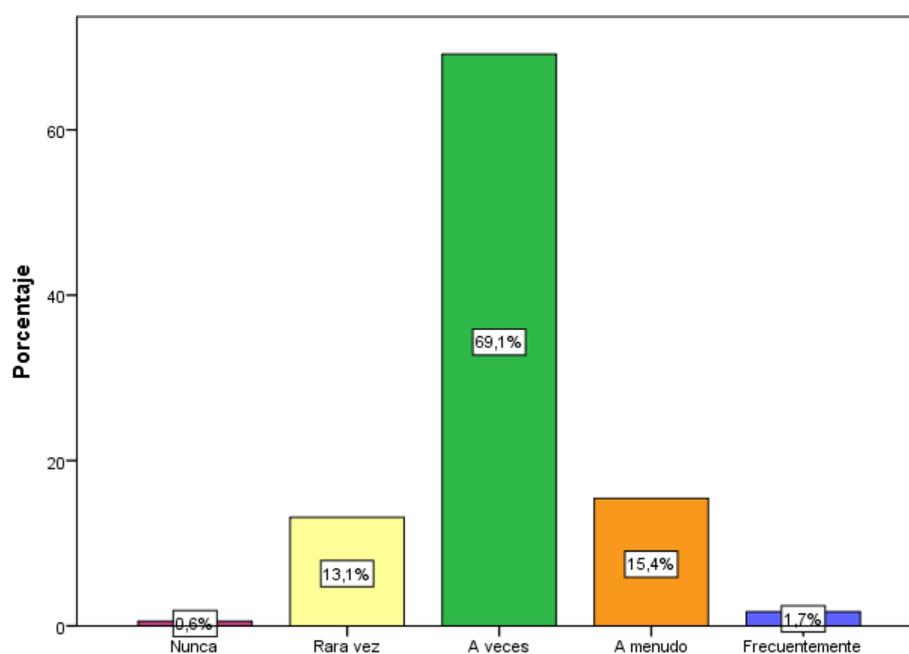
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, ayudan a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista y el 20,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a la ayuda que ofrecen al capital humano a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.

**Tabla 7. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	,6
	Rara vez	23	13,1
	A veces	121	69,1
	A menudo	27	15,4
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 3. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer trabajo**

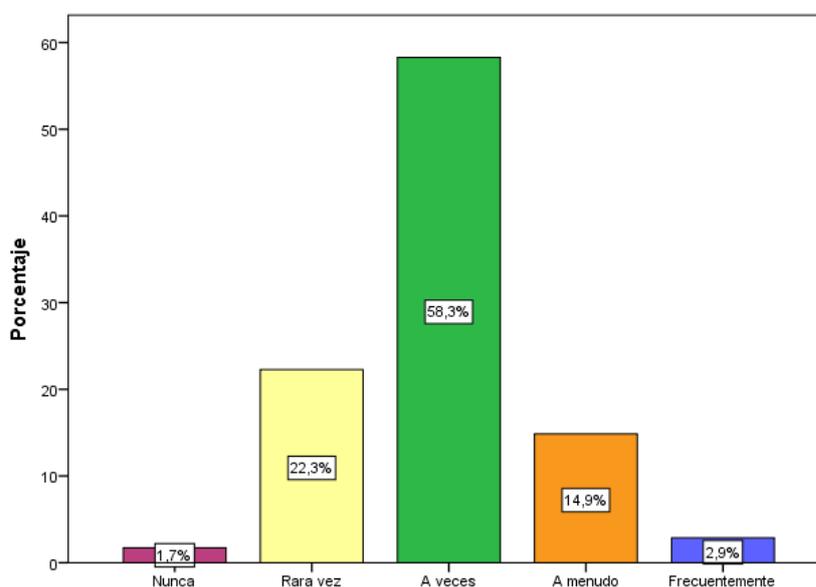
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, sugieren a los demás nuevas formas de hacer su trabajo y el 17,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a sugerir al capital humano, nuevas formas de hacer el trabajo cotidiano.

**Tabla 8. Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	1,7
	Rara vez	39	22,3
	A veces	102	58,3
	A menudo	26	14,9
	Frecuentemente	5	2,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 4. Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas**

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

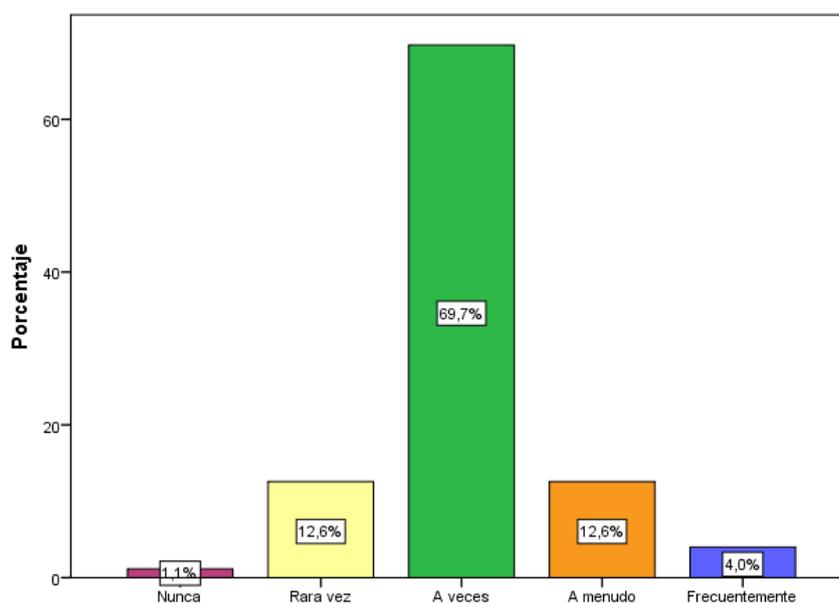
Del 100% de los encuestados, el 82,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, expresan su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas y el 17,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a expresar su interés al capital humano por lo valioso que son sus aportes en el trabajo.

**Indicador:** “Consideración individualizada”

**Tabla 9. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	22	12,6
	A veces	122	69,7
	A menudo	22	12,6
	Frecuentemente	7	4,0
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 5. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas**

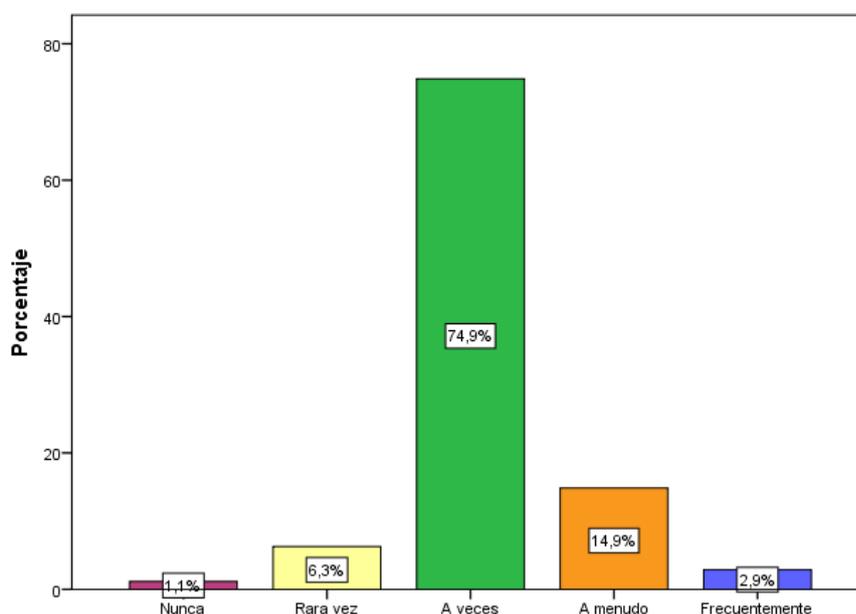
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 83,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, ayudan a los demás a desarrollar sus fortalezas y el 16,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a que se constituyen en un apoyo del capital humano para desarrollar sus fortalezas.

**Tabla 10. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	11	6,3
	A veces	131	74,9
	A menudo	26	14,9
	Frecuentemente	5	2,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 6. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas**

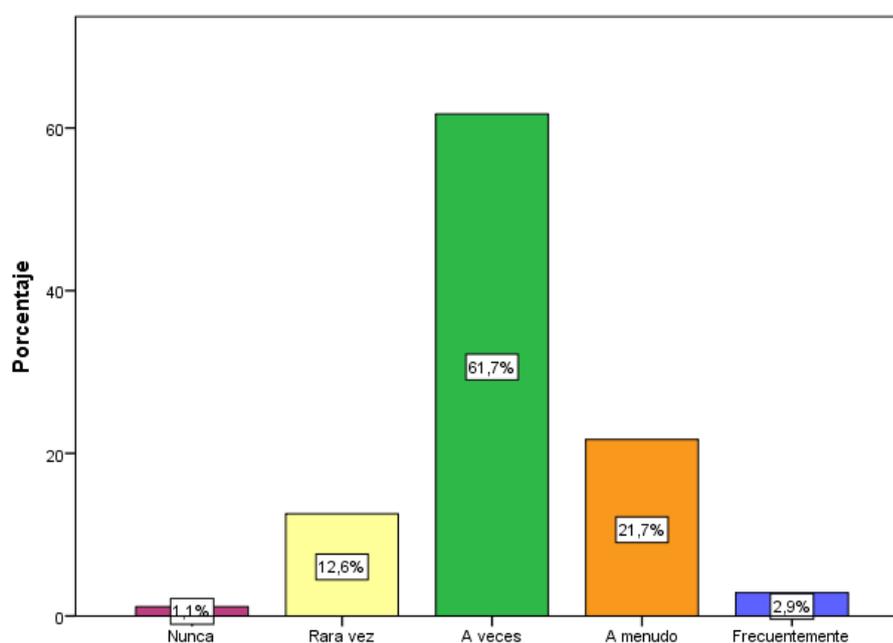
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, consideran que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas y el 17,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a la consideración del capital humano como personas únicas y de diferentes características.

**Tabla 11. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	22	12,6
	A veces	108	61,7
	A menudo	38	21,7
	Frecuentemente	5	2,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 7. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores**

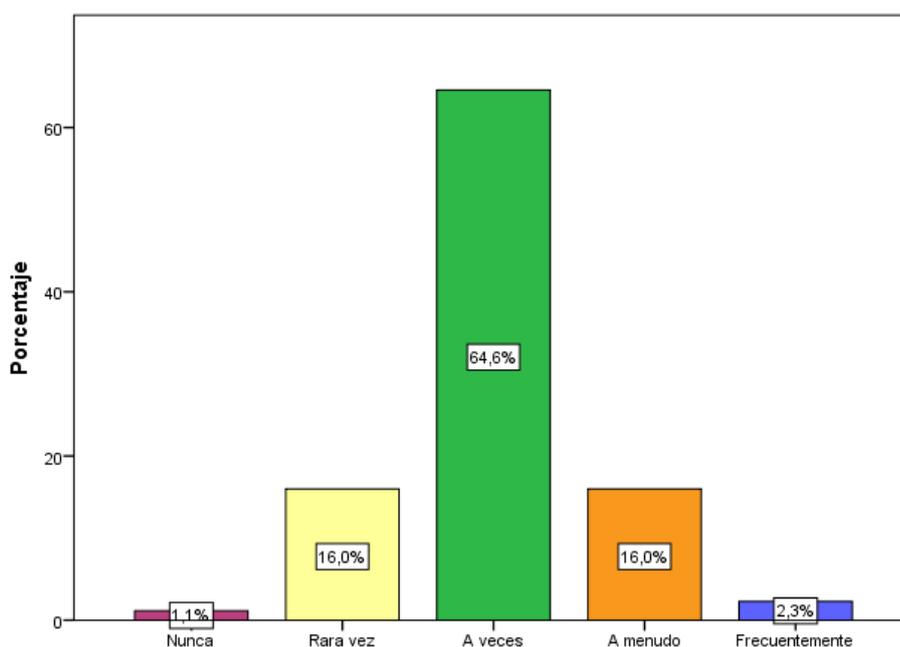
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 75,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, se relacionan personalmente con cada uno de sus colaboradores y el 24,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores de la forma como se relacionan personalmente con el capital humano.

**Tabla 12. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	28	16,0
	A veces	113	64,6
	A menudo	28	16,0
	Frecuentemente	4	2,3
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 8. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás**

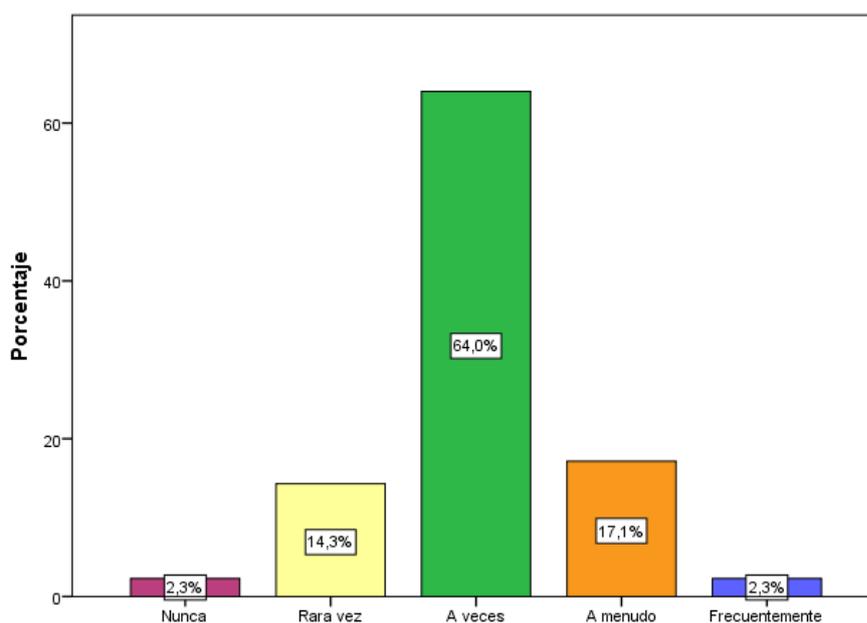
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 81,7% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, buscan la manera de desarrollar las capacidades de los demás y el 18,3% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a estimular al capital humano a desarrollar sus capacidades en el trabajo.

**Tabla 13. Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	2,3
	Rara vez	25	14,3
	A veces	112	64,0
	A menudo	30	17,1
	Frecuentemente	4	2,3
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 9. Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen**

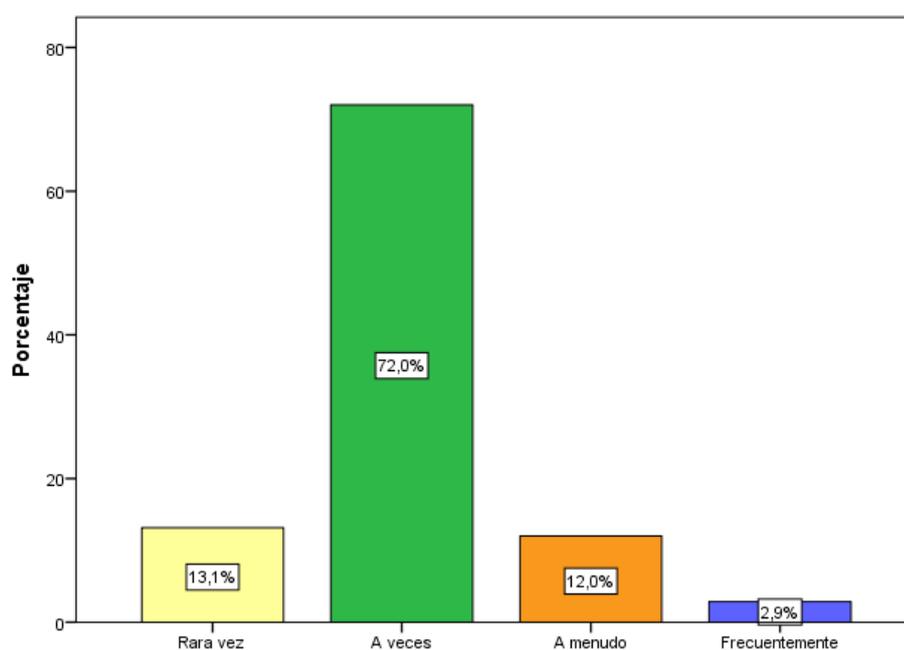
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80,6% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, informan permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen y el 19,4% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a informar al capital humano de manera permanente acerca de las fortalezas con las que cuentan.

