

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., periodo 2020**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Económicas  
con mención en Gestión Empresarial**

**AUTOR:**

**Waldo Arturo Ríos Yalta**

**ASESORA:**

**Dra. Rossana Herminia Hídalgo Pozzi**

**COASESORA:**

**Econ. Mg. Blanca Yalta Flores**

**Tarapoto - Perú**

**2022**



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

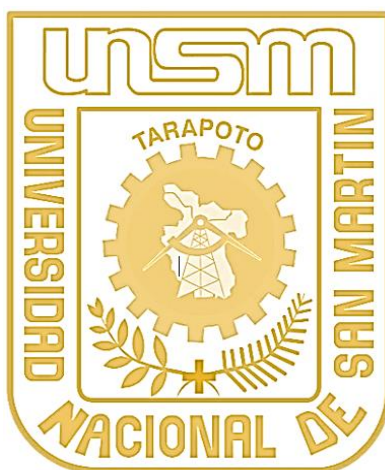


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Económicas  
con mención en Gestión Empresarial**

**AUTOR:**

**Waldo Arturo Ríos Yalta**

**ASESORA:**

**Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi**

**COASESORA:**

**Econ. Mg. Blanca Yalta Flores**

**Tarapoto – Perú**

**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Económicas  
con mención en Gestión Empresarial**

**AUTOR:**

**Waldo Arturo Ríos Yalta**

**ASESORA:**

**Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi**

**COASESORA:**

**Econ. Mg. Blanca Yalta Flores**

**Tarapoto – Perú**

**2022**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

## ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020

**AUTOR:**

**Waldo Arturo Ríos Yalta**

Sustentada y aprobada el 21 de octubre del 2022, ante el honorable jurado:



.....  
**Dr. Réniger Sousa Fernández**  
Presidente



.....  
**Lic. Mg. Julio César Cappillo Torres**  
Secretario



.....  
**Lic. MBA. Seidy Janice Vela Reátegui**  
Miembro



.....  
**Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi**  
Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-T

Escuela de Posgrado



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Los Miembros del Jurado que suscriben, reunidos para estudiar y escuchar la sustentación y defensa del Trabajo de Tesis, modo virtual, presentado por:

**Bach. Waldo Arturo Ríos Yalta.**

Con el asesoramiento del CPCC Dr. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi.

**“ESTILO DE LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS TURÍSTICOS “CUMBAZA” S.R.L., PERIODO 2020”**

Teniendo en consideración los méritos del referido trabajo, así como los conocimientos demostrados por la sustentante, lo declaramos:

**APROBADO**

Con el calificativo (\*)

**BUENO**

En consecuencia, queda en condición de ser considerado APTO por el Con Universitario y recibir el Grado Académico de Maestro, de conformidad con lo estipulado en el Artículo 30° del Reglamento de Tesis de la Escuela de Posgrado de la UNSM-T.

Tarapoto, 21 de octubre de 2022.

**ECON. DR. RENIGER SOUSA FERNÁNDEZ**  
Presidente

**LIC. MG. JULIO CESAR CAPPILLO TORRES**  
Secretario

**LIC. MBA. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI**  
Miembro

**CPCC DR. ROSSANA HERMINIA HIDALGO POZZI**  
Asesor

(\*) De acuerdo con el Artículo 95° del Reglamento General de Investigación de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, estas deberán ser calificadas con términos de: BUENO, MUY BUENO, EXCELENTE, también considerar la nota



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**


**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020**

**Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias Económicas  
con mención en Gestión Empresarial**

**Los suscritos declaran que el presente trabajo de tesis es original, en su  
contenido y forma.**

  
.....  
**Waldo Arturo Ríos Yalta**  
Ejecutor

  
.....  
**Dra. Rossana Herminia Hidalgo Pozzi**  
Asesora



## Declaratoria de autenticidad

**Waldo Arturo Ríos Yalta**, con DNI N° 72456642, egresado de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Maestría en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, autor de la tesis titulada: **Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 21 de octubre del 2022.



.....  
**Waldo Arturo Ríos Yalta**

DNI N° 72456642

## **Dedicatoria**

### **A mis padres y hermana.**

Por su constante apoyo, a pesar de las dificultades; que no escatimaron su tiempo para mostrarme el valor de la perseverancia y constancia en ser cada día mejor como persona con principios y valores, a ustedes mi corazón por siempre.

### **A mi familia.**

Ethel y Fabio, quienes forman parte importante en mi vida, mi motivación para ser ejemplo y darme la mano cuando sentía que el camino era estrecho y se terminaba, a ustedes mi cariño por siempre.

### **A mis maestros.**

Quienes influyeron con sus conocimientos y experiencias para ser un profesional preparado con ética y afrontar los retos que se nos presenten en todo aspecto de nuestra vida, a todos y cada uno de ustedes mi aprecio por siempre.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, a DIOS por haberme bendecido y guiado durante mi formación personal y profesional y haber logrado conocimiento y sabiduría.

A mis padres Ulises Arturo y Blanca; a mi hermana Cinthya Ximena, a mi compañera Ethel Adith y a mi hijo Fabio Arturo, por el apoyo permanente para lograr mis propósitos y seguir superándome cada día y sobre todo al logro tan anhelado de esta segunda etapa de mi vida profesional.

A mi asesora Rossana Herminia Hidalgo Pozzi, por su noble labor que me impulsó a lograr este objetivo tan anhelado.

## Índice general

Dedicatoria .....	vii
Agradecimiento .....	viii
Índice general .....	ix
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	5
1.1. Antecedentes de la investigación .....	5
1.2. Bases Teóricas.....	12
1.3. Definición de Términos Básicos .....	21
CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS .....	23
2.1. Sistema de Hipótesis .....	23
2.2. Sistema de Variables .....	23
2.3. Tipo y Nivel de investigación .....	24
2.4. Diseño de investigación .....	25
2.5. Población y muestra .....	25
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	25
2.8. Método de investigación .....	26
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	27
3.1 Resultados .....	27
3.2 Discusión.....	32
CONCLUSIONES .....	35
RECOMENDACIONES .....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	40
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	41
Anexo 2: Instrumentos para la recolección de datos.....	42

## Índice tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables .....	24
Tabla 2. Prueba de correlación de las variables estilo de liderazgo y motivación laboral .....	27
Tabla 3. Correlación de la dimensión liderazgo transformacional y la motivación laboral .....	27
Tabla 4. Correlación de la dimensión liderazgo transformacional y la motivación laboral .....	28
Tabla 5. Correlación de la dimensión liderazgo Laissez – Faire y la motivación laboral .....	28
Tabla 6. Plan de mejora de los estilos de liderazgo .....	29
Tabla 7. Cronograma de actividades .....	31
Tabla 8. Presupuesto .....	32

## Índice de figuras

Figura 1. Características del liderazgo .....	13
Figura 2. Importancia del liderazgo .....	14

## Resumen

La investigación titulada “Estilo de liderazgo y motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.” Tuvo como objetivo general Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de los Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020. Se aplicó el tipo de estudio; El diseño de investigación es no experimental: la investigación también contó con una muestra de estudio de 20 trabajadores de la empresa, los cuales se utilizaron como encuestas de recolección de datos para ambas variables, las cuales se aplicaron a lo estipulado en la muestra. Donde se llegó a la siguiente conclusión, con respecto al objetivo general, se determinó que luego de la aplicación de la prueba de Pearson, se evidenció la relación significativa entre ambas variables, ya que el valor de “p” (Valor de significación = 0.00) obtenido es menor que 0.05. Asimismo, debido a que el valor de “r” es de 0.724, este coeficiente al elevarlo al cuadrado muestra que los estilos de liderazgo influyen en un 52% en la motivación laboral, por su parte esto nos muestra que cuanto mejor sea el mejor estilo de liderazgo será la motivación laboral en los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020, a la vez que se acepta la hipótesis de investigación. Finalmente, se diseñó una propuesta de mejora para fortalecer el liderazgo transformacional, ya que este fue el estilo que más predominó en los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., en donde trabajaron de acuerdo a 8 actividades, pudiendo destacar los grupos de primaria y las escuelas. de líderes que la empresa tendría que implementar.

**Palabras clave:** estilo de liderazgo, motivación laboral, liderazgo transformacional.

## Abstract

The general objective of the research entitled "Leadership style and work motivation of the employees of the company Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., period 2020" was to determine the relationship between leadership style and work motivation of the employees of the company Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., period 2020. The type of study was applied, the research design is non-experimental. The research also had a study sample of 20 company employees, to whom data collection surveys were completed for both variables, which were applied to those stipulated in the sample. The following conclusion was reached: with respect to the general objective, a significant relationship between both variables was evidenced after the application of the Pearson test, since the "p" value (Significance value = 0.00) obtained is less than 0.05. Also, because the value of "r" is 0.724, this coefficient when squared shows that leadership styles influence work motivation by 52%, which demonstrates that the better the leadership style, the better the work motivation of the workers of the company Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., period 2020, and at the same time the research hypothesis is accepted. Finally, an improvement proposal was designed to strengthen transformational leadership, since this was the most predominant style among the employees of the company Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., where they worked according to 8 activities, being able to highlight the primary school groups and leadership schools that the company would have to implement.