**Tabla 14. Le dedica tiempo a enseñar y orientar**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rara vez	23	13,1
	A veces	126	72,0
	A menudo	21	12,0
	Frecuentemente	5	2,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 10. Le dedica tiempo a enseñar y orientar**

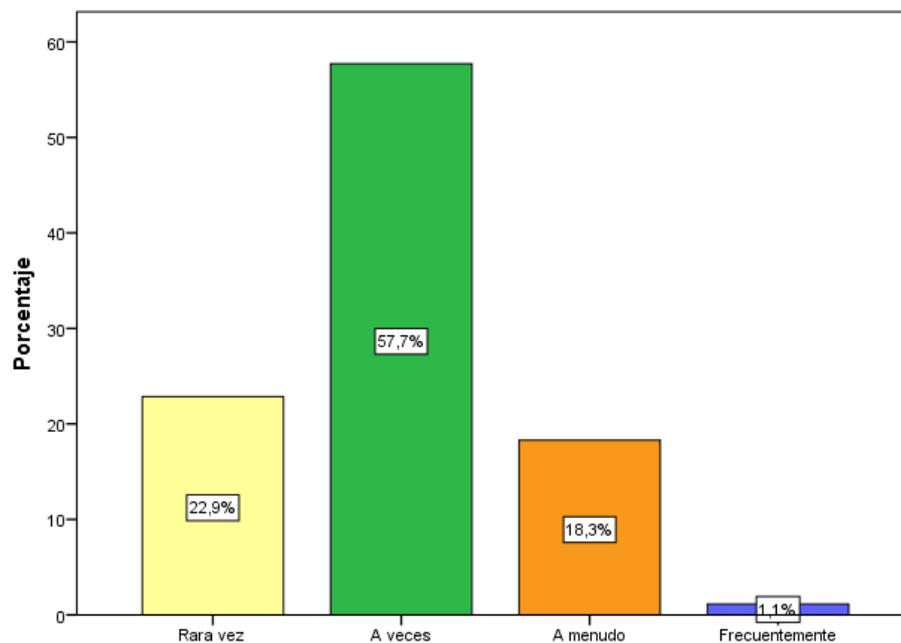
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 85,1% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, dedican tiempo a enseñar y orientar y el 14,9% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a que dedican tiempo al capital humano a enseñar y orientar en las actividades relacionadas con su trabajo.

**Tabla 15. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Rara vez	40	22,9
A veces	101	57,7
A menudo	32	18,3
Frecuentemente	2	1,1
Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 11. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo**

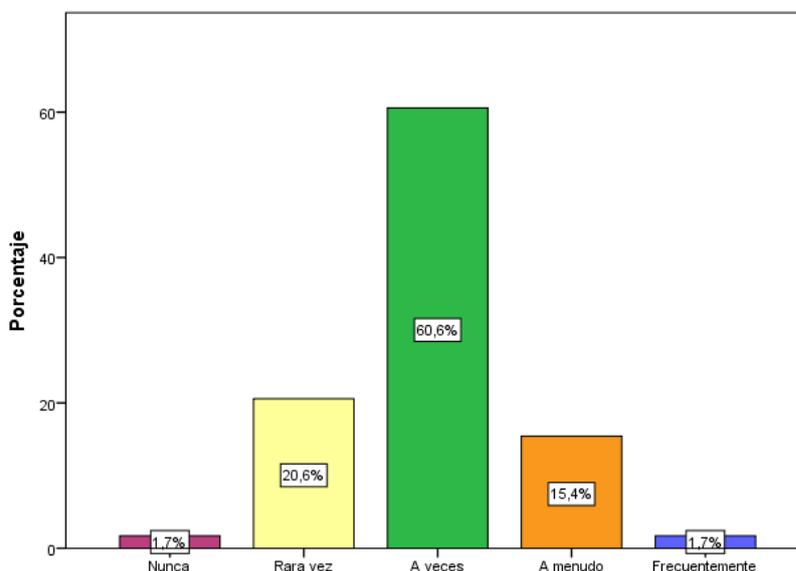
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80,6% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, tratan a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo y el 19,4% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación al trato del capital humano de forma personalizada y no sólo de manera grupal.

**Indicador:** “Inspiración motivacional”**Tabla 16.** *Es capaz de exponer a los demás de los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	1,7
	Rara vez	36	20,6
	A veces	106	60,6
	A menudo	27	15,4
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 12.** *Es capaz de exponer a los demás de los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales*

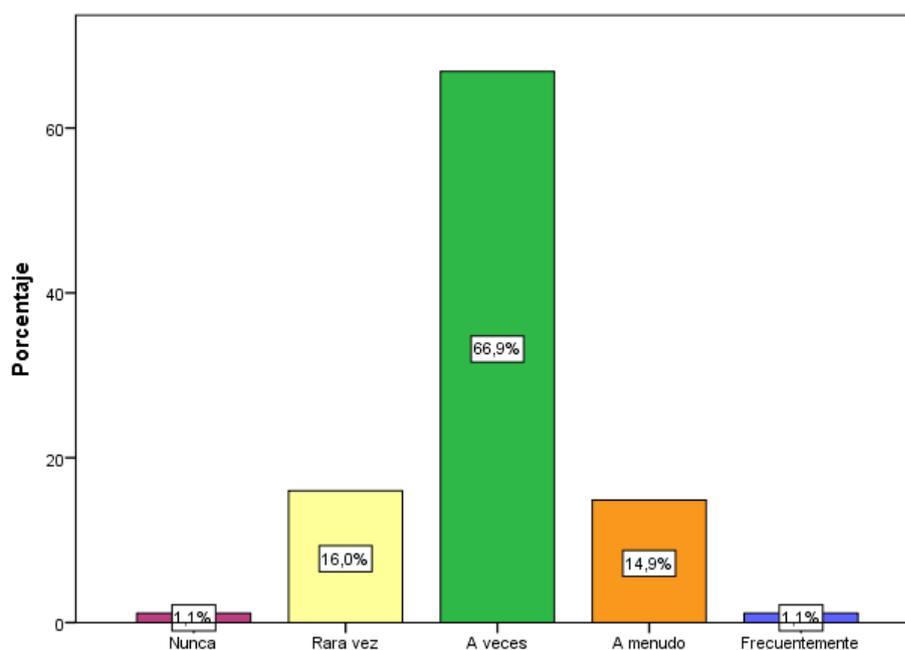
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, son capaces de exponer a los demás los beneficios que acarrearán el logro de las metas organizacionales y el 17,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a la capacidad de exponer los beneficios que acarrea para cada uno el logro de las metas organizacionales.

**Tabla 17. Trata de mostrar el futuro de modo optimista**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	28	16,0
	A veces	117	66,9
	A menudo	26	14,9
	Frecuentemente	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 13. Trata de mostrar el futuro de modo optimista**

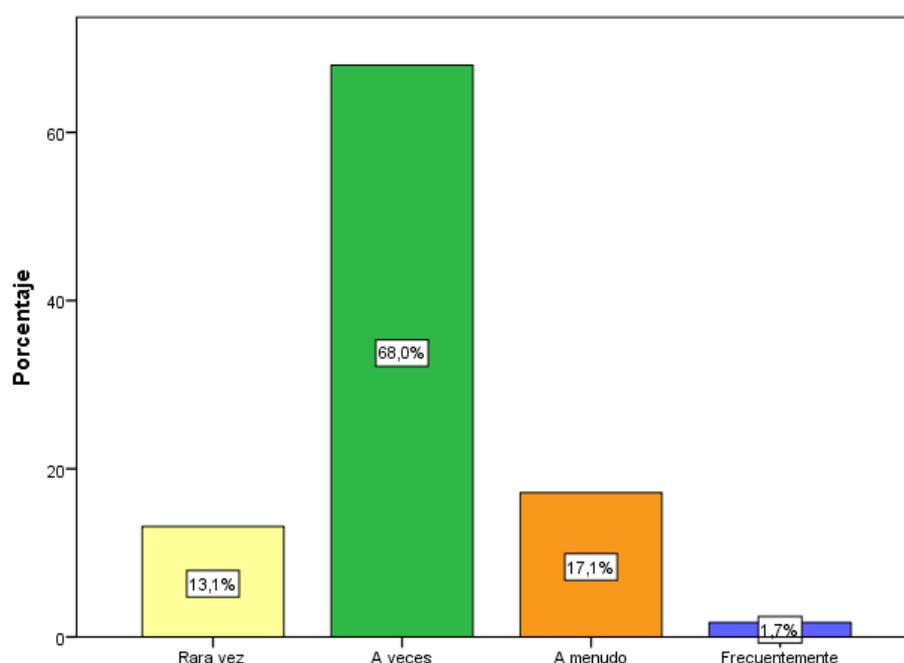
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 84,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, tratan de mostrar el futuro de modo optimista y el 16,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a estimular al capital humano al mostrar el futuro de modo optimista, favoreciendo el logro de las metas organizacionales.

**Tabla 18. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rara vez	23	13,1
	A veces	119	68,0
	A menudo	30	17,1
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 14. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas**

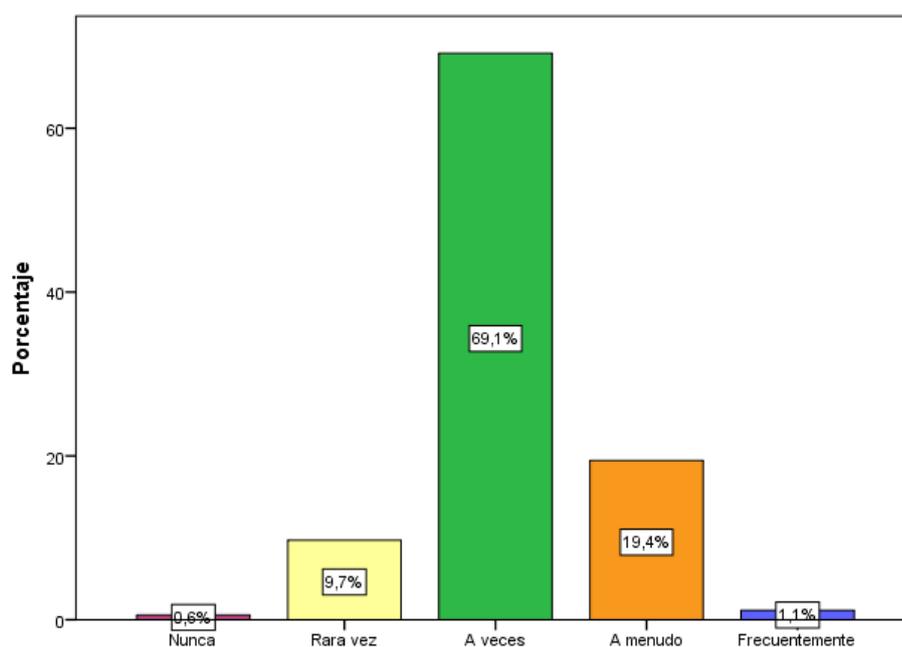
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 81,1% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, tienden a hablar con entusiasmo sobre las metas y el 18,9% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a estimular al capital humano, hablando con entusiasmo sobre las metas organizacionales.

**Tabla 19. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos**

		Frecuencia	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	,6
	Rara vez	17	9,7
	A veces	121	69,1
	A menudo	34	19,4
	Frecuentemente	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 15. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos**

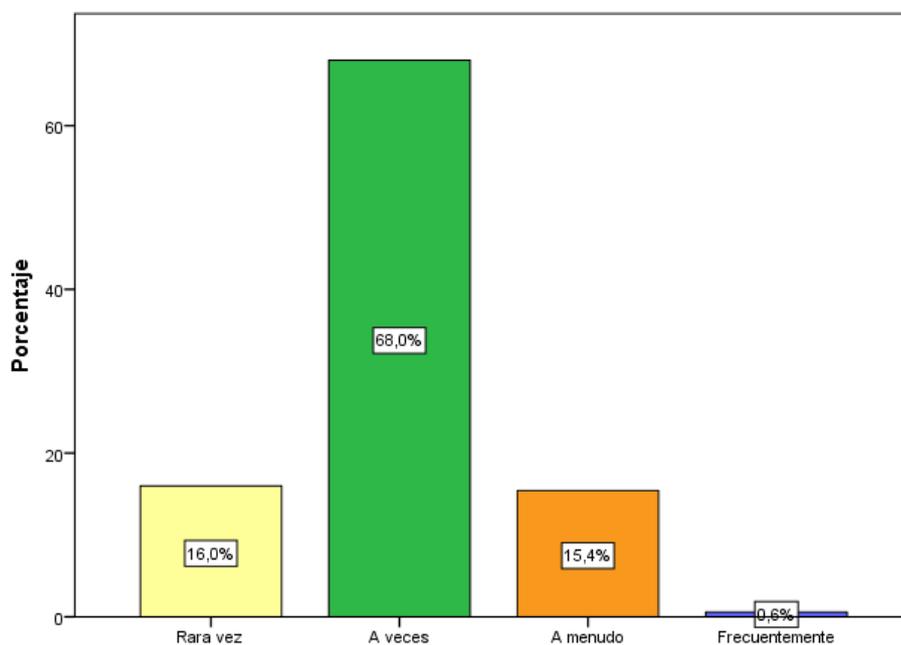
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 79,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, motivan a los demás a tener confianza en sí mismos y el 20,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a motivar al capital humano a tener confianza en sí mismos.

**Tabla 20. Construye una visión motivante del futuro**

		Frecuencia	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	28	16,0
	A veces	119	68,0
	A menudo	27	15,4
	Frecuentemente	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 16. Construye una visión motivante del futuro**

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

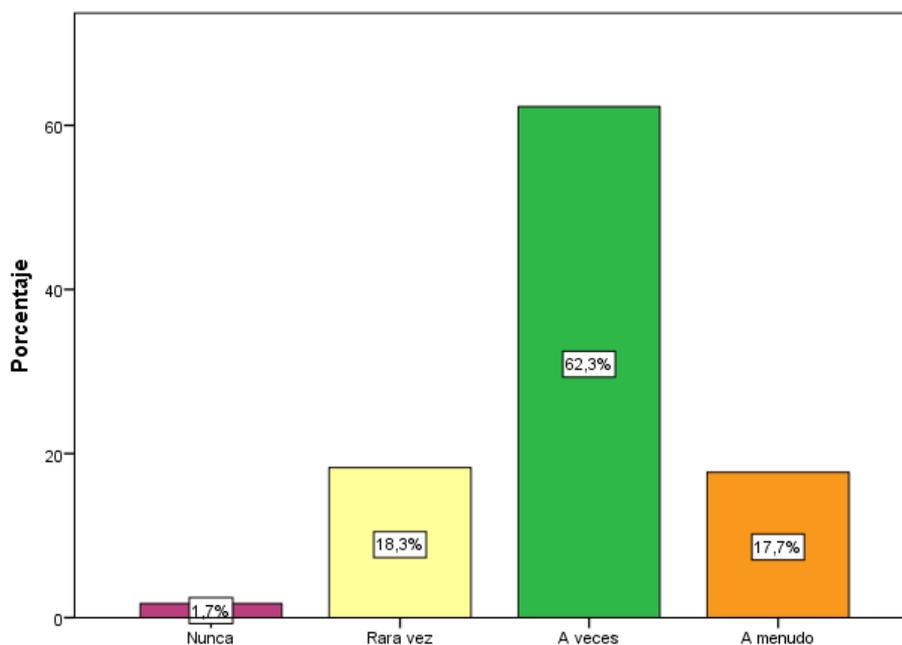
Del 100% de los encuestados, el 84,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, construyen una visión motivante del futuro y el 16,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a influir en el capital humano, construyendo una visión motivadora del futuro.

**Indicador:** “Influencia idealizada”

**Tabla 21. Expresa sus valores y creencias más importantes**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	3	1,7
	Rara vez	32	18,3
	A veces	109	62,3
	A menudo	31	17,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 17. Expresa sus valores y creencias más importantes**

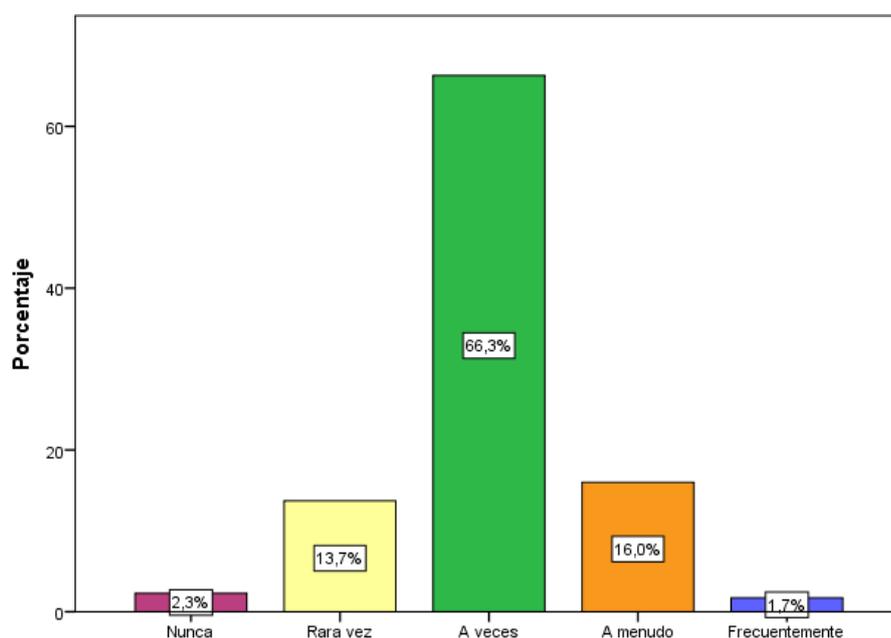
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, expresan sus valores y creencias y el 17,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a expresar sus valores y creencias más importantes al capital humano.

**Tabla 22. Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	4	2,3
	Rara vez	24	13,7
	A veces	116	66,3
	A menudo	28	16,0
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 18. Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones**

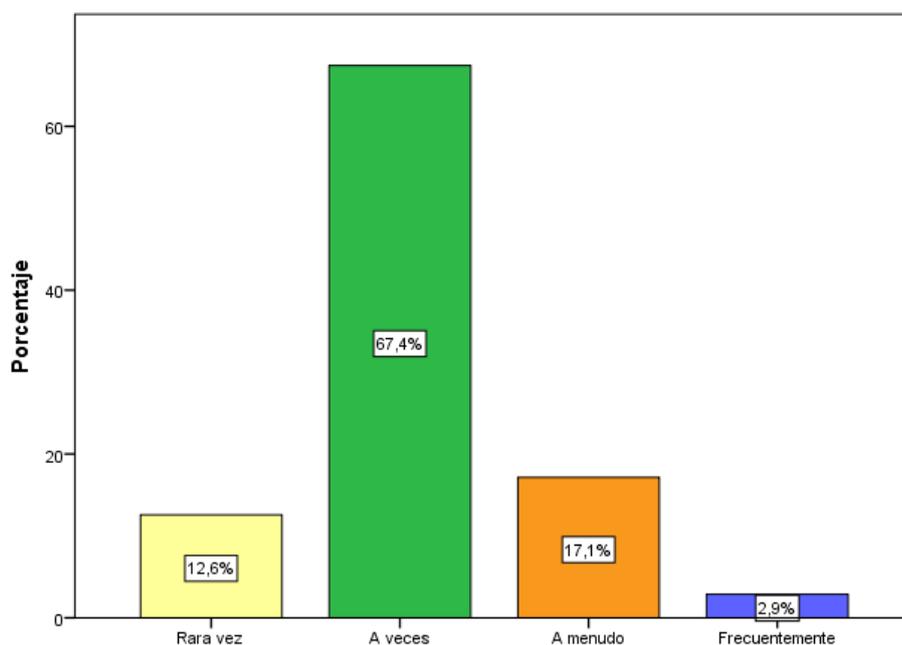
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, transmiten confianza en sus juicios y decisiones y el 17,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a inspirar en el capital humano confianza al emitir juicios y tomar decisiones.

**Tabla 23. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rara vez	22	12,6
	A veces	118	67,4
	A menudo	30	17,1
	Frecuentemente	5	2,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 19. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace**

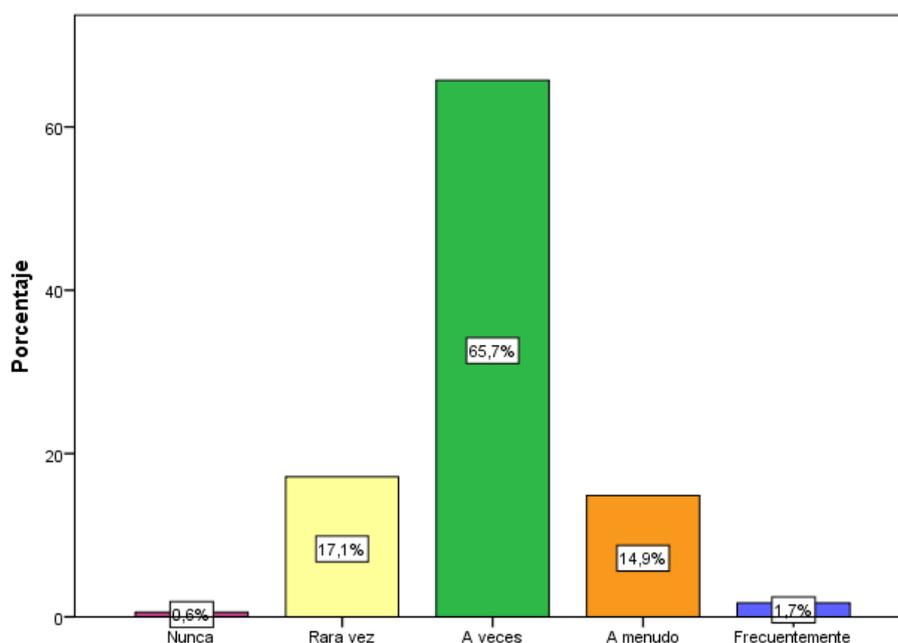
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, intentan mostrar coherencia entre lo que dicen y hacen y el 20,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a mostrar coherencia entre lo que dicen y hacen en el centro de trabajo.

**Tabla 24. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	,6
	Rara vez	30	17,1
	A veces	115	65,7
	A menudo	26	14,9
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 20. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él**

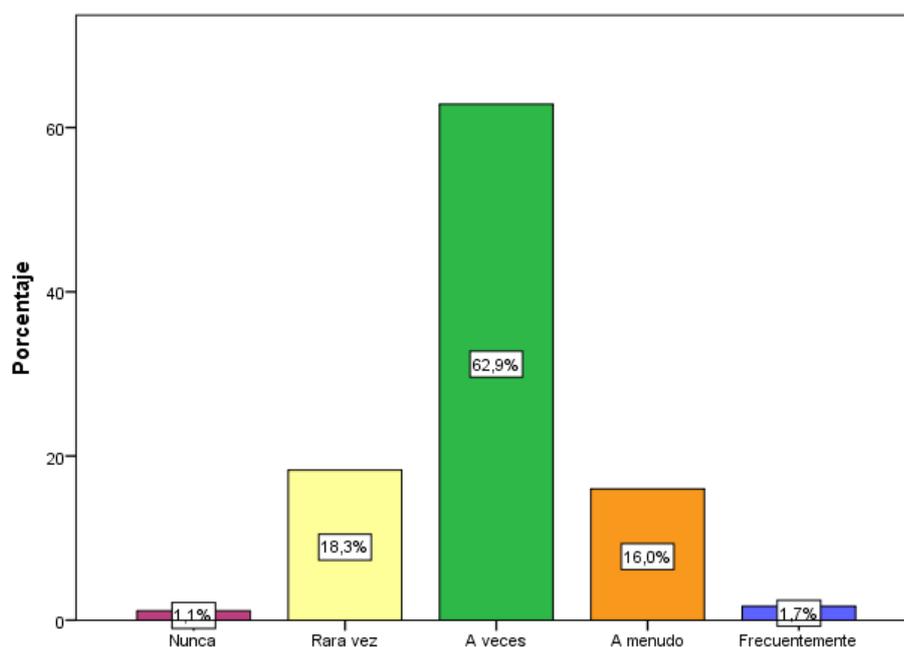
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 83,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, hacen que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él y el 16,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a influir en el capital humano a que se sientan orgullosos de trabajar con él.

**Tabla 25. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	2	1,1
	Rara vez	32	18,3
	A veces	110	62,9
	A menudo	28	16,0
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 21. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses**

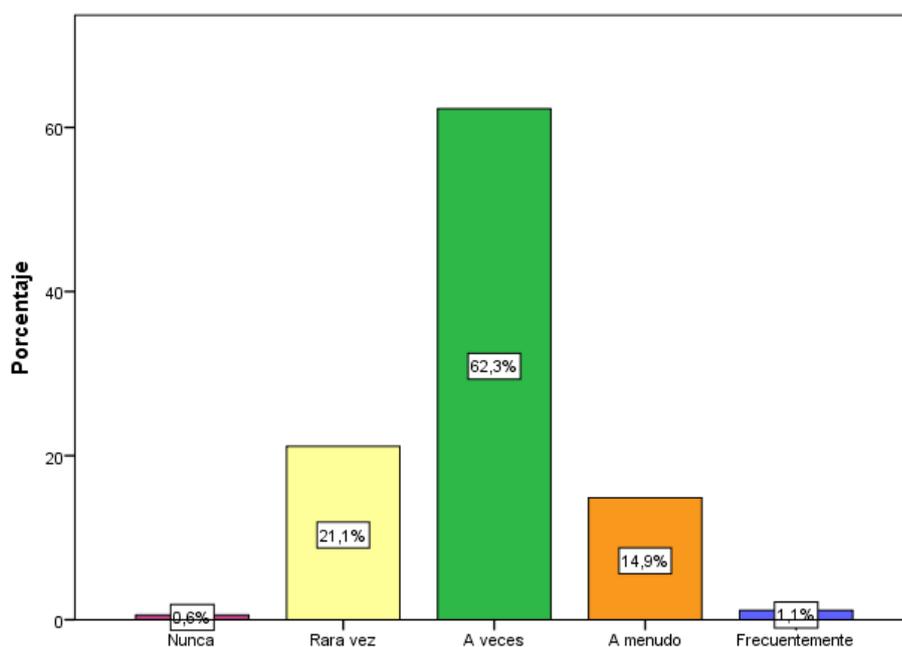
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 82,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, por el bienestar del grupo son capaces de ir más allá de sus intereses y el 17,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a la capacidad que demuestran de ir más allá de sus intereses y así lograr el bienestar del grupo.

**Tabla 26. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	,6
	Rara vez	37	21,1
	A veces	109	62,3
	A menudo	26	14,9
	Frecuentemente	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 22. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás**

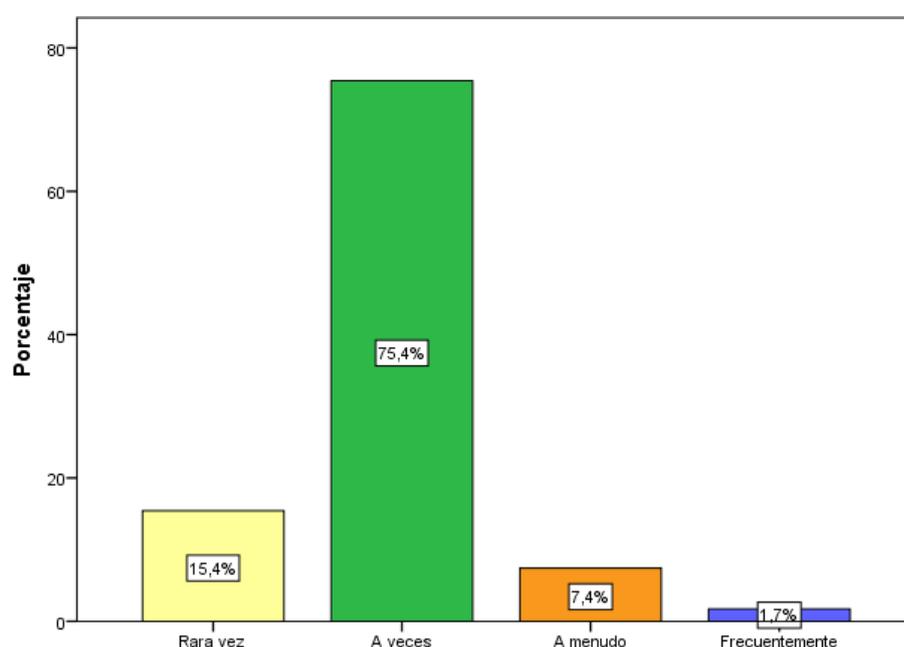
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 84,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, actúan de modo que se ganan el respeto de los demás y el 16,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a su forma de actuar de modo que se ganen el respeto de los trabajadores.

**Tabla 27. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Rara vez	27	15,4
	A veces	132	75,4
	A menudo	13	7,4
	Frecuentemente	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 23. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida**

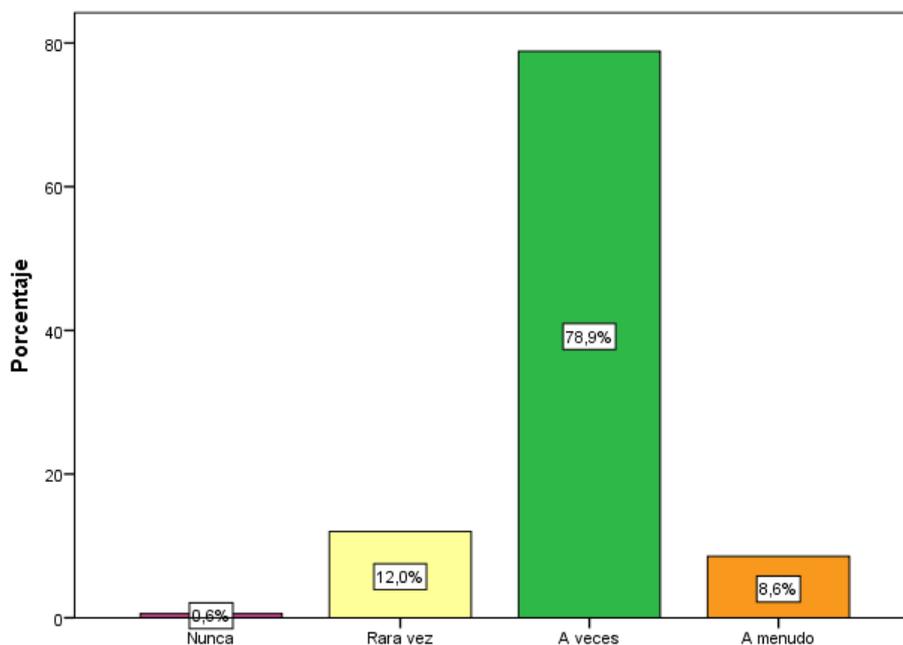
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 90,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, enfatizan la importancia de tener una misión compartida y el 9,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a resaltar la importancia de tener conjuntamente una misión compartida.