**Keywords:** leadership style, work motivation, transformational leadership.





## Introducción

Vivimos transiciones sociales, económicas, comerciales y ambientales en constante cambio que nos empujan en todo el mundo a desarrollar estrategias basadas en tiempos inciertos. De igual manera, durante este milenio, estamos presenciando un rápido crecimiento empresarial, lo que significa utilizar la tecnología disponible para innovar, posicionarnos en el mercado y convertirnos en un líder más abierto a mantener a los empleados comprometidos con el logro de las metas establecidas por la organización, tema en el que los investigadores estudian empresas que de repente tienen éxito en el mercado antes de que alcancen el ciclo de madurez, lo que hace que sus rendimientos económicos disminuyan y finalmente fracasen.

El investigar el tema de qué estilo de liderazgo se debería de utilizar en una organización para alcanzar el éxito y crecer en el mercado, es de vital importancia, debido a que muchos gerentes o administradores de las empresas no saben cómo desenvolverse con los subordinados, por ello Choi (2011, citado en Chávez et al, 2015) nos dice, “las actitudes hacia el cambio empresarial, relacionada con los estilos de liderazgo e influenciándola con la conducta de los trabajadores, también nos dicen que un buen líder actúa de la mejor forma en diversas situaciones, porque afronta la realidad de manera estratégica, con la comunidad y con el país”. (p. 12)

En la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., Los gerentes de división han tratado de utilizar el liderazgo transformacional asignando responsabilidades a cada empleado en el departamento correspondiente, evitando conflictos y retrasos, creyendo que de esta manera están ejerciendo impulso, inspiración pasiva, en el caso contrario, el liderazgo pasivo se practica cuando el liderazgo utiliza el liderazgo, permitiendo que las personas actúen pasivamente para cumplir con la solicitud. En otras áreas, por el contrario, se utiliza más el liderazgo transaccional, ya que los empleados actúan sobre la compensación de su jefe, realizan el trabajo antes que los demás colegas, los líderes de área creen que, con base en las recompensas y la competencia, serán más productivos y eficientes en el desempeño. sus tareas. Este problema se basa en que, antes de que cambiaran las circunstancias en la empresa Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., la dirección creía que lo que estaban haciendo era adecuado. Sin embargo, cuando repercutía negativamente en su productividad y no terminaban su trabajo a tiempo o si

no cumplían el estándar de calidad al 100%, se daban cuenta de que había un problema de falta de buen liderazgo, por lo que decidían asignar funciones a los distintos jefes de departamento.

Al igual que los celos, la envidia y el poder de mando están presentes con frecuencia en el lugar de trabajo, también ocurre con las empresas que no son capaces de modelar o transmitir un comportamiento motivacional positivo. Por ello, es necesario encontrar formas de animar a los empleados a trabajar en un entorno que les resulte cómodo y que sea reconocido como tal por el mercado y los procesos empresariales, por eso Gil (2013, citado en Avaneer, 2015) nos dice que “algunos dueños de las organizaciones se cuestionan, buscan asesoramiento de como motivar a sus trabajadores para que logre un desempeño más eficaz y generen beneficios económicos a la empresa”. (p. 14)

Debido a la mala comunicación entre el subordinado y el subalterno, los empleados de la empresa Servicios Turísticos "Cumbaza" comenzaron a renunciar y a quejarse de que la carga de trabajo era demasiado dura para ellos, Además, el método de elogio utilizado por los superiores era injusto porque su compañero creía que, al ser el mejor empleado del departamento, tenía derecho a mandar a los demás porque su jefe le había concedido ese poder. Como resultado, la relación entre los jefes se volvió más tensa y no se respetó el nivel de responsabilidad.

Teniendo en cuenta todas estas cuestiones que se descubrieron durante la investigación, revisamos las teorías de liderazgo de los investigadores que hacen hincapié en las acciones de los líderes y que tienen una tendencia a moverse en múltiples direcciones. Del mismo modo, en el caso de la motivación de los empleados, examinamos cuestiones relacionadas con las necesidades de logro, poder y afiliación. A la luz de todo lo anterior, nos cuestionamos y dijimos ¿cuáles serían las relaciones entre estos factores?.

Al mismo tiempo se tuvo como problema principal: ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?, y como problemas específicos: ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?, ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?,

¿Qué relación que existe entre el liderazgo Laissez – Faire y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?, ¿Cómo diseñar una propuesta que permita fortalecer el liderazgo en los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?, Como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020, y como objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020, Determinar la relación que existe entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020, Determinar la relación que existe entre el liderazgo Laissez – Faire y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020, diseñar una propuesta que permita fortalecer el liderazgo en los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020. Es muy importante resaltar que la investigación se justifica teóricamente ya que otras teorías de otros autores que abordan temas de estilos de liderazgo y la motivación laboral a los subordinados de una firma, para determinar si hay una relación entre ambas variables con los colaboradores de la empresa Servicios Turísticos. En este sentido, la contribución del estudio de investigación permitió apoyar el trabajo y el referencial para el progreso en el conocimiento de las conexiones humanas y alentar a las personas para su excelente desempeño laboral. Para la investigación se tomó en cuenta la teoría de D’ Alessio (2010), de la variable estilos de liderazgo, y en cuanto a la variable motivación laboral la teoría de García (2008). En cuanto a la justificación práctica, pretendemos poner en práctica estrategias de mejora para el curso de las operaciones con una buena gestión de los superiores, como programas de aprendizaje, reconocimiento por su productividad, mejores condiciones de trabajo, talleres para conocer las ventajas de la seguridad de los trabajadores, y proporcionar los mejores marcos para la consecución de objetivos en este estudio de investigación. Al ponerlo en práctica, la empresa pudo aumentar la productividad motivando a todos sus empleados y dándoles un sentido de pertenencia en sus respectivas áreas de trabajo en el Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L. Metodológicamente el cuestionario, elaborado mediante una escala de Likert y confirmado por las opiniones de los expertos, sirvió para justificar el estudio. La fiabilidad del estudio se evaluó mediante la prueba del coeficiente Alfa de Cronbach,

que determina si el estudio es fiable o no. Esta técnica nos ayudará a determinar la conexión entre el estilo de dirección de un líder y el nivel de motivación de los empleados en la empresa "Cumbaza" S.R.L. Al tratarse de un área de estudio, ha permitido a otros investigadores reconocer los posibles problemas que podrían desarrollarse dentro de una empresa. Y por último se justifica socialmente porque es crucial para la formación profesional, permite el desarrollo de los conocimientos y habilidades aprendidos en las aulas de formación profesional y este en consonancia con las políticas de la Universidad Nacional de San Martín en cuanto a la preparación académica de sus estudiantes.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Para abordar la citada investigación en relación con las variables objeto de estudio, es necesario cubrir los antecedentes en tres niveles:

#### A nivel internacional

Rojas (2015) realizó la siguiente investigación *“El liderazgo y la motivación en la cooperativa Coomultrup LTDA, ubicada en Pamplona, Norte de Santander* (Tesis de maestría), Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Pamplona, España. Cuyo objeto de estudio fue establecer y determinar el grado de influencia del liderazgo de la cooperativa Coomultrup Ltda., frente a la evaluación de los factores motivacionales de los colaboradores de Norte de Santander. Para efectos de esta investigación asumió una metodología de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo de diseño no experimental, para la recolección de datos se tomó a un total de 17 personas de la población (10 hombres y 7 mujeres) para realizar la encuesta correspondiente, de este estudio de investigación los resultados que se obtuvieron fueron que el liderazgo transaccional presenta un valor promedio bajo, frente al liderazgo transformacional por ello prueba que no existe relación significativa del liderazgo transaccional ni transformacional y la motivación interna y externa del personal de la cooperativa, esto es debido a que los jefes son más tradicionales y se ven enfocados en la distinción de conseguir los resultados anhelados por parte de los colaboradores. Las conclusiones a las que llegó el investigador fueron que, no existe una relación entre ambas variables, ya que la gerencia no capacita a sus jefes de áreas de trabajo en la aplicación de los estilos de liderazgos como el del enfoque transformacional o transaccional, el cual si se desempeñara esto, le permitiría mejorar las expectativas sobre concluir las metas y objetivos de la organización, enfocados en el compromiso, confianza y su labor de cada empleador, para desempeñar un buen trabajo en equipo, esto a su vez estaría demostrando los buenos valores, actitudes y cualidades de un buen desempeño del líder dentro de la cooperativa.

Avanecer (2015) realizó la investigación *“Liderazgo y motivación, estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8, (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala”*. Siendo destacado que la acción destinada al objetivo del presente estudio de investigación fue establecer la influencia del liderazgo de los inspectores en la motivación de los vendedores de la distribuidora Mariposa C.B.C., situado en la ciudad de Quetzaltenango. La técnica del investigador fue cuantitativa y descriptiva. La muestra de la investigación estaba formada por el equipo de ventas de la empresa, que incluía 8 vendedores y 47 supervisores. La edad de estos hombres oscilaba entre los 20 y los 50 años. El éxito se basa en la capacidad de la empresa para aumentar las ventas, lo que consiguieron alcanzando sus objetivos. El cuestionario sirvió de instrumento. Según las conclusiones del estudio, la principal fuente de ingresos de una empresa de distribución es su fuerza de ventas, y para que esos ingresos tengan un margen positivo, es necesario un buen líder en esa área. Ese líder será el que trabaje para asegurar la correcta comunicación entre el supervisor y los colaboradores, manteniendo el respeto y la confianza en el trabajo, y mejorando el rendimiento profesional de esos empleados. Las conclusiones del investigador demostraron que los supervisores influyen positivamente en la motivación y el liderazgo de su equipo de trabajo, y que cada uno de los subordinados expresa su responsabilidad hacia su organización y las aspiraciones de mejorar continuamente su rendimiento para mantener el alto nivel de excelencia de la organización.

Peñarreta (2019) realizó la investigación *“La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja”*. (Tesis de maestría), Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador. El estudio de investigación tuvo como objetivo establecer el grado de influencia de los diferentes estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja. Para efectos de esta investigación se asumieron una metodología probabilístico aleatorio, ya que se aplicaron a un muestreo estratificado, segmentado por 14 departamento, haciendo un total de 134 empleados, para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos de encuesta a los encargados del departamento, para identificar el estilo de liderazgo que resalte en cada uno de los empleados y saber los niveles de satisfacción laboral que tuvieron con relación a sus jefes encargados. Según las conclusiones del estudio, los empleados sólo están moderadamente satisfechos con

las filosofías de liderazgo dominantes, que son mecanicistas y no hacen avanzar los objetivos de la organización, lo que dificulta que los empleados terminen su trabajo a tiempo. Otros líderes, sin embargo, se esfuerzan por mantener un ambiente de trabajo positivo. Aunque esto no implica que inspiren a sus empleados, sí implica que cada uno de ellos se dedica a que sus objetivos personales se alineen con los objetivos de la organización. Las conclusiones del investigador fueron que la empresa donde se realizó el estudio no entiende el concepto de liderar, ya que en lugar de que los administradores, gerentes o jefes de área lideren, lo que hacen en realidad es gestionar sus respectivas funciones en relación al trabajo, lo que les impide guiar, motivar e integrar a los miembros de la organización y trabajar en equipo para lograr un objetivo común. En esta situación, lo que el estudio ajustó fue que en lugar de que los administradores, gerentes o jefes de área lideren, lo que realmente hacen es sólo gestionar sus correspondientes funciones

Mendoza, García y Uribe (2014), desarrollaron el trabajo de investigación “*Liderazgo y su relación con variables de resultados: un modelo estructural comparativo entre el liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México*”. (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Baja California, México. El objetivo de la presente investigación fue de establecer la influencia de los elementos de liderazgo transformacional y transaccional en variables de resultados con personal directivo de nivel medio de un comercio de entretenimiento. Para la recolección de datos de una muestra de 100 directivos se utilizó un instrumento de encuesta y una metodología descriptiva correlacional. Esta metodología nos proporciona un nivel de fiabilidad importante, ya que los resultados muestran que, si existe una relación entre las variables, el esfuerzo adicional de los directivos es, con diferencia, el más significativo. Las conclusiones del investigador indicaron que los directivos se preocupan por encontrar soluciones a los problemas que surgen en la vida diaria y por educar a su personal, dando ejemplo con su comportamiento y considerando las necesidades individuales de cada empresario en su área particular. Esto sugiere que, si los directivos dedicasen más tiempo a practicar su estilo de liderazgo transformacional, tendría un mayor impacto en su personal, ya que estarían desarrollando ciertas características.

### **A nivel nacional**

Esparza (2019) realizó la siguiente investigación “*El Estilo de Liderazgo y su efecto en el Desempeño Laboral del área de Contabilidad en la Empresa El Rocio S.A. Año*

2016 – Trujillo”. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Trujillo. Perú. Cuyo objetivo de investigación fue de proponer lineamientos de mejoras para el estilo de liderazgo del contador general corporativo del área de contabilidad, así mismo de fortalecer y mejorar la motivación del personal, el investigador manifiesta que la metodología fue descriptiva, diseño no experimental con corte transversal, su muestra estuvo constituida por 28 trabajadores del área de contabilidad, el tipo de instrumento utilizado fue el cuestionario para la recolección de datos de información. Según los resultados de este estudio, hay poca correlación entre las variables. El investigador llegó a la conclusión de que había poca correlación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento laboral, con un coeficiente de determinación de  $r = 0,1751$  entre las variables examinadas. Como resultado, se puede concluir de este estudio que el estilo de liderazgo no es tan importante para el desempeño del trabajo en el campo de la contabilidad, y que las estructuras de mando internas deben ser mejoradas.

Chávez, Cigüeña y Martensen (2018), realizó la siguiente investigación “*La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*”. (Tesis de maestría). Universidad del Pacifico. Lima. Perú. Esta investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante y determinar el nivel de relación entre las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores de la firma peruana del sector de servicios. Para esta investigación se diseñaron una metodología de estudio cuantitativo, correlacional - transversal, donde para obtener los datos se usaron los instrumentos de encuesta, para el presente estudio fueron aplicados a 193 colaboradores de la empresa, de los resultados obtenidos se evidenciaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo tiene un nivel de significancia, moderada y positiva con relación a la actitud de aprobación ante el cambio organizacional. Las conclusiones de dicha investigación fueron, le permitieron el desarrollo de un plan de acción propuesto mediante actividades, destinándose a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así mismo como mejorar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Velásquez (2017) realizó la siguiente investigación titulada “*Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote*”. (Tesis de maestría). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Esta investigación



tuvo como objetivo determinar en qué nivel la gestión de motivación laboral interviene en la productividad de las compañías industriales. El investigador revela que la muestra fue seleccionada a un total de 52 firmas industriales de Chimbote, se utilizaron un diseño descriptivo - simple de tipo no experimental, para la obtención de los datos y para aplicar la encuesta se utilizaron ciertos instrumentos como la encuesta, entrevista y de observación directa. A los resultados que se llegaron del objeto de estudio fue que el 100% de los trabajadores se encuentran satisfechos en el área y ambiente laboral que se encuentran, ya que cada trabajador puede crecer de forma profesional y realizar línea de carrera dentro de la empresa. A las conclusiones que arribo el investigador fueron que, lo que más les motiva a los trabajadores dentro de la empresa, es la relación que hay entre el jefe y el subordinado, además del orden de trabajo según las áreas correspondientes, estando a la par con el desarrollo profesional ya que les permite hacer línea de carrea, pero también hay ciertos factores desmotivadores como, los incentivos económicos que también de una forma u otra afectan a la productividad de la empresa.

Cerbellón (2017), realizó la siguiente investigación *“La motivación laboral y su relación con la calidad de servicio al cliente en la empresa efecto estrategia comunicaciones S.A.C. – Distrito de Miraflores, año 2015”*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Lima. Perú. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral de los colaboradores, con la calidad de servicio que se brinda al cliente. Para este estudio, se diseñó una metodología de estudio cuantitativo descriptivo correlacional para la recogida de datos mediante instrumentos de encuesta tipo Likert, que se aplicaron en un censo a los 10 empleados de la empresa. De los resultados que se obtuvieron, el nivel de confiabilidad significativa alta, con relación a la motivación extrínseca y la calidad del servicio que se le brinda al cliente de la organización, debido a que es congruente a los incentivos y a las compensaciones económicas, mientras que las motivaciones intrínsecas tiene un nivel de significancia moderada, con relación a la calidad del servicio debido a que los trabajadores no se encuentran muy motivados para llevar al nivel máximo de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus tareas y procesos correspondientes. A las conclusiones a la que arribo el investigador fue que, si hay una relación positiva entre ambas variables y que la aplicación de los factores motivacionales, formaría un impacto significativo en el desempeño de los colaboradores para lograr una mejora en la calidad del servicio brindado al cliente, también que cada uno en su área correspondiente se

sientan comprometido en lograr los objetivos que la empresa ha planteado, por más que, las políticas de incentivos que brinda la empresa, sean escasos e insignificantes.