**Tabla 28. Intenta ser un modelo a seguir para los demás**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	,6
	Rara vez	21	12,0
	A veces	138	78,9
	A menudo	15	8,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 24. Intenta ser un modelo a seguir para los demás**

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

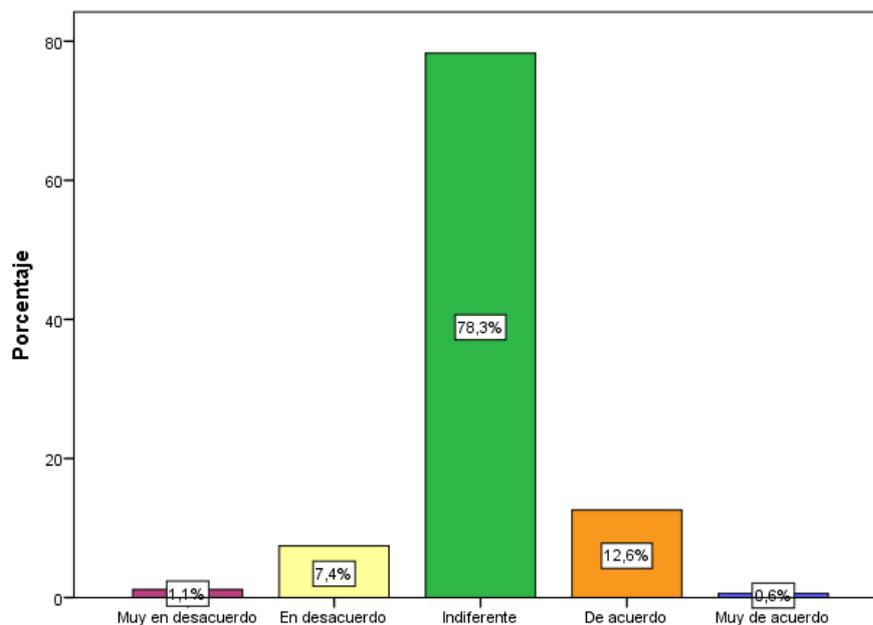
Del 100% de los encuestados, el 91,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que los Gerentes y Administradores, intentan ser un modelo a seguir para los demás y el 8,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el accionar de los Gerentes y Administradores con relación a influir en el capital humano como modelos a seguir por los trabajadores.

### 4.3.2 Resultados de la variable 2

**Tabla 29. Condiciones de trabajo y bienestar**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	1,1
	En desacuerdo	13	7,4
	Indiferente	137	78,3
	De acuerdo	22	12,6
	Muy de acuerdo	1	,6
Total		175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia



**Figura 25. Condiciones de trabajo y bienestar**

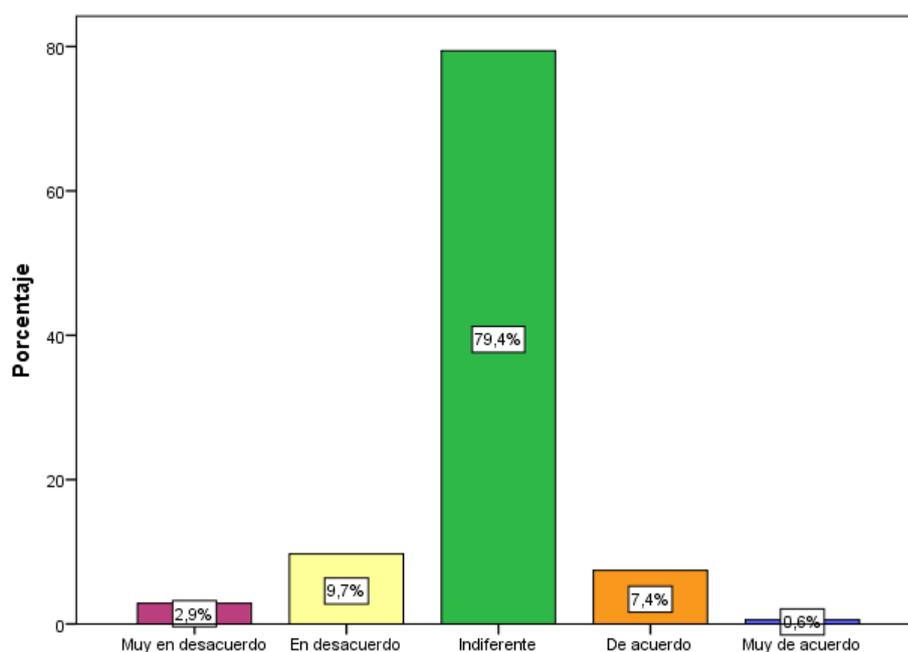
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 86,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que las condiciones de trabajo y bienestar son motivadoras y el 13,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con las condiciones de trabajo y bienestar que brinda la institución.

**Tabla 30. Políticas de organización y administración**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	5	2,9
	En desacuerdo	17	9,7
	Indiferente	139	79,4
	De acuerdo	13	7,4
	Muy de acuerdo	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 26. Políticas de organización y administración**

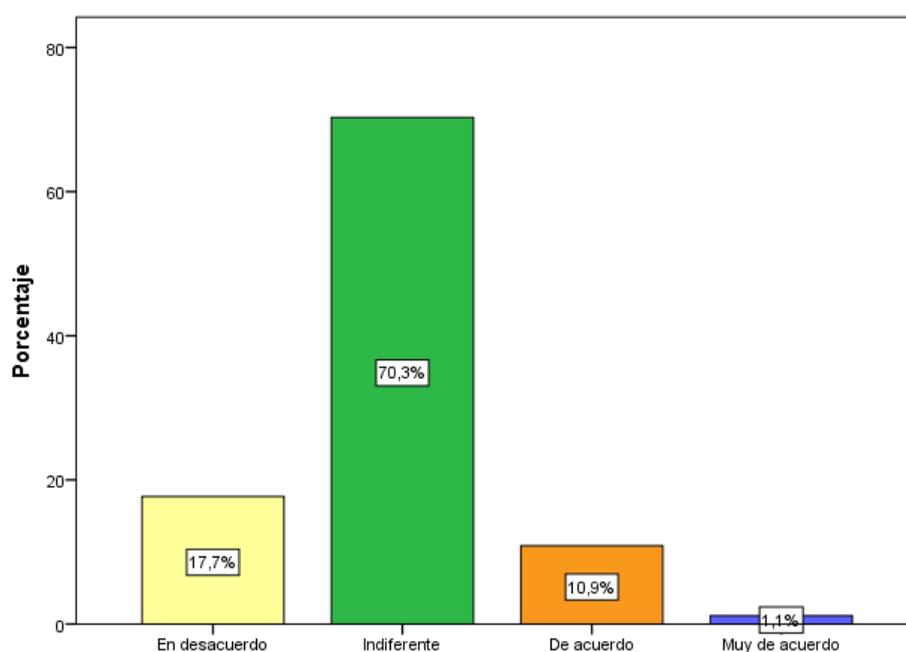
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 92,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que las políticas de organización y administración contribuyen en la motivación y el 8,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con las políticas de organización y administración que brinda la institución.

**Tabla 31. Relaciones con el supervisor**

		Frecuencia	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	31	17,7
	Indiferente	123	70,3
	De acuerdo	19	10,9
	Muy de acuerdo	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 27. Relaciones con el supervisor**

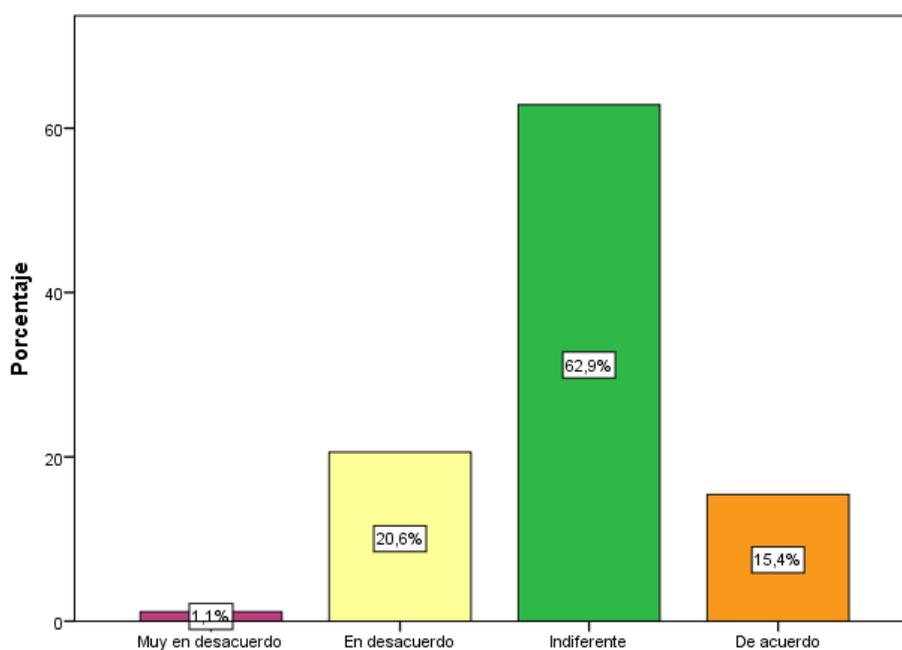
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 88,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que las relaciones laborales con el jefe inmediato son motivadores y el 12,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con las relaciones laborales que los jefes inmediatos implementan en la institución.

**Tabla 32. Competencia técnica del supervisor**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	2	1,1
	En desacuerdo	36	20,6
	Indiferente	110	62,9
	De acuerdo	27	15,4
Total		175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 28. Competencia técnica del supervisor**

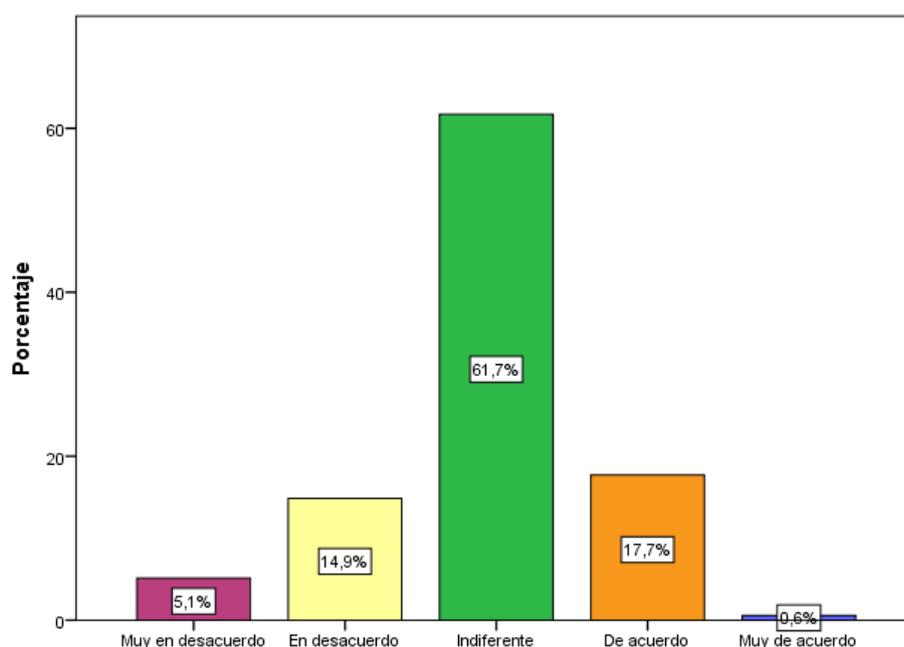
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 84,6% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que el jefe inmediato cuenta con la competencia técnica necesaria para motivar y el 15,4% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con las competencias técnicas de motivación de los jefes inmediatos de la institución.

**Tabla 33. Salario y remuneración**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	9	5,1
	En desacuerdo	26	14,9
	Indiferente	108	61,7
	De acuerdo	31	17,7
	Muy de acuerdo	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 29. Salario y remuneración**

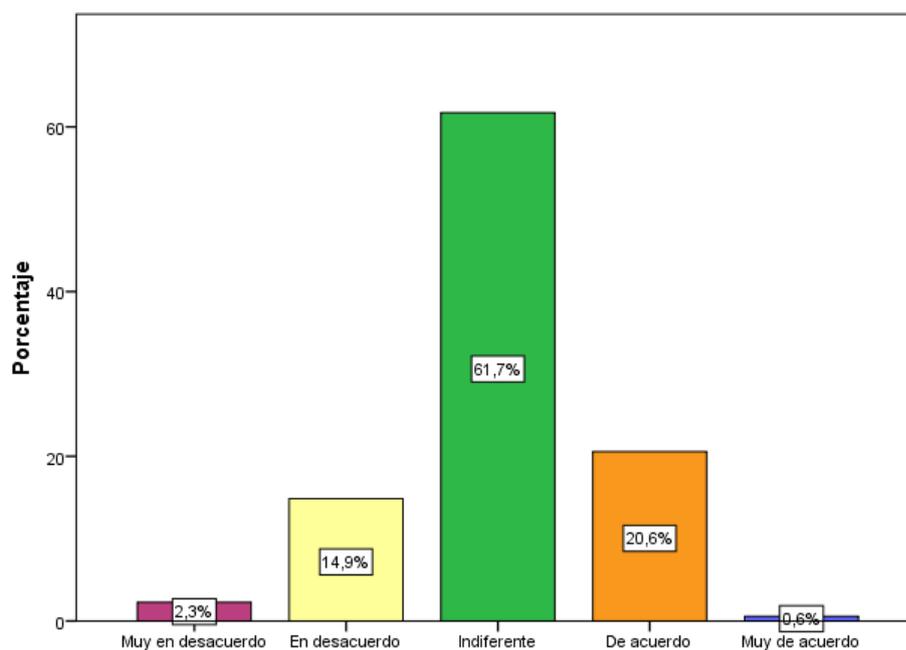
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 81,7% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la remuneración motiva a realizar el trabajo y el 18,3% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con las remuneraciones como elemento motivador del capital humano.

**Tabla 34. Seguridad en el puesto**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	4	2,3
	En desacuerdo	26	14,9
	Indiferente	108	61,7
	De acuerdo	36	20,6
	Muy de acuerdo	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 30. Seguridad en el puesto**

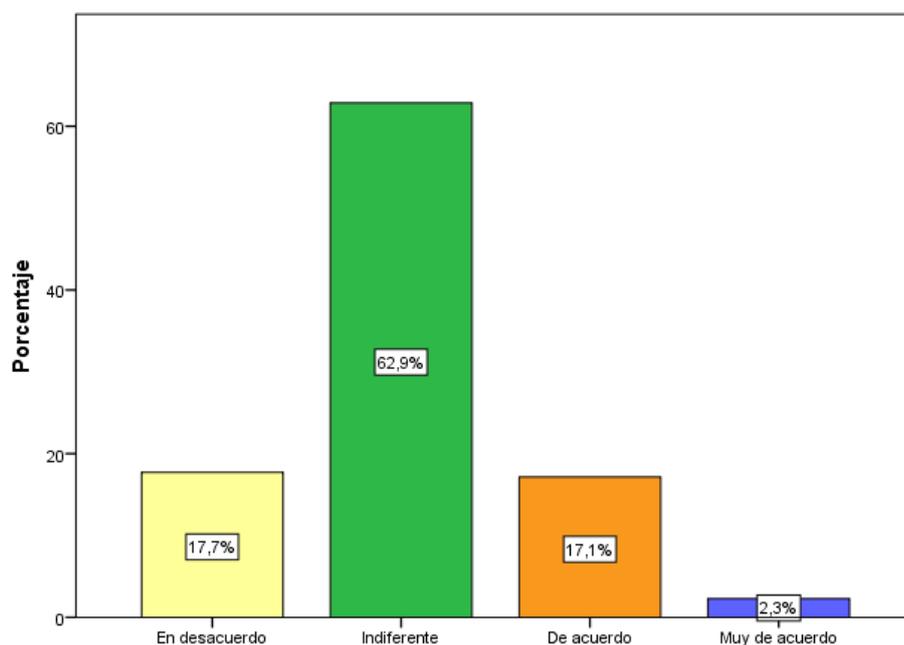
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 78,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la seguridad en el puesto de trabajo motiva al trabajador y el 21,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo, con el hecho de que tener la seguridad de mantenerse en el puesto de trabajo, se constituye en un elemento motivador del capital humano.