### **A nivel local**

Mendoza (2019), en su investigación "*Liderazgo y desempeño laboral en empresas comercializadoras de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, 2016*". (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú. Se planteó como objetivo establecer la relación entre Liderazgo y desempeño laboral en empresas de electrodoméstico de la ciudad de Tarapoto, 2016, el trabajo fue de tipo descriptiva – correlacional, y se tomó como muestra diez empresas dedicados a electrodoméstico del distrito de Tarapoto, año 2015, llegando así a las conclusiones: Existe relación significativa entre el liderazgo del jefe de área y el desempeño laboral en empresas de electrodomésticos del distrito de Tarapoto, 2016; con un coeficiente de correlación lineal de Pearson de ( $r=0.889$ ). Además, existe un coeficiente de determinación ( $0.790$ ), explicando que aproximadamente el 80% de un buen desempeño laboral se da por el liderazgo del jefe de área. El estilo de liderazgo predominante del jefe de área en empresas de electrodomésticos es el Democrático que representa el 48.45%, seguido del estilo Autocrático que representa el 33.09% y el estilo menos predominante del jefe de área fue el estilo de liderazgo Liberal que representa el 18.45%. El desempeño laboral de los trabajadores muestra que 2 trabajadores en promedio que representan el 10% indicaron que su desempeño laboral es Bajo, mientras que 6 trabajadores que representan el 30% indicaron que es Regular, la mayor concentración de trabajadores se dio en la escala valorativa de Alto con 12 trabajadores que representan el 60% del total de la muestra.

Saavedra (2020), en su investigación titulada "*El liderazgo del director y su relación con la motivación en los docentes de la I.E. Aplicación de Juanjuí, 2020*". (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Juanjuí. Perú. El trabajo tuvo como objetivo determinar el liderazgo del director y su relación la motivación en los docentes de la I.E. Aplicación de Juanjuí, 2016, al mismo tiempo el tipo de investigación fue el descriptivo – correlacional, la muestra fue tomada de 40 docentes de la institución, llegando a las conclusiones: Existe una relación alta con dirección positiva, entre el liderazgo del director y su motivación en los docentes de la I.E. Aplicación de Juanjuí, provincia de

Mariscal Cáceres, durante el periodo 2016, ya que el resultado de la correlación es de 0,73; lo cual significa que los directores que ejercen un elevado nivel de liderazgo manifestadas a través de sus iniciativas y cualidades, están relacionadas positivamente con la motivación en los docentes. El nivel de liderazgo del director de la I.E. Aplicación de Juanjuí, provincia de Mariscal Cáceres, durante el periodo 2016 es aceptable; es decir, el director deja evidenciar de forma regular, a través de su accionar diario, cualidades e iniciativas positivas, los cuales gozan de la aprobación de la mayoría de docentes. El nivel de motivación en los docentes de la I.E. Aplicación de Juanjuí, provincia de Mariscal Cáceres durante el periodo 2016, es media; es decir, los docentes evidencian regular motivación en relación con sus estados emocionales y con el reconocimiento, elogios y recompensas recibidas por parte del director.

Sajamí (2017), en su investigación *“La motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, 2015”*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú. Se planteó como objetivo establecer la relación entre la motivacional del personal y la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, 2015. El tipo de investigación fue descriptivo – correlacional, la muestra estuvo conformada por 52 trabajadores administrativos, llegando así a las conclusiones: La motivación extrínseca del personal que atiende al público usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, se encuentra en el nivel intermedio alcanzando el 34% entre los parámetros de insatisfecho y satisfecho, con una ligera tendencia hacia valores de menor satisfacción, donde la opción insatisfecho obtiene el 29%; se destaca que aspectos de mayor satisfacción son los relacionadas con el ambiente físico del trabajo, además de la relación que tienen los trabajadores con sus respectivas jefaturas; y los aspectos de menos satisfacción están relacionados con la necesidad de incentivos por la productividad en el trabajo y por las actitudes que se presentan entre compañeros de trabajo. La motivación intrínseca del personal también es predominantemente intermedia entre los niveles de satisfacción e insatisfacción, pero con una ligera tendencia hacia las escalas de mayor satisfacción con 34% en la opción aceptable y 27% en la opción satisfecho, donde las respuestas de los encuestados presentan resultados homogéneos, sin destacar aspectos de mayor o menor satisfacción significativos, solo se denota preocupación por la necesidad de una permanente comunicación para facilitar el trabajo de los colaboradores.

## **1.2. Bases teóricas**

En este capítulo de estudio, discutiremos muchas ideas que proporcionarán apoyo a los factores del estilo de liderazgo y la motivación laboral al personal de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L. La presente investigación está siendo realizada, en una empresa dedicada al rubro de hoteles, dentro del distrito de Tarapoto, Este estudio se basa en las teorías de la gestión, las relaciones humanas, los estilos de liderazgo y las motivaciones para aplicarlas a los colaboradores de la empresa, y el caso en estudio será para analizar la relación del estilo de liderazgo para que el personal esté más motivado, a la vez que se apoya en las investigaciones y aportaciones de otros investigadores nacionales e internacionales.

### **Estilo de liderazgo**

El estilo de liderazgo es utilizado por la dirección de una empresa en función de la mejor estrategia, por lo que es una variable examinada en los últimos años, y su aplicación dependerá de la alineación de los especialistas que se esfuerzan por definirlo. A continuación, se ofrecen las definiciones:

Bass (2008), nos dice que “un líder es un individuo que tiene forma de influenciar a otras personas mediante sus actos, donde esta acción le puede afectar positivamente y agregar valor a su trabajo que va a desarrollarlo, a su vez, este que realiza el papel de líder tiende a dirigir coordinar y hacerse cargo de que se cumpla para llegar al objetivo de la empresa”. (p. 25).

Este mismo autor citado en el (Bass 2010, p.57) explica que “el liderazgo es determinado como el intercambio transaccional del líder con sus seguidores, estas transacciones pueden ser a través de beneficios materiales, sociales y psicológicos, el cual debe representar un intercambio justo y provechoso”.

Robbins y Judge, (2009, p.385). definieron al “liderazgo como la capacidad de influir en un grupo de personas, encaminándolos y orientándolos hacia la consecución de objetivos en común. El líder puede ser establecido de manera formal o de manera informal”.

Para Chiavenato (2001, p.314) definió al “liderazgo como la influencia interpersonal, la cual se realiza mediante mecanismos de comunicación. El líder es aquel que dirige a los seguidores, hacia la consecución de objetivos o metas previamente determinadas”.

French y Bell (1996), nos dicen que “el liderazgo es como el transcurso dinámico y cooperado, el cual se obtiene que todos los colaboradores de una empresa conduzcan sus habilidades hacia una misma dirección de procesos. Dentro de los procesos esta la visión, los objetivos y las estrategias para llegar a la meta en común”. (p.58).

Castañeda (2007) define liderazgo, a “las habilidades, cualidades y hábitos positivos que un individuo puede dirigir y orientar a un grupo de individuos a alcanzar los objetivos y metas, mediante buenas estrategias, con principios, valores de gran relevancia moral y con un propósito trascendente”.

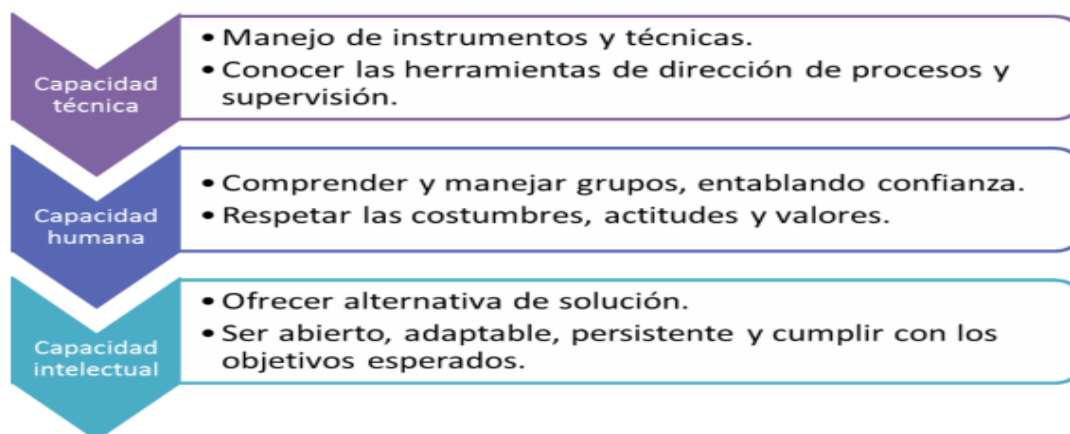
El investigador nos dice que un líder, no solo quiere conseguir objetivos en conjunto, sino, aplicar una estrategia adecuada, respetando a los subordinados y empleando dentro de la empresa la responsabilidad social. (p. 89).

Castañeda (2007), explica sobre las características del liderazgo.

“Toda empresa tiene un líder, quien es el que direcciona a los colaboradores y depende del líder para que la empresa crezca o se mantenga, Por eso es importante que resalte ciertas características como: la responsabilidad, involucramiento y comunicación con la misión, visión, seguros de sí mismo y ética personal”.

Así mismo se sostienen que (...) “se debe tener ciertos valores y virtudes que le permitan realizar su trabajo de forma efectiva, estos serían: prudencia, templanza, justicia y fortaleza” (Castañeda 2006, p. 532, p.3).

Además, López (2013, p.5), “también nos dice que, el líder tiene parte de responsabilidad para el logro de las metas de la organización, así mismo de tener la habilidad de coordinar, distribuir y gestionar de forma motivada a un grupo de individuos, orientando a un enfoque y al logro de los objetivos organizacionales”. Por eso debe de presentar las siguientes características:



**Figura 1.** Características del liderazgo  
Fuente: López (2013)

Según lo planteado por López, (2013), “Las características de liderazgo mencionadas en la figura 1, son las más desempeñadas dentro de una empresa y las que mejores resultados han tenido”.

Según la misma fuente, la figura 2 pone de manifiesto la necesidad de ejecutar el liderazgo en el interior de una empresa para que la actuación del líder sea eficaz y eficiente, además de percibir placer con los individuos que ejercen el indicador de rendimiento.



**Figura 2.** Importancia del liderazgo  
Fuente: López (2013)

### **Algunas teorías de los estilos de liderazgo**

“Existe una variedad de modelos de estilos de liderazgo”, según las posturas desarrollada por el investigador Burns y Bass (1990), citado por D’Alessio (2010, p.57-60).

#### **Modelo de liderazgo según Burns y Bass**

Modelo teórico desarrollado por Burns y Bass, este modelo integra a los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y a un tercero denominado Laissez faire (Dejar hacer). A partir de planteamientos previos realizados por Bass, se desarrolla este modelo que representa el intento más preciso para describir el liderazgo.

Como se ha dicho anteriormente, este modelo teórico describe tres estilos de liderazgo:

El liderazgo transformacional se define como el proceso de influencia en el que el líder provoca cambios en la conciencia y la conducta de sus seguidores, dirigiéndolos hacia la

autorrealización, viendo las oportunidades y los retos del entorno, y aportando otras soluciones a los problemas presentados a futuro. Teniendo como subáreas a: la influencia idealizada o carisma, motivación inspiraciones, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Liderazgo transaccional; sostuvieron que este estilo, se centra en el intercambio de valores, es decir se da cuando el líder plantea los objetivos y para alcanzar ofrece una recompensa para los seguidores. Cuenta con las siguientes subáreas: recompensa contingente y gerencia por la excepción activa.

Estilo de liderazgo Laissez - Faire; es un estilo pasivo de liderazgo, donde los líderes tienden a no responder a las situaciones ni los problemas que se presenten, por ello los objetivos en la organización no se logra.

Estos tres tipos son uno de los modelos más utilizados para evaluar la situación del liderazgo dentro de una organización, ya que se centra en qué tipo de liderazgo brilla en la empresa. Según esto, el liderazgo transformacional parece producir los mejores resultados a corto y largo plazo; el liderazgo transaccional parece producir resultados de forma mecánica a corto plazo; y el estilo laissez faire parece ser un estilo ineficiente dentro de la organización, pero que los directivos de la empresa suelen aplicar inconscientemente.

### **Dimensiones de los estilos de Liderazgo**

Burns y Bass (1990) “determinaron tres estilos de liderazgo”, los cuales se pasan a describir a continuación:

#### **Dimensión 1: Liderazgo transformacional**

Según Burns y Bass (1990, p.57-60) “describieron a este estilo como el proceso de influencia en el cual el líder genera cambios en la conciencia y en el comportamiento de sus seguidores, orientándolos a realizarse a sí mismo, a ver las oportunidades y a resolver los desafíos del entorno, dando nuevas soluciones a los problemas que se presentan”. Asimismo, estos autores sostienen que el liderazgo transformacional tiene cuatro subdominios:

**Influencia idealizada o carisma:** Según los líderes representan admiración, respeto y confianza, por ello los seguidores se identifican y quieren imitarlos. Por

su parte, el líder tiende a priorizar las necesidades de sus seguidores por encima de las propias. En esta subárea la influencia idealizada se puede dar de dos maneras: (a) atribución idealizada, y (b) comportamiento idealizado.

**Motivación inspiracional:** El comportamiento de los líderes es motivador para sus seguidores, facilitando significados y retos para el trabajo de sus seguidores. Se muestra un espíritu individual y de equipo, que alienta a los seguidores a imaginar un futuro atractivo que, en última instancia, pueden imaginarse por sí mismos.

**Estimulación intelectual:** El líder es aquel que estimula constantemente a la creatividad a la innovación, incitando a buscar formas más eficaces de solucionar los problemas y planteándose nuevos objetivos, en un clima de aprendizaje continuo.

**Consideración individualizada:** El líder ayuda a desarrollar el logro y crecimiento personal, como una guía, para que los seguidores se desenvuelvan en niveles sucesivamente más altos de potencia y crear así un clima laboral adecuado para el crecimiento profesional según las necesidades y deseos de cada individuo y sean reconocidos.

El liderazgo transformacional ha sido definido por varios autores de la siguiente manera:

Bass (1997, p.27) sostiene que “este estilo de liderazgo, favorece las habilidades colectivas dentro de una institución, le permite adaptarse a nuevos retos y plantear soluciones enfocadas a cambios significativos en los subordinados; estas condiciones generan un adecuado clima dentro de la organización”.

Así mismo, Cardona (2005, p.61), “afirma que el liderazgo transformacional es aquel que atrae y motiva a los seguidores, caracterizado por tener una visión, emprendedora, tiene la capacidad de ver un problema de manera integral, innovador, siempre tiene recursos para adaptarse y resolver las situaciones que se presentan. Es aquel que transforma los procesos y también aspiraciones y expectativas de los subordinados”.

Por otro lado, French y Bell (1996, p.56), “nos menciona sobre este tipo de liderazgo como aquel que promueve las relaciones de confianza y respeto de los subordinados, apoyándoles en su crecimiento, motiva, estimula, resaltando la importancia de las contribuciones individuales y el trabajo en equipo, lo que genera en los colaboradores



compromiso, colaboración y satisfacción laboral tanto de manera individual como también colectiva”.

Según las definiciones, el liderazgo transformacional es el mejor estilo para elegir en una organización, ya que no sólo trata de alcanzar los objetivos de la empresa, sino que también hace hincapié en la importancia de los empleados, sus necesidades y expectativas. Promueve el progreso continuo individual y colectivo en un ambiente de confianza, motivación y colaboración.

### **Dimensión 2: Liderazgo transaccional**

Burns y Bass (1990), citado por D' Alessio (2010) “sostuvieron que este estilo es que se centra en el intercambio de valores, es decir se da cuando líder plantea los objetivos y para alcanzar ofrece una recompensa para los seguidores”. El primer paso es definir los objetivos y las expectativas por parte del líder y luego promueve los mecanismos para alcanzar altos desempeños, finalmente los seguidores se les informan cual será el incentivo o recompensa que tendrán por alcanzar y llegar a la meta establecida. Este estilo de liderazgo tiene los siguientes componentes:

**Recompensa contingente:** Los líderes son los que aclaran los objetivos, metas y expectativas y formulan la recompensa o reconocimiento cuando los objetivos sean alcanzados. El cual genera un sistema de transacción, el cual se cumplirá cuando los subordinados alcancen los objetivos.

**Gerencia por la excepción-activa:** Los líderes no solo plantean las expectativas y los objetivos, sino también tienen un rol activo en la supervisión y monitoreo de las actividades y el desempeño de sus colaboradores, tomando decisiones y acciones correctivas si es que amerita la situación. Para ello el líder establece ciertos estándares, este componente se centra en detectar errores y tomar decisiones correctivas oportunas. (p.59)

Como se puede observar, este estilo de liderazgo recomienda la formación de incentivos o penalizaciones para los empleados que cumplan con los objetivos establecidos, para lo cual los líderes juegan un papel crítico en la definición de las expectativas y los métodos para obtener resultados satisfactorios.

Otros autores como, Figueroa (2011), “sostiene que este tipo de liderazgo se centra en cumplir los objetivos, bajo un desempeño esperado, se recompensa los logros y se castiga o reprende si no se alcanza los objetivos que se plantearon. Es decir, existe una transacción entre el líder y los subordinados, esta relación es la que mantiene unidos a ambos elementos”. (p.89)

Así mismo, Quesada (2014, p.64), “el liderazgo transaccional es aquel que otorga beneficios a los subordinados y estos tienen a responder con su esfuerzo y trabajo en miras de alcanzar objetivos y metas, para ello el líder le ofrece los recursos necesarios para dichos procedimientos”.

Según las definiciones anteriores, esta forma de liderazgo se centra en proporcionar incentivos. Aunque esta forma de liderazgo puede ser eficaz en la realidad, corre el riesgo de convertir el método en algo mecánico, y los seguidores se dejan llevar por la recompensa más que por el proceso o por su líder, y cuando éste no está presente, es poco probable que se alcancen los objetivos.

### **Dimensión 3: Liderazgo Laissez- faire**

Según Burns y Bass (1990), citado por D' Alessio (2010) “el liderazgo Laissez – Faire (pasivo) es otra forma de dirigir, es un estilo más pasivo y reactivo. Las personas tienden a no responder a las situaciones ni los problemas que se presenten, por ello los objetivos en la organización no se logra”. Este tipo de líderes no llegan a establecer acuerdos o consensos, las expectativas no son claras o coherentes, a las actividades que realizan los colaboradores.