**Tabla 35. Relaciones con los colegas**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	31	17,7
	Indiferente	110	62,9
	De acuerdo	30	17,1
	Muy de acuerdo	4	2,3
Total		175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 31. Relaciones con los colegas**

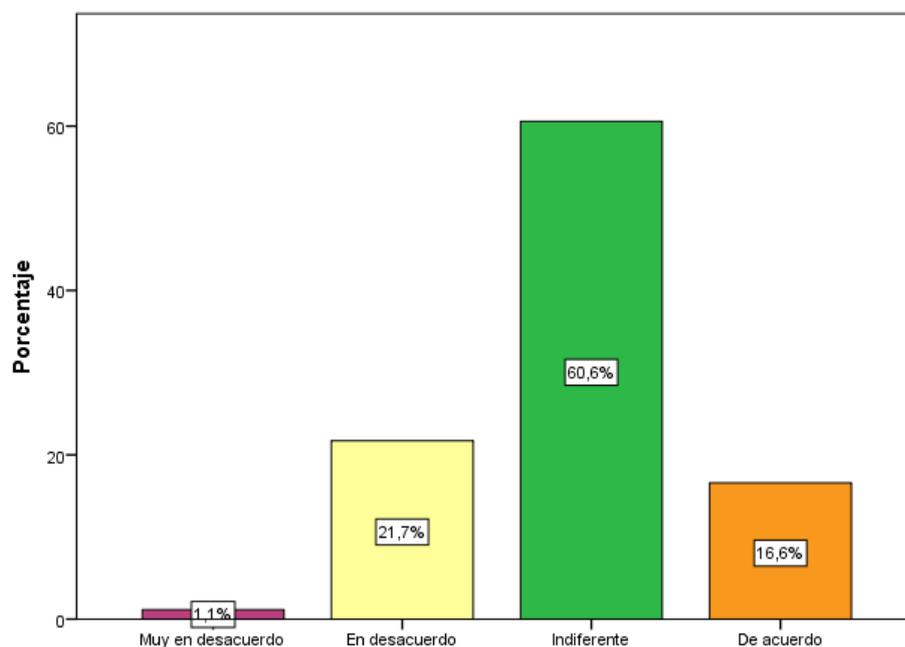
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 80,6% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que las relaciones con los colegas motivan a cumplir con el trabajo y el 19,4% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con que las relaciones entre los compañeros de trabajo no se convierten en un elemento motivador para desarrollar el trabajo en la institución.

**Tabla 36. Delegación de responsabilidad**

		Frecuencia	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	1,1
	En desacuerdo	38	21,7
	Indiferente	106	60,6
	De acuerdo	29	16,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 32. Delegación de responsabilidad**

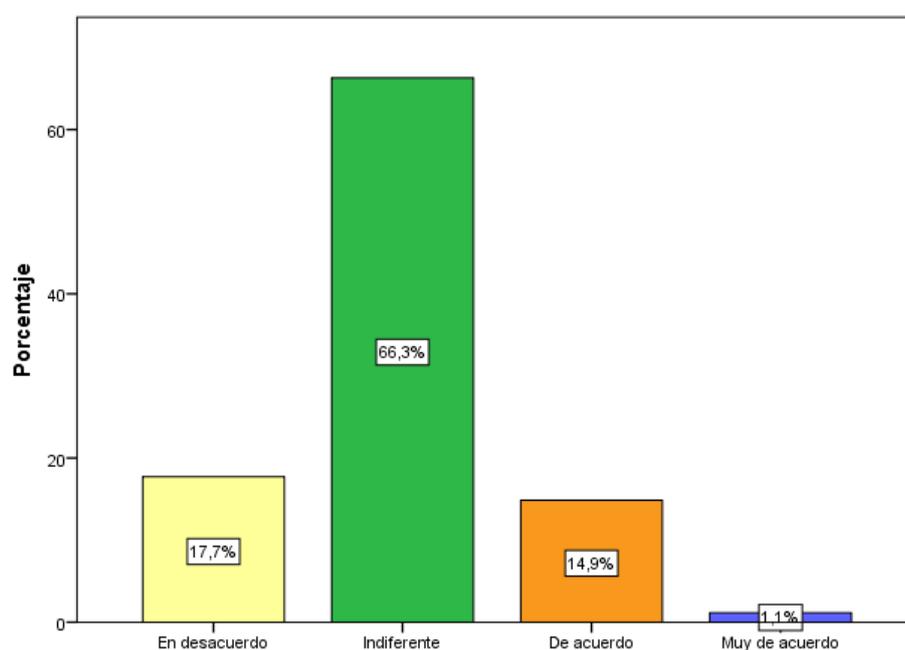
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 83,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la delegación de responsabilidad es motivadora y el 16,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el hecho de que la delegación de responsabilidades se constituye en un elemento de motivación del capital humano.

**Tabla 37. Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	31	17,7
	Indiferente	116	66,3
	De acuerdo	26	14,9
	Muy de acuerdo	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 33. Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo**

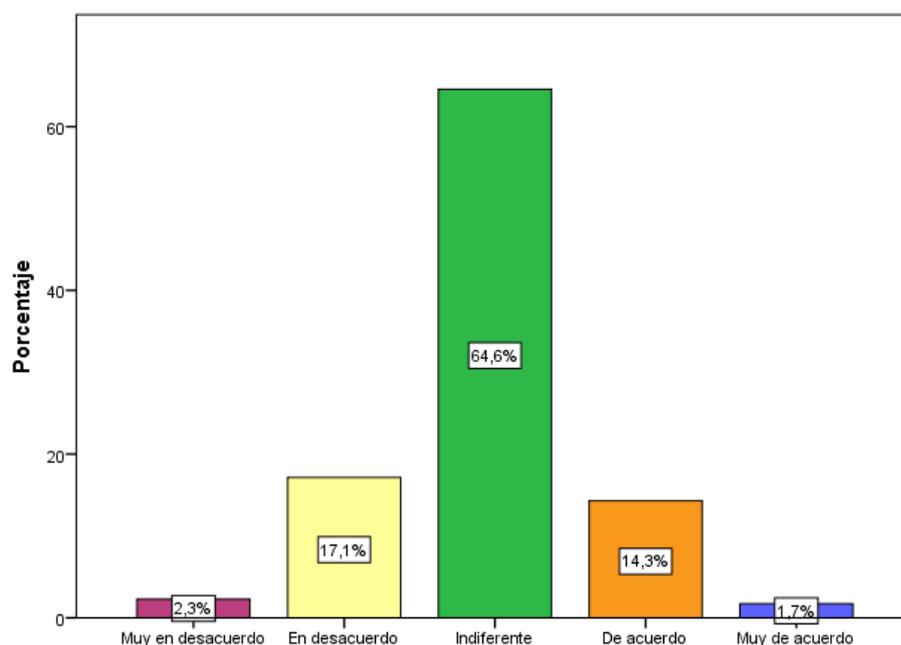
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 84,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la libertad para decidir la forma de realizar el trabajo es motivante y el 16,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el hecho de que la otorgación de libertad para desarrollar el trabajo del capital humano es una fuente de motivación.

**Tabla 38. Posibilidades de promoción**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	4	2,3
	En desacuerdo	30	17,1
	Indiferente	113	64,6
	De acuerdo	25	14,3
	Muy de acuerdo	3	1,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 34. Posibilidades de promoción**

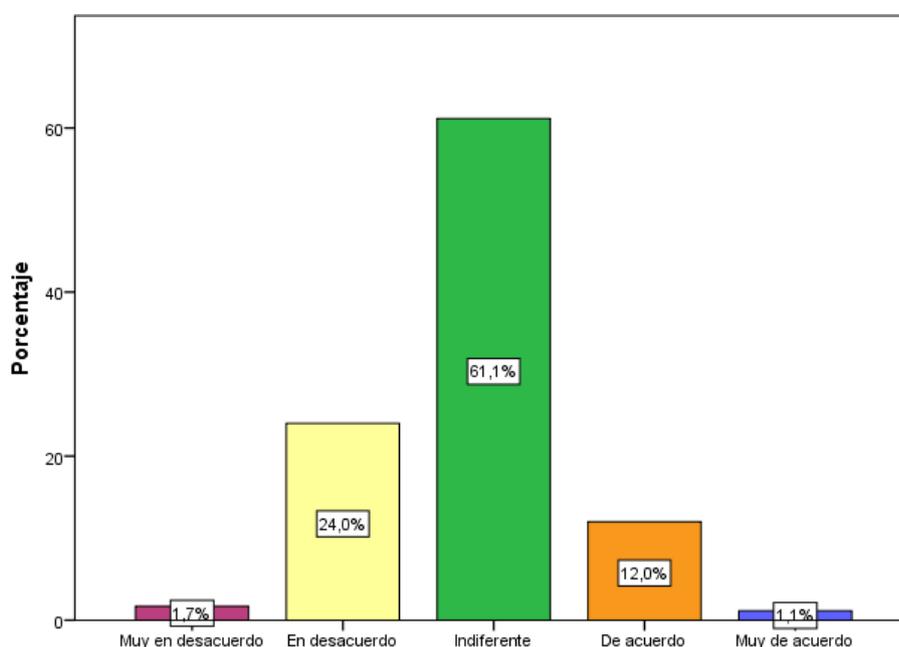
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 84,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que las posibilidades de promoción en el trabajo motivan al trabajador y el 16,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con que las posibilidades de promoción en el centro de trabajo, se constituye en fuente de motivación del capital humano.

**Tabla 39. Utilización plena de las habilidades personales**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	3	1,7
	En desacuerdo	42	24,0
	Indiferente	107	61,1
	De acuerdo	21	12,0
	Muy de acuerdo	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 35. Utilización plena de las habilidades personales**

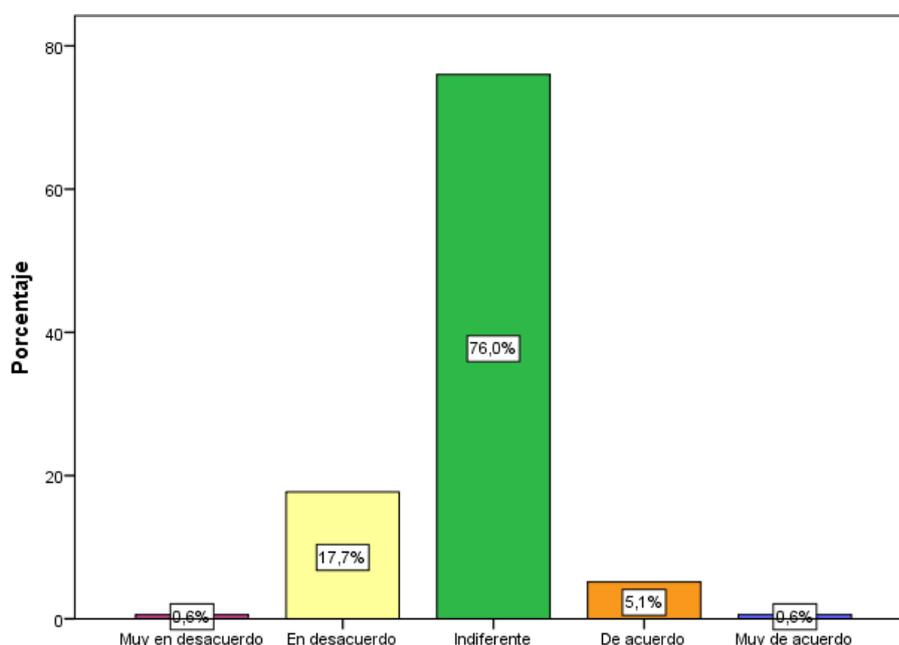
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 86,9% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la oportunidad de utilizar plenamente las habilidades personales es motivante para el trabajador y el 13,1% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con el hecho de que el ofrecer la oportunidad de utilizar las habilidades personales al capital humano es motivador.

**Tabla 40. Formulación de objetivos y evaluación de resultados**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy en desacuerdo	1	,6
	En desacuerdo	31	17,7
	Indiferente	133	76,0
	De acuerdo	9	5,1
	Muy de acuerdo	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 36. Formulación de objetivos y evaluación de resultados**

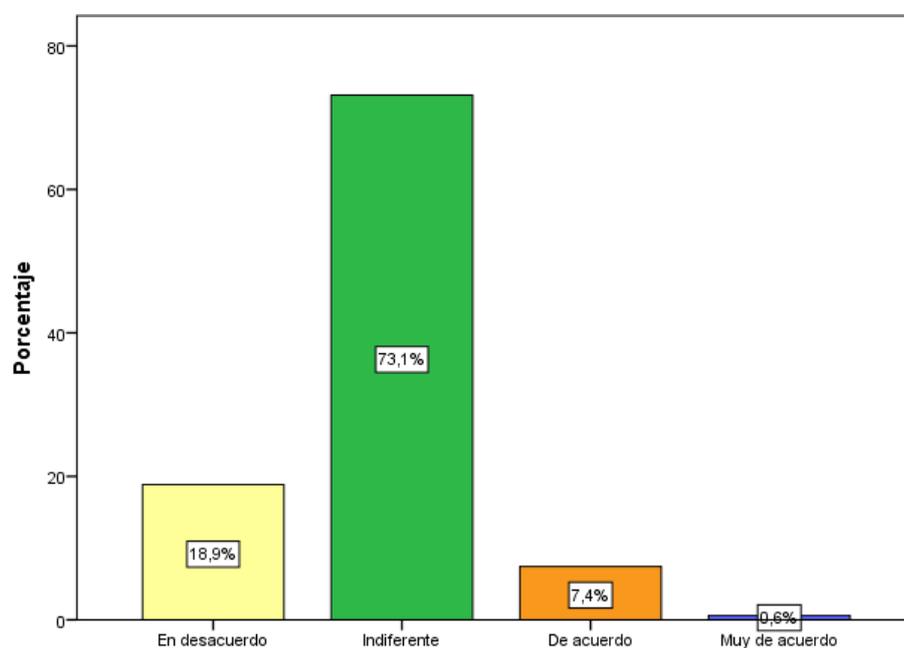
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 94,3% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la definición de objetivos y evaluación de resultados se constituye en una fuente de motivación y el 5,7% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo al considerar que la definición de objetivos y evaluación de resultados es motivante.