Por lo tanto, “este estilo tiene un efecto negativo y resultado diferente a los que propuso el líder, los colaboradores tienden a realizar sus actividades desde su perspectiva individual y muchas veces no toman en cuenta los objetivos planteados inicialmente. El liderazgo pasivo se divide en dos subáreas” según Avolio y Bass (2004).

**Gerencia por la excepción-pasiva:** En esta área el líder tiende a tener un desempeño pasivo, es decir no interviene en las actividades de los colaboradores, salvo haya un problema crítico.

**Dejar-Hacer:** Esta área describe a un líder que brilla por su ausencia, no asume sus responsabilidades de liderazgo. (p.62)

Según el autor, esta forma de liderazgo no proporciona resultados beneficiosos ni para la empresa ni para los empleados, ya que existe un desfase y una falta de coherencia entre los objetivos de la organización y las actividades de los trabajadores.

Así mismo, Chiavenato (2001) “menciona que es también conocido como liderazgo liberal, puesto que el líder deja a los subordinados a su voluntad, por lo tanto, las actividades y procesos que se desarrollan carecen de un objetivo preciso”. (p.300)

Para, Martínez Chiavenato (2001) “el líder laissez faire es un líder inactivo, que evita las actividades de toma de decisiones y supervisión dentro de la organización, por lo que tiende a no involucrarse en las actividades del grupo y otorga total autonomía a las personas a su cargo”.

De lo anterior, “se aprecia que el liderazgo laissez faire ofrece plena libertad a los subordinados, por lo cual este líder no se involucra en los procesos, por ello el éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de las acciones de los subordinados”. No obstante, es un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente. (Robbins y Judge, 2009, p.214).

### **Motivación laboral**

La motivación en pleno siglo XXI ha cambiado con relación a los años anteriores, que más adelante se mencionará y detallar a través del pensamiento y/o teorías de diferentes autores desde sus inicios hasta la actualidad, esta investigación se basará en la motivación laboral. Así mismo Chiavenato (2001), nos dice que “la motivación es la forma como las personas tienen un vínculo de relación afectiva con otros individuos que los rodea”, esto dependerá según, Stoner (1996), citado por Ramírez, (2012, párr. 3-6) de “las características Psicológica del individuo y de diversos elementos para promover, regularizar y conservar las conductas del individuo”.

Como dice Robbins y Judge (2002), citado por Naranjo que “las personas actúan tal cual, como desarrollan sus actividades, estando vinculados por diversos motivos para su desempeño laboral vigoroso y consecutivo”. (2009, p.342), para Robbins “la motivación es los métodos que dan la fuerza, la trayectoria y perseverancia de la voluntad de la persona por conseguir un fin” (2009, p.155), el recurso humano tiene un cimiento motivacional, especialmente por conservar la cultura y valores organizacionales que transborden un alto nivel de desempeño”.

Según Hampton, Summer y Webber (1989), “nos habla un poco de la evolución de la motivación histórica: entre la década de 1920 hasta mediados de 1960 la motivación estuvo relacionado con las investigaciones experimentales sobre la teoría del comportamiento entre ello aspectos de la conducta motora, la intuición y el impulso, la dirección en la administración no solamente se readapta a las anteriores nociones, sino que también aumenta su contenido y diversifica su naturaleza”. Después de la década de 1960 se presentó la teoría cognitiva de la motivación centradas en la práctica bien ejecutado, el beneficio, el rendimiento, su importancia y los logros en su vida personal, es algo similar a la teoría de Atkinson (citado por Hampton et. al., 1989, p. 89) quien explica que “para medir el rendimiento del individuo tiene que ver con cuan motivado este el mismo y logre alcanzar las metas concluidas, bajo ciertas perspectivas evaluadas por cada individuo ya que son pocas personas que logran mantener su control interno y ansiedad, dependiendo de las altas y bajas necesidades que tienen”.

Desde la década de 1970 hasta la actualidad, las especulaciones cognitivas han destacado la importancia de algunos de sus elementos constitutivos, entre ellos el autoconcepto y aspectos como el papel de la atribución causal, la valoración de la competitividad, la gestión del control, los dogmas de capacidad y la autoeficacia aprendida. En cuanto a la teoría de la motivación, se divide en tres componentes principales: conductista, humanista y cognitiva. La conductista se enmarca en las recompensas motivacionales y también enfatiza que se basa en los incentivos de las personas, con la finalidad de tener un beneficio, la humanista es lograr el crecimiento de las capacidades del individuo para su desarrollo personal, fijándose objetivos para cumplirlos tomando riesgos calculados, dependiendo de su desempeño y la cognitiva resalta en el dominio del pensamiento, así mismo explica que las personas reciben y envían información mediante diversos mecanismos, de forma que regula el comportamiento sobre las habilidades y esfuerzos que realizan según sus acciones (Hampton, Summer y Webber, 1989).

### **Dimensiones de motivación**

McClellan (1989), determinó que la motivación de un individuo se puede dar por la búsqueda de tres necesidades dominantes:

### **Dimensión 1: Necesidades de logro**

Definido primero por McClellan (1989), en la predisposición a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño, o en palabras del propio McClellan, estándar de excelencia, estando relacionados con el grado de responsabilidad y el nivel de comunicación (p.145).

### **Dimensión 2: Necesidades de afiliación**

Para el autor McClellan (1989), Implica el deseo de conservar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con sus compañeros de trabajo, supervisores o de cargos mayores, dependiendo en el rubro en que este laborando, por ello se dice que tiene una buena interacción con las otras personas de su centro laboral, así mismo en las empresas se les brinda diversos tipos de reconocimiento al empleador, pero siempre en cuando dependa de su desempeño.

### **Dimensión 3: Necesidades de poder**

Para el autor McClellan (1989), Implica el deseo de ejercer poder sobre individuos y situaciones para hacer que sucedan ciertas cosas que de otra no ocurrirían, en estos casos trata mantener dominio sobre sus compañeros de trabajo y quiere que se cumpla lo que él dice porque su palabra tiene poder.

## **1.3. Definición de Términos Básicos**

1. **Estilos de liderazgo:** Líder es un individuo que tiene forma de influenciar a otras personas mediante sus actos, donde esta acción le puede afectar positivamente y agregar valor a su trabajo que va a desarrollarlo, a su vez, este que realiza el papel de líder tiende a dirigir coordinar y hacerse cargo de que se cumpla para llegar al objetivo de la empresa (Bass, 2008).
2. **Liderazgo autocrático:** Este estilo de liderazgo está caracterizado por autoritarismo del líder, es decir el líder manda, da órdenes y espera que las mismas sean cumplidas tal y como se dijeron. El líder de tipo autoritario mantiene una relación vertical y de superioridad con los subordinados. La organización con este tipo de liderazgo está caracterizada por rigidez y firmeza, lo que genera un clima de desconfianza, miedo y pasividad para enfrentar los diversos retos diarios (Figuroa, 2011).

- 3. Liderazgo democrático:** Este estilo también conocido como participativo, el líder tiende a consultar y persuadir a los colaboradores para participar en los diferentes procesos organizacionales. En este punto, el líder asume un rol de integrante del grupo, por lo que llega a establecer vínculos de amistad, confianza y buena comunicación; lo cual facilita que los colaboradores expresen sus opiniones, ideas, sugerencias y expectativas (Figueroa, 2011).
- 4. Liderazgo liberal o permisivo:** El líder liberal tiende a no manifestar su posición de poder y autoridad, los colaboradores tienden a ser autónomos en la realización de las actividades y en el proceso de toma de decisiones, estableciendo un vínculo de dependencia hacia sus miembros para el cumplimiento de las metas y objetivos (Figueroa, 2011).
- 5. Necesidades de existencia:** Son las que están relacionada a las necesidades fisiológicas y de seguridad, estas son factores externos que satisfacen al individuo (Chiavenato, 2011).
- 6. Necesidades de relación:** Son las necesidades sociales y de afiliación, estas están más relacionadas en la satisfacción de las relaciones interpersonales y de la pertenencia a un grupo (Chiavenato, 2011).
- 7. Crecimiento:** Son las necesidades de autorrealización y de estima o ego, enfocándose en el desarrollo personal del individuo, y se llega a satisfacer cuando logra alcanzar los objetivos más relevantes para su mejora de vida (Chiavenato, 2011).

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1. Sistema de Hipótesis**

##### **Hipótesis de investigación**

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la Servicios Turísticos Cumbaza S.R.L., periodo 2020.

##### **Hipótesis específicas**

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.

H2: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.

H3: Existe relación significativa entre la conducta pasiva y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.

#### **2.2. Sistema de Variables**

**Variable independiente** : Estilo de liderazgo

**Variable dependiente** : Motivación laboral

**Tabla 1***Operacionalización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Estilos de liderazgo</b>	El liderazgo es ejercido por una persona y tiene la capacidad de influir en los demás, sus actitudes, acciones y habilidades para motivar, dirigir y orientar a un grupo de personas para el logro de metas establecidas.	La variable será medida con una encuesta a cada uno de los trabajadores.	Liderazgo transformacional  Liderazgo transaccional  Liderazgo Laissez- faire	Ordinal
<b>Motivación laboral</b>	Es el comportamiento que tiene el jefe frente a su empleado con sus aspectos de logros	La variable será medida con una encuesta a cada uno de los trabajadores.	Necesidades de logro  Necesidades de afiliación  Necesidades de Poder	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Tipo y nivel de investigación

#### **Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo aplicada, porque permitió aplicar instrumentos de recolección de datos.

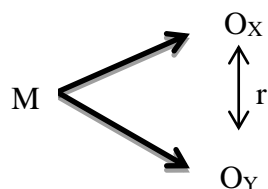
#### **Nivel de investigación**

El nivel que presenta es descriptivo correlacional.



## 2.4. Diseño de la investigación

Así mismo el diseño es no experimental y de corte transversal, donde se plantea el siguiente el esquema:



**Dónde:**

**M:** Muestra

**O<sub>x</sub>:** Estilos de liderazgo

**O<sub>y</sub>:** Motivación laboral

**r:** relación

## 2.5. Población y Muestra

- **Población.**

Para la población se ha considerado 20 trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L.

- **Muestra**

La muestra para este estudio se extrajo de la población total es decir los 20 trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L.

## 2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento la encuesta que estuvo conformada por 23 preguntas para la variable 1 y para la variable 2 de 20 preguntas.

## 2.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En la investigación para el procesamiento de datos se trabajó en excell, que permitió ingresar los resultados de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa, así mismo se realizó una estadística descriptiva y una estadística inferencial.

## **2.8. Método de investigación**

### **Materiales**

En la tesis se utilizaron bolígrafos, lápices, papel bond, correctores, resaltador, mango de carpeta, grapadoras, resaltador, perforadora y cuaderno.

### **Método**

Se utilizó la técnica descriptiva para la investigación porque la investigación descriptiva implica documentar y analizar cualidades específicas de un escenario concreto en uno o varios periodos de tiempo. Al mismo tiempo, se empleó la técnica inductiva, que es un enfoque científico para llegar a conclusiones generales basadas en hipótesis o antecedentes específicos.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados

##### Resultados referentes al objetivo general

**Tabla 2**

*Prueba de correlación de las variables estilo de liderazgo y motivación laboral*

		Estilo de liderazgo	Motivación laboral
Estilo de liderazgo	C. de Pearson	1	,724**
	Significancia B.		,000
	N	20	20
Motivación laboral	C. de Pearson	,724**	1
	Significancia B.	,000	
	N	20	20

*Fuente:* Elaboración propia

##### Interpretación:

En la tabla se puede observar que la variable estilo de liderazgo tiene una relación significativa entre la variable motivación laboral con un grado de 0.724, que es una relación positiva media alta.

##### Resultados referentes al objetivo específico 1

**Tabla 3**

*Correlación de la dimensión liderazgo transformacional y la motivación laboral*

		Liderazgo transformacional	Motivación laboral
Liderazgo transformacional	C. de Pearson	1	,721**
	Significancia		,000
	N	20	20
Motivación laboral	C. de Pearson	,721**	1
	Significancia	,000	
	N	20	20

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:**

Se puede apreciar que la dimensión liderazgo transformacional se relaciona con la variable motivación laboral en un grado de 0.721, lo que indica que es una relación positiva media alta.

**Resultados referentes al objetivo específico 2****Tabla 4**

*Correlación de la dimensión liderazgo transformacional y la motivación laboral*

		Liderazgo transaccional	Motivación laboral
Liderazgo transaccional	C. de Pearson	1	,635**
	Significancia B.		,000
	N	20	20
Motivación laboral	C. de Pearson	,635**	1
	Significancia B.	,000	
	N	20	20

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:**

Se muestra que la dimensión liderazgo transaccional se relaciona con la variable motivación laboral en un 0.635, lo que indica que es una relación media alta.

**Resultados referentes al objetivo específico 3****Tabla 5**

*Correlación de la dimensión liderazgo Laissez – Faire y la motivación laboral*

		Liderazgo Laissez – Faire	Motivación laboral
Liderazgo Laissez – Faire	Correlación de Pearson	1	,532**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	20	20
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,532**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	20	20

*Fuente:* Elaboración propia

**Interpretación:**

Con respecto a la relación de la dimensión de liderazgo laissez – faire con la variable motivación laboral existe una relación de 0.532, esto es un grado de relación baja.

#### Resultados del objetivo específico 4

Es muy importante mencionar que para la propuesta de diseñar un plan de mejora es necesario considerar cuáles son los puntos fuertes y débiles según la tabla presentada a continuación:

**Tabla 6**

*Plan de mejora de los estilos de liderazgo*

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS TURÍSTICOS "CUMBAZA" S.R.L., PERIODO 2020					
DIMENSIONES	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	DENOMINACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE
<b>Liderazgo transformacional</b>	Influencia o carisma deseado	Esta métrica refleja el hecho de que los líderes demuestran admiración, respeto y confianza.	Se denomina como <b>fuerte</b>	Fortalecer la comunicación, esto permitirá que los líderes interactúen con los trabajadores. Para ello es necesario aumentar el compromiso de los empleados, al mismo tiempo fortalecer el desarrollo profesional.	Administración
	Motivación inspiradora	Esto alienta a los subordinados a visualizar un futuro convincente que, en última instancia, pueden imaginar por sí mismos.			
	Estimulación intelectual	Este indicador hace referencia a que un líder es alguien que siempre inspira creatividad e innovación y fomenta la búsqueda de formas más efectivas para resolver problemas y establecer metas, un ambiente de constante aprendizaje.			
	Cuidado personal	Esta métrica se refiere al hecho de que los líderes de líderes guían su éxito y crecimiento personal y ayudan a sus seguidores a desempeñarse en todos los niveles.			

<b>Liderazgo transaccional</b>	Recompensa contingente	Esta métrica se refiere al hecho de que los líderes son aquellos que articulan metas, objetivos y expectativas y dan forma a las recompensas o percepciones para alcanzar las metas.	Se denomina <b>débil</b>	Se debe establecer metas claras de resultados que permita mejorar la motivación en los trabajadores.	Administración
	Gerencia por la excepción-activa	Esta métrica muestra que los líderes no solo establecen expectativas y objetivos, sino que también asumen un papel activo en el seguimiento y seguimiento de la actividad y el rendimiento de los empleados		Se debe aplicar técnicas de liderazgo transaccional de mediano y largo plazo, para que los trabajadores encuentren alguna dificultad y adaptarse a los nuevos criterios y así mejor su rendimiento.	
<b>Liderazgo Laissez-faire</b>	Gerencia por la excepción-pasiva	Este indicador se refiere a que los líderes tienden a actuar pasivamente, es decir, no interfieren en las actividades de sus colaboradores, excepto en casos de problemas graves	Se denomina <b>débil</b>	Se debe contar con un buen equipo, experimentado y capacitado, que pueda trabajar de manera independiente. Los empleados deben estar altamente motivados y comprometidos con la empresa.	Administración
	Deja - Hacer	Este indicador se refiere a los líderes que se destacan por no asumir responsabilidades de liderazgo.			

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7***Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES	TIEMPO	AÑO					
		1	2	3	4	5	6
1	Fortalecer la comunicación, esto permitirá que los líderes interactúen con los trabajadores. Para ello es necesario aumentar el compromiso de los empleados, al mismo tiempo fortalecer el desarrollo profesional.	X	X				
2	Se debe establecer metas claras de resultados que permita mejorar la motivación en los trabajadores.		X	X			
3	Las técnicas de liderazgo transaccional deben aplicarse a medio y largo plazo. Esto permite a los trabajadores hacer frente a posibles dificultades y adaptarse a nuevos estándares para mejorar su desempeño.			X	X		
4	Para poder trabajar de forma independiente, se necesita un equipo experimentado, formado y con talento. Los empleados deben estar altamente motivados y comprometidos con la empresa.				X	X	
5	Los empleados deben estar empoderados para tomar sus propias decisiones y desarrollar habilidades para resolver problemas.					X	X

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8**  
Presupuesto

Descripción recursos humanos	Cant.	Precio Unitario (referencial)	Precio Total (referencial)
Personal	20	S/35.00	S/ 700.00
Laptop	1	S/2,150.00	S/ 2,150.00
Lápiz	20	S/1.50	S/ 30.00
Borrador	20	S/1.50	S/ 30.00
Tajador	20	S/1.50	S/ 30.00
Resaltador	20	S/3.50	S/ 70.00
Lapicero	20	S/1.50	S/ 30.00
Folder Transparente	20	S/3.50	S/ 70.00
USB	3	S/35.00	S/ 105.00
Internet	1	80	S/ 80.00
Papelógrafos	10	0.2	S/ 2.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 3,297.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Discusión de resultados

Para comprender mejor las teorías consideradas y el comportamiento de las variables y sus componentes, durante la elaboración de este trabajo se han tenido en cuenta investigaciones anteriores. Esto será útil en esta sección, ya que comparamos los resultados de esta investigación y evaluamos en qué medida coinciden con los del estudio anterior:

- Los resultados de la encuesta muestran que existe una relación significativa de 0,724 entre las variables de estilo de liderazgo y la motivación laboral., donde se demuestra que existe una relación alta, este resultado concuerda con el estudio de Peñarreta (2019), en el cual se muestra Según las conclusiones del estudio, los empleados sólo están moderadamente satisfechos con las filosofías de liderazgo dominantes, que son mecanicistas y no hacen avanzar los objetivos de la organización, lo que dificulta que los empleados terminen su trabajo a tiempo. En cambio, otros líderes se esfuerzan por mantener un ambiente de trabajo agradable. Aunque esto no implica que anime a sus empleados, sí indica que cada uno de ellos se dedica a que su objetivo personal se alinee con el objetivo corporativo. El investigador llegó a la conclusión de que los empleados de la empresa en la que se realizó el estudio



no entendían el concepto de liderazgo porque en lugar de que los administradores, gerentes o jefes de área lideren, lo que hacen es gestionar sus respectivas funciones laborales, lo que les impide dirigir, inspirar e integrar a los miembros de la organización o trabajar en equipo para lograr un objetivo común.