**Tabla 41. Simplificación del puesto**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	33	18,9
	Indiferente	128	73,1
	De acuerdo	13	7,4
	Muy de acuerdo	1	,6
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 37. Simplificación del puesto**

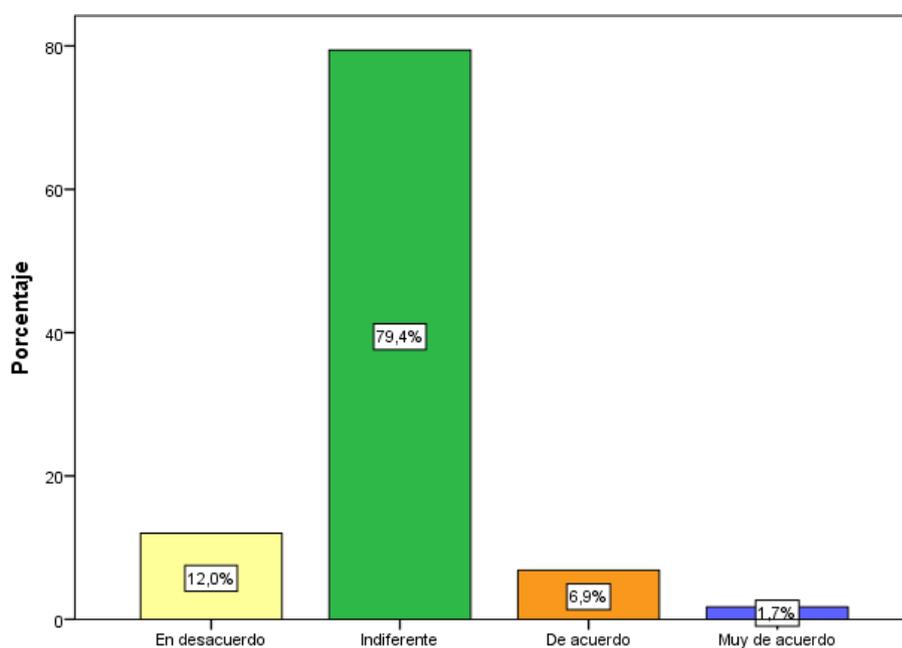
**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 92,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que la simplificación del puesto es motivador y el 8,0% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con que la simplificación del puesto es un elemento motivador del capital humano.

**Tabla 42. Enriquecimiento del puesto**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	En desacuerdo	21	12,0
	Indiferente	139	79,4
	De acuerdo	12	6,9
	Muy de acuerdo	3	1,7
Total		175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

**Figura 38. Enriquecimiento del puesto**

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 91,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, manifiestan estar “En desacuerdo”, en que el enriquecimiento del puesto es motivador y el 8,6% señalan estar “De acuerdo”. Con estos resultados, se afirma que la mayoría de los trabajadores muestran su desacuerdo con que el enriquecimiento del puesto contribuye en la motivación del capital humano.

### 4.3.3 Resúmenes de la variable 1 y 2

#### Variable 1: Liderazgo transformacional

*Tabla 43. Estimulación intelectual*

Pregunta	En desacuerdo	De acuerdo	Total
Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	83.4%	16.6%	100%
Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	80.0%	20.0%	100%
Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	82.9%	17.1%	100%
Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	82.3%	17.7%	100%
<b>Promedio</b>	<b>82.1%</b>	<b>17.9%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del indicador “Estimulación intelectual”, el aspecto “Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista” logra el mayor porcentaje de aceptación con el 20% “De acuerdo” de los trabajadores con respecto al rol de líder transformacional de sus jefes inmediatos y el 83.4% opina estar “En desacuerdo” con el aspecto “Estimula a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo” siendo este resultado el más crítico.

*Tabla 44. Consideración individualizada*

Pregunta	En desacuerdo	De acuerdo	Total
Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	83.4%	16.6%	100%
Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	82.3%	17.7%	100%
Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores	75.4%	24.6%	100%
Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás	81.7%	18.3%	100%
Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	80.6%	19.4%	100%
Le dedica tiempo a enseñar y orientar	85.1%	14.9%	100%
Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	80.6%	19.4%	100%
<b>Promedio</b>	<b>81.3%</b>	<b>18.7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del indicador “Consideración individualizada”, el aspecto “Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores” logra el mayor porcentaje de aceptación con el 24.6% “De acuerdo” de los trabajadores con respecto al rol de líder transformacional de sus jefes inmediatos y el 85.1% opina estar “En desacuerdo” con el aspecto “Le dedica tiempo a enseñar y orientar” siendo este resultado el más crítico.

**Tabla 45. Inspiración motivacional**

<b>Pregunta</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total</b>
Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	82.9%	17.1%	100%
Trata de mostrar el futuro de modo optimista	84.0%	16.0%	100%
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	81.1%	18.9%	100%
Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos	79.4%	20.6%	100%
Construye una visión motivante del futuro	84.0%	16.0%	100%
<b>Promedio</b>	<b>82.3%</b>	<b>17.7%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del indicador “Inspiración motivacional”, el aspecto “Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos” logra el mayor porcentaje de aceptación con el 20.6% “De acuerdo” de los trabajadores con respecto al rol de líder transformacional de sus jefes inmediatos y el 84.0% opina estar “En desacuerdo” con los aspectos “Trata de mostrar el futuro de modo optimista” y “Construye una visión motivante del futuro” siendo estos resultados los más críticos.

**Tabla 46. Influencia idealizada**

<b>Pregunta</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total</b>
Expresa sus valores y creencias más importantes	82.3%	17.7%	100%
Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones	82.3%	17.7%	100%
Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace	80.0%	20.0%	100%
Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él	83.4%	16.6%	100%
Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses	82.3%	17.7%	100%
Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	84.0%	16.0%	100%
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	90.9%	9.1%	100%
Intenta ser un modelo a seguir para los demás	91.4%	8.6%	100%
<b>Promedio</b>	<b>84.6%</b>	<b>15.4%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del indicador “Influencia idealizada”, el aspecto “Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace” logra el mayor porcentaje de aceptación con el 20.0% “De acuerdo” de los trabajadores con respecto al rol de líder transformacional de sus jefes inmediatos y el 91.4% opina estar “En desacuerdo” con el aspecto “Intenta ser un modelo a seguir para los demás” siendo este resultado el más crítico.

**Tabla 47. Liderazgo transformacional**

<b>Pregunta</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total</b>
Estimulación intelectual	82.1%	17.9%	100%
Consideración individualizada	81.3%	18.7%	100%
Inspiración motivacional	82.3%	17.7%	100%
Influencia idealizada	84.6%	15.4%	100%
<b>Promedio</b>	<b>82.6%</b>	<b>17.4%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

El indicador “Influencia idealizada”, obtiene el 84.6% “En desacuerdo” y el 15.4% “De acuerdo”, siendo el indicador del Liderazgo transformacional que obtiene el valor más bajo, y el indicador “Consideración individualizada”, obtiene el 81.3% “En desacuerdo” y el 18.7% “De acuerdo”, convirtiéndose el valor más alto del Liderazgo transformacional.

## Variable 2: Motivación

*Tabla 48. Motivación*

<b>Pregunta</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total</b>
Las condiciones de trabajo y bienestar son motivadoras	86.9%	13.1%	100%
Las políticas de organización y administración contribuyen en la motivación	92.0%	8.0%	100%
Las relaciones laborales con el jefe inmediato son motivadores	88.0%	12.0%	100%
El jefe inmediato cuenta con la competencia técnica necesaria para motivar	84.6%	15.4%	100%
La remuneración motiva a realizar el trabajo	81.7%	18.3%	100%
La seguridad en el puesto de trabajo, motiva al trabajador	78.9%	21.1%	100%
Las relaciones con los colegas motivan a cumplir con el trabajo	80.6%	19.4%	100%
La delegación de responsabilidad es motivadora	83.4%	16.6%	100%
La libertad para decidir la forma de realizar el trabajo es motivante	84.0%	16.0%	100%
Las posibilidades de promoción en el trabajo motiva, al trabajador	84.0%	16.0%	100%
La oportunidad de utilizar plenamente las habilidades personales es motivante para el trabajador	86.9%	13.1%	100%
La definición de objetivos y evaluación de resultados se constituye en una fuente de motivación	94.3%	5.7%	100%
La simplificación del puesto de trabajo es motivador	92.0%	8.0%	100%
El enriquecimiento del puesto contribuye en la motivación	91.4%	8.6%	100%
<b>Promedio</b>	<b>86.3%</b>	<b>13.7%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración propia

El indicador “La seguridad en el puesto de trabajo motiva al trabajador”, logra el mayor porcentaje de aceptación con el 21.1% “De acuerdo” de los trabajadores con respecto a la motivación en el trabajo y el 94.3% opina estar “En desacuerdo” con el indicador “La definición de objetivos y evaluación de resultados se constituye en una fuente de motivación” siendo este resultado el más crítico.

**Tabla 49. Consolidado por variable**

<b>Variables</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total</b>
Promedio de liderazgo transformacional	82.6%	17.4%	100%
Promedio de motivación	86.3%	13.7%	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Los resultados de la variable 1 “Liderazgo transformacional” ascienden a 82.6% “En desacuerdo” y el 17.4% “De acuerdo”, lo que demuestra que el nivel de liderazgo transformacional ejercida por los jefes inmediatos de los trabajadores es Bajo. Los resultados de la variable 2 “Motivación” ascienden a 86.3% “En desacuerdo” y el 13.7% “De acuerdo”, lo que demuestra que el nivel de motivación de los trabajadores es Bajo.

**Tabla 50. Resultados promedio por agencia**

<b>Agencia</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Motivación</b>	<b>Ranking*</b>
Principal	2.97	2.84	5
San Martín	2.94	3.05	6
Gregorio Albarracín	3.13	3.04	1
Alto Alianza	3.09	2.82	3
Ciudad Nueva	3.02	3.04	4
Coronel Mendoza	3.13	2.97	2
<b>Promedio</b>	<b>3.05</b>	<b>2.96</b>	<b>----</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

\* Tomando como referencia los resultados del liderazgo transformacional

Los resultados promedio de la variable 1 “Liderazgo transformacional” y la variable 2 “Motivación” de las seis agencias que operan en la ciudad de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., se agrupan en el valor 3 (A veces/Indiferente) y según la escala utilizada en el procesamiento de los datos (Tabla 4), corresponde al nivel “En desacuerdo”. La agencia Gregorio Albarracín se ubica en el primer lugar, la agencia Coronel Mendoza ocupa el segundo lugar, la agencia Alto Alianza se ubica en el tercer lugar, la agencia Ciudad Nueva ocupa el cuarto lugar, la agencia Principal ocupa el quinto lugar y la agencia San Martín logra el sexto lugar.

#### 4.3.4 Datos complementarios

**Tabla 51. Edad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	21 - 30 años	69	39,4
	31 - 40 años	71	40,6
	41 - 50 años	33	18,9
	51 a más años	2	1,1
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 39,4% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sus edades fluctúan entre los 21 – 30 años, el 40,6% entre los 31 – 40 años, el 18,9% entre los 41 – 50 años y el 1,1% de 51 años a más.

**Tabla 52. Sexo**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	128	73,1
	Femenino	47	26,9
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 73,1% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, pertenecen al sexo masculino y el 26,9% al sexo femenino.

**Tabla 53. Agencia**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Principal	56	32,0
	San Martín	48	27,4
	Gregorio Albarracín	18	10,3
	Alto de la Alianza	11	6,3
	Ciudad Nueva	11	6,3
	Coronel Mendoza	31	17,7
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 32,0% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, pertenecen a la agencia Principal, el 27,4% pertenecen a la agencia San Martín, el 10,3% a la agencia Gregorio Albarracín, el 6,3% a la agencia Alto de la Alianza, el 6,3% a la agencia Ciudad Nueva y el 17,7% a la agencia Coronel Mendoza.

**Tabla 54. Años de servicio en la institución**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 - 3 años	51	29,1
	4 - 6 años	69	39,4
	7 - 9 años	48	27,4
	10 a más años	7	4,0
	Total	175	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada  
Elaboración propia

Del 100% de los encuestados, el 29,1% de los trabajadores de las agencias de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, tienen entre 1 – 3 años en la institución, el 39,4% entre 4 – 6 años, el 27,4% entre 7 – 9 años y el 4,0% de 10 años a más.

#### 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

##### 4.4.1 Contrastación de hipótesis específica N°1

H<sub>0</sub> La estimulación intelectual **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>1</sub> La estimulación intelectual se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

**Tabla 55. Correlaciones entre la estimulación intelectual y la motivación**

			Estimulación intelectual	Motivación
Rho de Spearman	Estimulación intelectual	Coefficiente de correlación	1,000	,175*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	175	175
	Motivación	Coefficiente de correlación	,175*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	175	175

Fuente: SPSS V.23.

#### Decisión:

El coeficiente de correlación es 0,175, este resultado indica que la estimulación intelectual no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.4.2 Contrastación de hipótesis específica N°2

H<sub>0</sub> La consideración individualizada NO se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>2</sub> La consideración individualizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

**Tabla 56. Correlaciones entre la consideración individualizada y la motivación**

			Consideración individualizada	Motivación
Rho de Spearman	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	1,000	,108
		Sig. (bilateral)	.	,156
		N	175	175
	Motivación	Coeficiente de correlación	,108	1,000
		Sig. (bilateral)	,156	.
		N	175	175

Fuente: SPSS V.23.

#### Decisión:

El coeficiente de correlación es 0,108, este resultado indica que la consideración individualizada no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.4.3 Contrastación de hipótesis específica N°3

H<sub>0</sub> La inspiración motivacional NO se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>3</sub> La inspiración motivacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

**Tabla 57. Correlaciones entre la inspiración motivacional y la motivación**

			Inspiración motivacional	Motivación
Rho de Spearman	Inspiración motivacional	Coefficiente de correlación	1,000	,061
		Sig. (bilateral)	.	,425
		N	175	175
	Motivación	Coefficiente de correlación	,061	1,000
		Sig. (bilateral)	,425	.
		N	175	175

Fuente: SPSS V.23.

#### Decisión:

El coeficiente de correlación es 0,061, este resultado indica que la inspiración motivacional no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.4.4 Contrastación de hipótesis específica N°4

H<sub>0</sub> La influencia idealizada **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>4</sub> La influencia idealizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

**Tabla 58. Correlaciones entre la influencia idealizada y la motivación**

			Influencia idealizada	Motivación
Rho de Spearman	Influencia idealizada	Coeficiente de correlación	1,000	-,047
		Sig. (bilateral)	.	,539
		N	175	175
	Motivación	Coeficiente de correlación	-,047	1,000
		Sig. (bilateral)	,539	.
		N	175	175

Fuente: SPSS V.23.

#### Decisión:

El coeficiente de correlación es -0,047, este resultado indica que la influencia idealizada no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.4.5 Contrastación de hipótesis general

H<sub>0</sub> El liderazgo transformacional **NO** se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

H<sub>i</sub> El liderazgo transformacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.

**Tabla 59. Correlaciones entre el liderazgo transformacional y la motivación**

			Liderazgo transformacional	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,037
		Sig. (bilateral)	.	,629
		N	175	175
	Motivación	Coeficiente de correlación	,037	1,000
		Sig. (bilateral)	,629	.
		N	175	175

Fuente: SPSS V.23.

#### Decisión:

El coeficiente de correlación es 0,037, este resultado indica que el liderazgo transformacional no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

#### 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)

En lo referente al sector financiero, Rosero & Valcárcel (2012), señalan que la actividad económica se encuentra directamente relacionada con la generación de valor económico, según la percepción de los trabajadores se muestra preocupación por el capital humano, siendo esta una característica del liderazgo transformacional; esto se corrobora con el ofrecimiento a sus colaboradores de beneficios de crecimiento personal y profesional, flexibilidad en los horarios de trabajo, apoyo para estudiar carreras profesionales, actividades de bienestar, entre otros. Sin embargo, en los últimos años, según los resultados obtenidos en la investigación, en las seis agencias de la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., el nivel de liderazgo transformacional impartido por los Gerentes y Administradores es bajo, por lo que el desempeño de los trabajadores se circunscribe a actividades rutinarias.

Los resultados de la investigación de García, Romerosa & Lloréns (2007), demuestran la existencia de una relación directa y positiva entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo y la innovación organizativa; también señalan que los líderes transformacionales conocen las necesidades emocionales de sus empleados y los estimulan intelectualmente; en el mismo sentido, los líderes actúan con la convicción de que sus esfuerzos influirán en la creación de organizaciones más productivas. Al respecto, en la comprobación de la hipótesis general, se determinó la no existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación del capital humano en las seis agencias de la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. ( $r = 0.037$ ), del mismo modo, los Gerentes y Administradores, mayormente desconocen las necesidades emocionales de sus trabajadores.

Bustamante, Kawakami & Reátegui (2013), precisan que en el estudio que realizaron, encontraron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes bancarios del Perú. Algo similar a los resultados obtenidos en la investigación del liderazgo transformacional y la motivación del capital humano de las seis agencias de la ciudad de Tacna de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., con un coeficiente de correlación de 0,037; estos resultados demuestran la rigidez y la tensión en el ambiente laboral de las entidades financieras y micro financieras.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

##### **Primera**

La percepción de los trabajadores acerca de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016; con relación al indicador “Estimulación intelectual”, que realizan en el capital humano de la institución, obtiene el valor promedio (cuatro ítems) de 82,1% “En desacuerdo” (1: Nunca, 2: Rara vez y 3: A veces); esto se corrobora con el coeficiente de correlación de 0,175, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula N°1.

##### **Segunda**

La percepción de los trabajadores acerca de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016; con relación al indicador “Consideración individualizada” que realizan en el capital humano de la institución,

obtiene el valor promedio (siete ítems) de 81,3% “En desacuerdo” (1: Nunca, 2: Rara vez y 3: A veces); esto se corrobora con el coeficiente de correlación de 0,108, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula N°2.

### **Tercera**

La percepción de los trabajadores acerca de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016; con relación al indicador “Inspiración motivacional” que realizan en el capital humano de la institución, obtiene el valor promedio (cinco ítems) de 82,3% “En desacuerdo” (1: Nunca, 2: Rara vez y 3: A veces); esto se corrobora con el coeficiente de correlación de 0,061, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula N°3.

### **Cuarta**

La percepción de los trabajadores acerca de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016; con relación al indicador “Influencia idealizada” que realizan en el capital humano de la institución, obtiene el valor promedio (ocho ítems) de 84,6% “En desacuerdo” (1: Nunca, 2: Rara vez y 3: A veces); esto se corrobora con el coeficiente de correlación de -0,047, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula N°4.

**Quinta**

La percepción de los trabajadores con respecto al liderazgo transformacional de los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, 2016, es de 82,6% “En desacuerdo” (1: Nunca, 2: Rara vez y 3: A veces) y la percepción de la motivación es de 86,3% “En desacuerdo” (1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo y 3: Indiferente); se confirma con el coeficiente de correlación de 0,037, esto significa que, el liderazgo transformacional no se correlaciona significativamente con la motivación del capital humano, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### **Primera**

Los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, deben recibir capacitación orientada a fomentar la creatividad de sus trabajadores, para evitar el conformismo que provoca la rutina laboral.

### **Segunda**

Los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, deben realizar estudios de especialización en temas de comunicación organizacional y relaciones interpersonales, para promover espacios de comunicación abierta.

### **Tercera**

Los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, deben participar en talleres formativos de liderazgo, siendo evaluados periódicamente, de esta forma lograr mayor productividad y compromiso de los trabajadores.

### **Cuarta**

Los Gerentes y Administradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A. – Agencias Tacna, deben ser reconocidos por los logros obtenidos en sus gestiones, de igual forma a los trabajadores; para que se constituyan en ejemplos a seguir por parte de todos los integrantes de la organización.

### **Quinta**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., debe ofrecer condiciones atractivas para el desarrollo de una línea de carrera para sus Gerentes y Administradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Becker, G. (1964). *Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México DF: Pearson.
- Businesscol.com. (2010). *Businesscol.com*. Obtenido de Diccionario Glosario de Administración, Negocios y Gerencia: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=ADMINISTRADOR>
- Bustamante, S., Kawakami, R., & Reátegui, S. (2013). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Lima: Centrum.
- Caja Arequipa. (2016). *Memoria anual*. Arequipa: Caja Arequipa.
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Castro-Puriazza, C. (2014). *Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Coordinación General de Estudios Administrativos. (1982). *Glosario de Términos Administrativos*. México: Futura Editores.
- Davis, K. N. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dueñas, G. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010 . *Revista del Centro de Investigación - Universidad La Salle*, 81-97.
- EAE Business School. (9 de Octubre de 2014). *El blog de retos para ser directivo*. Obtenido de Liderazgo transformacional, ¿te atreves a dar el cambio?: <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-transformacional-te-atreves-a-dar-el-cambio/>
- El comercio.pe. (21 de Mayo de 2014). *El Comercio*. Obtenido de Economía: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sbs-intervino-caja-pisco-perdida-capital-171158>
- Elfinancierocr.com. (s/f). *Glosario de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.elfinancierocr.com/static/ELFElearning/swf/mod4/recursos/glosario.pdf>
- Equilibrium. (2017). *Informe de clasificación de riesgo*. Lima: Equilibrium.
- Escuela Europea de Management. (20 de Mayo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (Enero de 2012). *La Responsabilidad Social en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www.fpcmac.org.pe/files/RS-Enero2012.pdf>
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall.
- García, V., Romerosa, M., & Lloréns, F. (2007). *Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo*. Granada: Universidad de Granada.
- García-Allen, J. (2014). *Psicología y mente*. Obtenido de Orientación motivacional centrada en el ego vs orientación motivacional centrada en la tarea: <https://psicologiaymente.net/psicologia/tipos-de-motivacion#!>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. C. (2004). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- González, S. (11 de Mayo de 2008). *Discusiones Académicas Proyectos y otros temas*. Obtenido de Gerencia según diversos autores: <http://unefaiembo.foroactivo.com/t78-gerencia-segun-diversos-autores>
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Innovation Factory Institute. (15 de Abril de 2013). *¿Qué es el liderazgo transformacional? Fomentando el cambio y la creatividad*. Obtenido de <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los Directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). *Elementos de la administración moderna: un enfoque internacional y de innovación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kreitner, R., & Kinichi, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Lider-haz-go.info. (2011). *Lider-haz-Go*. Obtenido de Coaching para resultados: <http://www.lider-haz-go.info/que-es-coaching-3/#.Wj7bBd-WbIU>
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mujica, J. (Enero de 2015). *Educrea*. Obtenido de ¿Qué son las habilidades blandas y como se aprende?: <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- OBS Business School. (2016). *Tendencias & Innovación*. Obtenido de Técnicas de liderazgo transformacional: los líderes del cambio: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/tecnicas-de-liderazgo-transformacional-los-lideres-del-cambio>
- Oficina de Recursos Humanos - Universidad de Costa Rica. (s/f). *Oficina de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://orh.ucr.ac.cr/manual-puestos/glosario>
- Price WaterHouse Coopers-Fundipe. (s/f). *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas*. Santiago.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Moderno.
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 109-125.
- Rosero, L., & Valcárcel, M. (2012). *Liderazgo transformacional y gerencia humanista*. Bogotá: Universidad EAN.
- Siliceo, A., Casares, D., & Gonzales, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura organizacional. Hacia una Organización Competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Vidaprofesional.com.ve. (2013). *¿Qué es la motivación laboral?* Obtenido de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>

### Anexo N°1: Cuestionario de Liderazgo Transformacional

El objetivo del presente cuestionario es describir el estilo de liderazgo transformacional de los Gerentes y Administradores, de las agencias de la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna. Por tanto, debe responder con total honestidad, siendo: 1= Nunca, 2= Rara vez, 3= A veces, 4= A menudo y 5=Frecuentemente.

1. Ayuda a los demás a desarrollar sus fortalezas	1	2	3	4	5
2. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	1	2	3	4	5
3. Se relaciona personalmente con cada uno de sus colaboradores	1	2	3	4	5
4. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los demás	1	2	3	4	5
5. Tiende a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	1	2	3	4	5
6. Expresa sus valores y creencias más importantes	1	2	3	4	5
7. Ayuda a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4	5
8. Sugiere a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	1	2	3	4	5
9. Informa permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	1	2	3	4	5
10. Expresa su interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	1	2	3	4	5
11. Es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	1	2	3	4	5
12. Trata de mostrar el futuro de modo optimista	1	2	3	4	5
13. Le dedica tiempo a enseñar y orientar	1	2	3	4	5
14. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	1	2	3	4	5
15. Trata a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	1	2	3	4	5
16. Quienes trabajan con él, tienen confianza en sus juicios y decisiones	1	2	3	4	5
17. Motiva a los demás a tener confianza en sí mismos	1	2	3	4	5
18. Intenta mostrar coherencia entre lo que dice y hace	1	2	3	4	5
19. Hace que los demás se sientan orgullosos de trabajar con él	1	2	3	4	5
20. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses	1	2	3	4	5
21. Actúa de modo que se gana el respeto de los demás	1	2	3	4	5
22. Construye una visión motivante del futuro	1	2	3	4	5
23. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4	5
24. Intenta ser un modelo a seguir para los demás	1	2	3	4	5

**Fuente:** Adaptado (Dueñas, 2009)

## Anexo N°2: Cuestionario de Motivación

Por favor, responda a este cuestionario, que tiene la finalidad de evaluar la motivación del capital humano, de las agencias de la ciudad de Tacna, de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna. Cada interrogante, en una escala del 1 al 5, siendo: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indiferente, 4=De acuerdo y 5=Muy de acuerdo.

1. Las condiciones de trabajo y bienestar son motivadoras	1	2	3	4	5
2. Las políticas de organización y administración contribuyen en la motivación	1	2	3	4	5
3. Las relaciones laborales con el jefe inmediato son motivadores	1	2	3	4	5
4. El jefe inmediato cuenta con la competencia técnica necesaria para motivar	1	2	3	4	5
5. La remuneración motiva a realizar el trabajo	1	2	3	4	5
6. La seguridad en el puesto de trabajo, motiva al trabajador	1	2	3	4	5
7. Las relaciones con los colegas motivan a cumplir con el trabajo	1	2	3	4	5
8. La delegación de responsabilidad es motivadora	1	2	3	4	5
9. La libertad para decidir la forma de realizar el trabajo es motivante	1	2	3	4	5
10. Las posibilidades de promoción en el trabajo motiva, al trabajador	1	2	3	4	5
11. La oportunidad de utilizar plenamente las habilidades personales es motivante para el trabajador	1	2	3	4	5
12. La definición de objetivos y evaluación de resultados se constituye en una fuente de motivación	1	2	3	4	5
13. La simplificación del puesto de trabajo es motivador	1	2	3	4	5
14. El enriquecimiento del puesto contribuye en la motivación	1	2	3	4	5

**Fuente:** Elaboración propia.

### Datos complementarios

#### Edad:

- a) 21 – 30 años ( )      b) 31 – 40 años ( )      c) 41 – 50 años ( )      d) 50 a más años ( )

#### Sexo:

- a) Masculino ( )      b) Femenino ( )

#### Agencia:

- a) Principal ( )      b) San Martín ( )      c) Gregorio Albarracín ( )  
d) Alto de la Alianza ( )      e) Ciudad Nueva ( )      f) Coronel Mendoza ( )

#### Años de servicio en la institución:

- a) 1 – 3 años ( )      b) 4 – 6 años ( )      c) 7 – 9 años ( )      d) 10 a más años ( )

**Anexo N°3: Puntos primordiales para implementar el liderazgo transformacional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.**

**1: Espíritu motivacional**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, deben tener en cuenta los valores que integran al líder transformacional, que son la creatividad, la moral, la ética y el entusiasmo, todo el conjunto provoca un grado de motivación en sus seguidores que otros modelos no consiguen. Esto ayudará a transformar a los miembros del grupo por estar enfocado al desarrollo humano.

**2: El carisma**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, requieren tener altas dosis de carisma, por encima de las cualidades profesionales, de esta forma se fomenta esta actitud ante los demás teniendo un comportamiento ejemplar. Esto se gana con el tiempo, creando un impacto directo en los demás integrantes, convirtiéndose en modelos a seguir.

**3: Generar vínculos emocionales**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, se encuentran inmersos en situaciones de alta competencia, exigencia profesional y tensión laboral, el modelo transformacional permite un ambiente más cercano y de mayor afectividad. Gestionando correctamente sus emociones, podrán atender las necesidades y preocupaciones a nivel individual de cada miembro del grupo.

**4: Fortalecer la cooperatividad y ayuda**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, participan de las dinámicas grupales, asumiendo la responsabilidad que le corresponde, atendiendo directamente a la mayoría de las propuestas y sugerencias por parte de sus subordinados, formando así una escala participativa horizontal. Cabe resaltar que un buen líder no es aquél que imparte órdenes y dicta normas.

**5: Promover el efecto dominó**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, al proyectar una imagen en el desarrollo de sus acciones, los seguidores o miembros integrantes del equipo adoptan la figura del líder transformacional. Al ser partícipes en todo tipo de decisiones, los trabajadores tomarán el rol del líder en su ausencia, cuando el momento lo amerite.

**6: La interactividad y corporativismo**

Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, se encargan de fomentar un ambiente dinámico de trabajo. Enfocándose en mantener a sus trabajadores al día con la formación, actualización y desarrollo de nuevas tecnologías.

**7: Aumentar la creatividad**

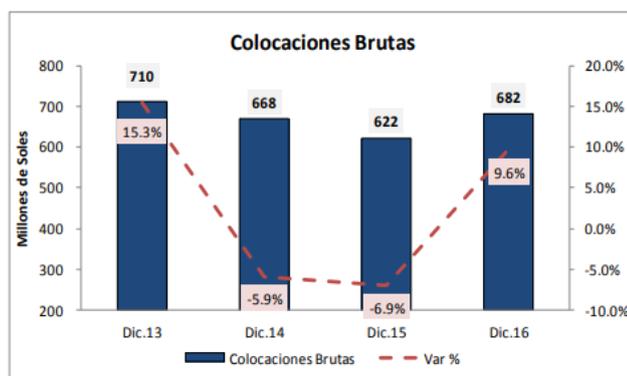
Los Administradores y Gerentes de Caja Tacna, al fomentar la participación y protagonismo de los miembros del grupo, incentivan la creatividad mediante la exposición de ideas nuevas, no siendo el único responsable ni la máxima autoridad en presentar soluciones a los problemas o retos de la organización.

## Anexo N°4: Información financiera de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.

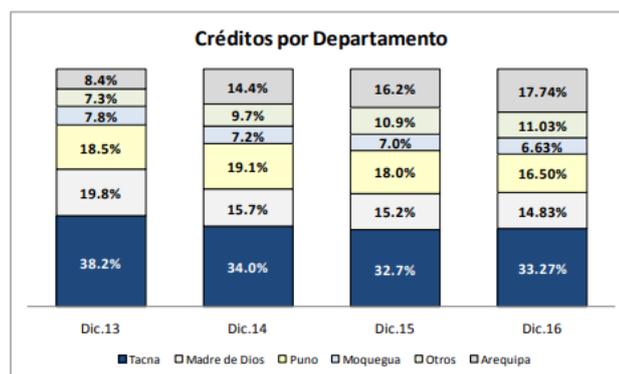
### Participación de mercado de Caja Tacna (al 31.12.2016)

Participación Sist. Cajas	CMAC Tacna			
	2013	2014	2015	2016
Créditos Directos	5.71%	4.97%	4.23%	3.97%
Depósitos Totales	4.86%	4.92%	4.38%	4.17%
Patrimonio	5.23%	5.16%	4.60%	4.30%

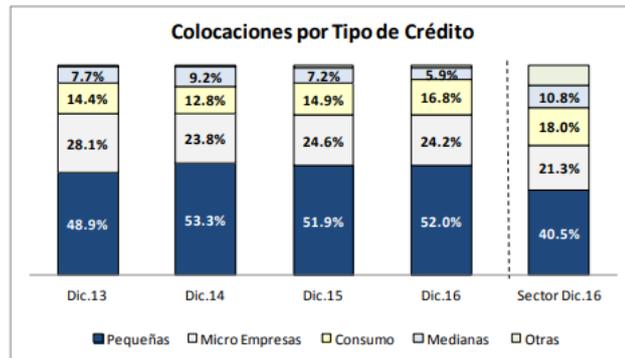
Fuente: SBS / Elaboración: Equilibrium



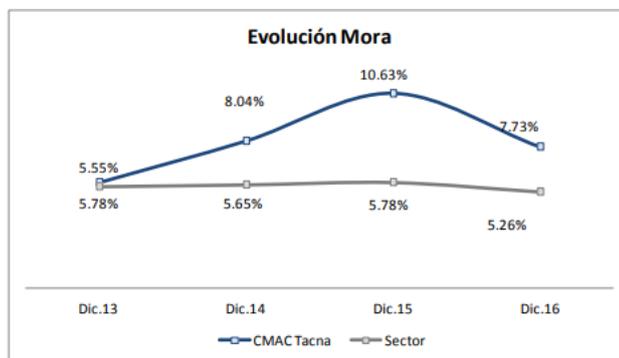
Fuente: CMAC Tacna, SBS / Elaboración Equilibrium.



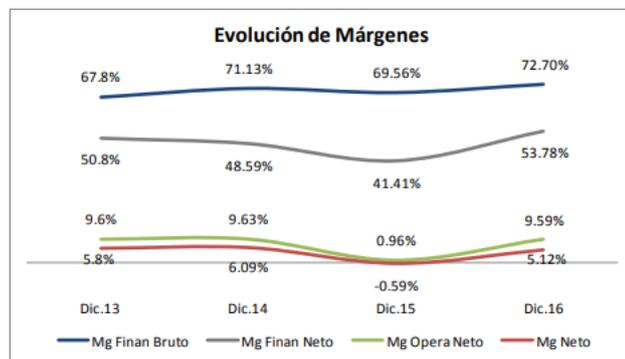
Fuente: CMAC Tacna, SBS / Elaboración Equilibrium.



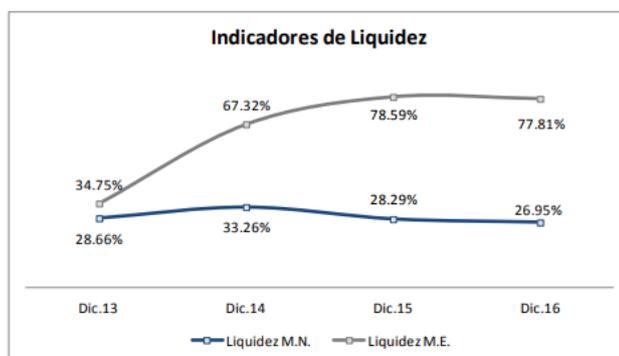
Fuente: CMAC Tacna, SBS / *Elaboración Equilibrium.*



Fuente: CMAC Tacna, SBS / *Elaboración Equilibrium.*



Fuente: CMAC Tacna, SBS / *Elaboración Equilibrium.*



Fuente: CMAC Tacna, SBS / *Elaboración Equilibrium.*

**CMAC TACNA S.A.**

Principales Indicadores	Dic.13	Dic.14	Dic.15	Dic.16
<b>Liquidez</b>				
Disponible / Depósitos a la Vista	1.21	1.81	1.50	1.16
Disponible / Depósitos Totales	0.22	0.30	0.30	0.24
Colocac. Neta / Depósitos Totales	1.05	0.93	0.86	0.89
Fondos Disponibles / Total Activo	16.5%	22.6%	23.5%	19.2%
Liquidez MN %	28.7%	33.3%	28.3%	27.0%
Liquidez ME %	34.8%	67.3%	78.6%	77.8%
Ratio Inversiones Líquidas (RIL) M.N.	6.3%	6.3%	10.2%	6.4%
Ratio Inversiones Líquidas (RIL) M.E.	N.D.	5.4%	4.8%	-
Ratio Cobertura Liquidez (RCL) M.N.	74.0%	145.7%	127.4%	105.5%
Ratio Cobertura Liquidez (RCL) M.E.	95.5%	259.6%	328.8%	204.7%
<b>Endeudamiento</b>				
Ratio de Capital Global	16.12%	15.41%	16.95%	15.05%
Total Pasivo / Total Patrimonio	6.59	6.23	5.78	5.82
Total Pasivo / Total Activo	0.87	0.86	0.85	0.85
Colocaciones Brutas / Patrimonio	6.35	5.53	5.19	5.39
Cartera Atrasada / Patrimonio	36.74%	44.49%	55.17%	41.66%
Cartera Vencida / Patrimonio	20.14%	21.61%	30.26%	22.33%
Compromiso Patrimonial	-3.2%	5.33%	5.70%	4.22%
<b>Calidad de Activos</b>				
Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas	5.78%	8.04%	10.63%	7.73%
Cartera Atrasada + Refinanc. / Colocaciones Brutas	6.85%	9.50%	12.22%	9.05%
Cartera Deteriorada + Castigos / Colocaciones + Castigos	8.11%	10.37%	12.80%	9.05%
Provisiones / Cartera Atrasada	127.27%	106.21%	104.62%	107.05%
Provisiones / Cartera Atrasada + Refinanciada	107.42%	89.86%	91.01%	91.35%
<b>Rentabilidad</b>				
Margen Financiero Bruto	67.81%	71.13%	69.56%	72.70%
Margen Financiero Neto	50.83%	48.59%	41.41%	53.78%
Margen Operativo Neto	9.61%	9.63%	0.96%	9.59%
Margen Neto	5.78%	6.09%	-0.59%	5.12%
ROAE	7.19%	7.70%	-0.65%	5.47%
ROAA	0.98%	1.04%	-0.09%	0.80%
Componente no Operacional Anualizado (en S/. Miles)	1,842.1	2,610.8	6,486.1	2,927.3
Rendimiento de Préstamos	18.50%	21.54%	20.10%	18.61%
Costo de Depósitos	5.50%	5.31%	4.97%	4.13%
<b>Eficiencia</b>				
Gastos Operativos / Activos	6.59%	6.57%	6.54%	6.92%
Gastos de Personal / Colocaciones Brutas	4.84%	5.53%	5.44%	5.70%
Gastos Operativos / Ingresos Financieros	41.3%	39.1%	40.7%	45.5%
Gastos Operativos / Margen Financiero Bruto	60.9%	54.9%	58.5%	62.5%
Gastos de Personal / Ingresos Financieros	25.4%	25.2%	25.9%	29.6%
<b>Otros Indicadores e Información Adicional</b>				
Ingresos por Intermediación Anualizado (en S/. Miles)	133,595	145,384	129,582	130,292
Costos por Intermediación Anualizado (en S/. Miles)	41,362	39,679	35,036	31,110
Resultado Proveniente de la Actividad de Intermediación (en S/. Miles)	92,233	105,706	94,545	99,181
Número de Deudores	60,283	53,587	50,084	50,079
Crédito Promedio	11,776	12,468	12,413	13,611
Número de Personal	733	780	725	726
Número de Agencias	28	30	30	30
Castigos Últimos 12 meses (LTM)	9,735	6,452	4,084	0
% Castigos (últimos 12 meses) / (Colocaciones + Cast.)	1.4%	1.0%	0.7%	0.0%

## Anexo N°5

## MATRIZ DE CONSISTENCIA – INFORME FINAL DE TESIS

TÍTULO DE LA TESIS: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE TACNA – AGENCIAS TACNA, 2016

MAESTRANTE: ING. JUAN PABLO LARICO ESCOBAR

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b></p> <p>¿En qué medida el liderazgo transformacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?</p> <p><b>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) ¿De qué manera se correlaciona la estimulación intelectual con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el grado y sentido de la correlación entre el liderazgo transformacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016, para fortalecer la gestión directiva de la entidad financiera.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Determinar el grado y sentido de la correlación de la estimulación intelectual con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>El liderazgo transformacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) La estimulación intelectual se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p>	<p><b>1. VARIABLES E INDICADORES</b></p> <p>Variable 1 (X)</p> <p>X1. Liderazgo transformacional</p> <p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Estimulación intelectual</li> <li>– Consideración individualizada</li> <li>– Inspiración motivacional</li> <li>– Influencia idealizada</li> </ul> <p>Variable 2 (Y)</p> <p>Y1. Motivación</p> <p>Indicadores</p> <p><b>Factores higiénicos</b></p>	<p>– <b>Tipo de Investigación</b> Básica</p> <p>– <b>Diseño de la Investigación</b> Descriptivo Correlacional No experimental, de corte transversal</p> <p>– <b>Ámbito de Estudio</b> Seis agencias que operan en la ciudad de Tacna</p> <p>– <b>Población</b> 320 trabajadores</p> <p>– <b>Muestra</b> 175 trabajadores</p> <p>– <b>Técnicas de recolección de datos</b> Encuesta personal</p>

<p>b) ¿De qué manera se correlaciona la consideración individualizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?</p> <p>c) ¿De qué manera se correlaciona la inspiración motivacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?</p> <p>d) ¿De qué manera se correlaciona la influencia idealizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016?</p>	<p>b) Determinar el grado y sentido de la correlación de la consideración individualizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p> <p>c) Determinar el grado y sentido de la correlación de la inspiración motivacional con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p> <p>d) Determinar el grado y sentido de la correlación de la influencia idealizada con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p>	<p>b) La consideración individualizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p> <p>c) La inspiración motivacional se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p> <p>d) La influencia idealizada se correlaciona con la motivación del capital humano de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Agencias Tacna, 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Condiciones de trabajo y bienestar</li> <li>– Políticas de organización y administración</li> <li>– Relaciones con el supervisor</li> <li>– Competencia técnica del supervisor</li> <li>– Salario y remuneración</li> <li>– Seguridad en el puesto</li> <li>– Relaciones con los colegas</li> </ul> <p><b>Factores motivacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Delegación de responsabilidad</li> <li>– Libertad para decidir la forma de realizar un trabajo</li> <li>– Posibilidades de promoción</li> <li>– Utilización plena de las habilidades personales</li> <li>– Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos</li> <li>– Simplificación del puesto</li> <li>– Enriquecimiento del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Instrumentos</b></li> </ul> <p>Cuestionario multifactorial de liderazgo “MLQ Forma 5X Corta” adaptado por Dueñas (2009)</p> <p>Cuestionario para medir la motivación conformado por 14 preguntas de escala likert (1= Muy en desacuerdo, 5= Muy de acuerdo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Fuentes primarias</b></li> </ul> <p>Proveniente de las encuestas realizadas a los trabajadores de la CMAC Tacna S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Fuentes secundarias</b></li> </ul> <p>Memoria anual de gestión del año 2016 de la CMAC Tacna.</p>
---	---	--	--	--

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Rodríguez Albuqueque Martín*
- 1.2. Grado Académico: *Magister*
- 1.3. Profesión: *licenciado en Administración*
- 1.4. Institución donde labora: *Marketing*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Gerente*
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
*Cuestionario de liderazgo transformacional*
- 1.7. Autor del instrumento: *Ing. Juan Pablo Larica Escobar*
- 1.8. Programa de postgrado: *Maestría en Administración y Dirección de Empresas*

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, Octubre 2017.

  
 NEA MARTÍN RODRÍGUEZ ALBURQUEQUE  
 ESPECIALISTA EN MARKETING  
 CIAD 04870

Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Rodriguez Albuquerque Martin  
 1.2. Grado Académico: Magister  
 1.3. Profesión: licenciada en Administración  
 1.4. Institución donde labora: MarMarketing  
 1.5. Cargo que desempeña: Gerente  
 1.6. Denominación del Instrumento:  
Cuestionario de Motivación  
 1.7. Autor del instrumento: Ing. Juan Pablo Larico Escobar  
 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Administración y Dirección de Empresas

### II. VALIDACIÓN

1

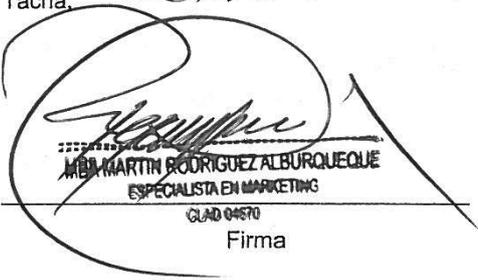
INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		28				

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna, Octubre 2017.

  
MBA MARTIN RODRIGUEZ ALBURQUEQUE  
ESPECIALISTA EN MARKETING  
GLAD 04670  
Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): DR. (MIRIAM LEONIDA) HENDRIZ SALAJ
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: LIC. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA CIMA
- 1.5. Cargo que desempeña: VICERECTOR
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR
- 1.7. Autor del instrumento: MCO JUAN PABLO LAMLO ESCOBAR
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					28	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

3.1. Valoración total cuantitativa: 28

3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tacna, *27 de Diciembre del 2017*

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): MENDOZA SALSU RIVERO LEONIDAS
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR
- 1.3. Profesión: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
- 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD UTAHO AMERICANA DE LOS ESTADOS UNIDOS
- 1.5. Cargo que desempeña: VICERECTOR
- 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN
- 1.7. Autor del instrumento: MGR. JUAN PABLO LAMAS ESCOBAR
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					8	20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					28	

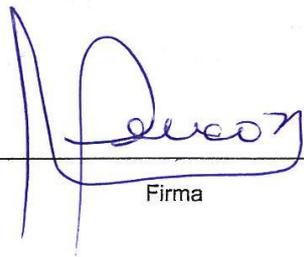
	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 28
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 27 de Agosto del 2014

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Postgrado Centro de Investigación <b>Formato de Validación por expertos</b>			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ARANIBAR OCOLA JUAN
- 1.2. Grado Académico: DOCTOR C.P.C.
- 1.3. Profesión: CANTADOR PUBLICO
- 1.4. Institución donde labora: GERENTE IAD CONSULTORES E.I.R.L.
- 1.5. Cargo que desempeña: GERENTE
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
CUESTIONARIO LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
- 1.7. Autor del instrumento: JUAN PABLO LARICO ESCOBAR
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRIA EM ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					27	

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 DR. C.P.C. JUAN G. ARANIBAR OCOLA  
 GERENTE

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, OCTUBRE DEL 2017

JAO CONSULTORES E.I.R.L.

DR. CPC. JUAN G. ARANIBAR OCOLA  
 GERENTE

Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ... ARANIBAR OCOLA JUAN .....
- 1.2. Grado Académico: ... DOCTOR CPC .....
- 1.3. Profesión: ... CONTADOR PUBLICO .....
- 1.4. Institución donde labora: ... J.A.O. CONSULTORES E.I.R.L. .....
- 1.5. Cargo que desempeña: ... GERENTE .....
- 1.6. Denominación del Instrumento:  
 ..... CUESTIONARIO MOTIVACION .....
- 1.7. Autor del instrumento: ... JUAN PABLO LARICO ESCOBAR .....
- 1.8. Programa de postgrado: ... MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS .....

### II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					12	15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		27				

JAO CONSULTORES E.I.R.L.  
 DR. C.P.C. JUAN G. ARANIBAR OCOLA  
 GERENTE

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 27
- 3.2. Opinión: FAVORABLE + DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, OCTUBRE DEL 2017.

**JAO CONSULTORES E.I.R.L.**

**DR. CPC. JUAN G. ARANIBAR OCOLA**  
**GERENTE**

\_\_\_\_\_  
 Firma