- Entre otros hallazgos, encontraron una relación significativa entre la dimensión de liderazgo transformacional de las variables de estilo de liderazgo y las variables de motivación laboral. El valor obtenido es de 0,000, así como también se evidencia una relación media-débil positiva, el coeficiente de correlación es de 0,721, por lo que estos resultados se comparan con los de Esparza (2019), lo que demuestra que el liderazgo y la eficiencia en el trabajo tienen un factor, por lo tanto, la eficiencia en el trabajo no depende mucho del estilo de liderazgo. Se debe mejorar la estructura de mando interno en el ámbito contable y establecer responsabilidades en segundos para evitar discordias y malentendidos en el ámbito.
- De igual forma, se ha determinado que existe una relación significativa entre los aspectos de liderazgo transaccional de las variables de estilo de liderazgo y las variables de motivación laboral. Por otro lado, se evidencia una débil relación positiva promedio ya que el coeficiente de correlación es de 0,635 y estos resultados se comparan con Chávez, Cigüenza y Martensen (2018). Al finalizar el trabajo, los investigadores concluyeron que les permitieron formular una propuesta de plan de acción a través de actividades encaminadas a potenciar los estilos de liderazgo transformador, transaccional y mejorar las actitudes.
- Finalmente, se determinó que existía una relación significativa entre la dimensión liderazgo liberal de la variable estilo de liderazgo y la variable motivación laboral. El valor obtenido es 0,000. De manera similar, se evidencia una relación media positiva débil ya que el coeficiente de correlación es 0.532. Por lo tanto, estos resultados comparados con Saavedra (2020) demuestran el liderazgo de los directores de IE. Se aceptan candidatos

de Juanjuy, Mariscal Caerez para el periodo 2016. Significa que los directores revelan regularmente a través de sus acciones diarias cualidades e iniciativas positivas que son aprobadas por la mayoría de los docentes. Nivel de motivación del profesorado de IE. La aplicación en Juanjuy, provincia Mariscal Caerez en 2016 es media. Es decir, los docentes señalan con frecuencia su motivación en función de su estado emocional y del reconocimiento, admiración y recompensas que reciben de la parte inmediata.

## CONCLUSIONES

- Después de usar la prueba de Pearson, encontramos una correlación significativa entre las dos variables y la meta general. De igual forma, el estilo de liderazgo influye en la motivación laboral.
- De los resultados, podemos inferir una relación significativa entre los aspectos del liderazgo transformacional y la motivación laboral.
- Al mismo tiempo, los resultados obtenidos de la relación entre aspectos del liderazgo transaccional y la motivación laboral muestran si existe una relación significativa.
- A su vez, el resultado obtenido de la relación entre los aspectos de liderazgo del laissez-faire y la motivación laboral existe una relación entre la dimensión y la variable de estudio.
- Finalmente se diseñó una propuesta de mejora que permita fortalecer los estilos de liderazgo en los que se denominan débiles como son el liderazgo transaccional y el liderazgo Laissez-faire, así mismo mediante el cronograma de actividades que se propone a la empresa y el presupuesto permitirá que la empresa asuma la responsabilidad de mejorar estos estilos de liderazgo débiles.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el líder de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., mejorar su estilo de liderazgo mediante un diagnóstico preciso de su gestión y, al hacerlo, evaluar sus acciones para comprender lo que la organización piensa, siente y dice formalmente sobre sus acciones.
- Se recomienda que el líder de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., que desarrolle su estilo de liderazgo transformacional para que pueda conectar mejor con los miembros de su equipo a nivel emocional e influir en sus acciones, lo que puede medirse a través de su rendimiento. Cabe señalar que para mejorar la forma en que el representante dirige y gestiona su organización, es esencial que ambos reciban formación personalizada de coaching transformacional y formación continua de desarrollo de liderazgo.
- Dentro de la organización de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., debe deshacerse, cambiar o desarrollar un nuevo sistema de recompensas, incentivos salariales, beneficios financieros y no financieros, entre otras cosas, para dar al jefe las herramientas y directrices que necesita para poder sancionar y proporcionar beneficios a su personal. A continuación, debe realizar una evaluación interna para determinar el grado de autoridad que puede otorgar a su personal para motivarlo en sus tareas operativas.
- Se recomienda a la directiva de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., implementar el desarrollo del comportamiento pasivo para inspirar a los empleados, donde se tiene influencia sobre las personas y se les permite llevar a cabo sus responsabilidades antes de evaluarlas de acuerdo con su progreso y ser reconocidas por la dirección para medir su aptitud.
- A la gerencia de recursos humanos de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., para que ponga en práctica el plan de acción propuesto donde permita mejorar a nivel de los estilos de liderazgo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avanecer, E. (2015). Liderazgo y motivación, estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala. Recuperado de <http://bit.ly/2npbFKt>
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test. Redwood, Estados Unidos: Mind Garden.
- Bass, B. (1990). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. Nueva York, Estados Unidos: Fress Press.
- Burns, J. y Bass, B. (1990). Handbook of Leadership: A survey of theory and research. Nueva York, Estados Unidos: Fress Press.
- Cardona, P. (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano. Bogotá, Colombia: Trilla.
- Castañeda, L. (2007). Naciste para ser líder. Ciudad de México, México: Panorama.
- Cerbellón, G. (2015). La motivación laboral y su relación con la calidad de servicio al cliente en la empresa Efecto Estrategia Comunicaciones S.A.C., Distrito de Miraflores, año, 2015. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Chavez, J., Cigüeñas, M. y Martensen, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima.
- Chiavenato, A. (2001). Introducción a la Teoría de las relaciones humanas. Colombia: McGraw Hill.
- D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y Atributos Gerenciales. Ciudad de México, México.
- Esparza, A. (2016). El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Roció S.A., año 2016 – Trujillo. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Figueroa, N. (2011). Liderazgo transaccional y transformacional: las dimensiones del liderazgo. Recuperado de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2011/10/liderazgo-transaccional-y-transformacional.pdf>.

- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- McClelland, D. (1989). *Human Motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foreman.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill. Recuperado de <http://bit.ly/2oOaEOs>Harold, K. & Heinz, W. (2006).
- Hampton, H., Summer, M. y Webber, E. (1989). *Administración: Una perspectiva global*. Ciudad México, México: McGraw-Hill.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: UAB.
- Mendoza, I., García, B. y Uribe, J. (2014). *Liderazgo y su relación con variables de resultado: Un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.
- Peñareta, D. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del GAD Municipal de Loja*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Quito.
- Robbins, S, Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Rojas, L. (2016). *El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa Coomultrup LTDA, ubicada en Pamplona Norte de Santander*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Santander. Bogotá.
- Saavedra, R. (2016). *El liderazgo del director y su relación con la motivación en los docentes de la I.E. Aplicación de Juanjuí, 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Junajui. Perú.
- Sajamí, Z. (2015). *La motivación del personal y su relación con la calidad de atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Lamas, 2015*. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Tarapoto. Perú.
- Quesada, T (2014). *El liderazgo transaccional y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas públicas “Ramón Castilla” y “Túpac Amaru” del distrito de*

Comas, Lima. (Tesis de maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Velásquez, N. (2015). Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Chimbote.

**ANEXOS**



**Anexo 1: Matriz de Consistencia**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<b><u>GENERAL</u></b>	<b><u>GENERAL</u></b>	<b><u>GENERAL</u></b>				
¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?	Determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.	Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020.	<b>Estilos de liderazgo</b>	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada o carisma	<b>Encuesta</b>
<b><u>ESPECIFICOS</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué relación hay entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?</li> <li>• ¿Qué relación hay entre el liderazgo transaccional y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?</li> <li>• ¿Qué relación que existe entre el liderazgo Laissez – Faire y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?</li> <li>• ¿Cómo diseñar una propuesta que permita fortalecer el liderazgo en los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos “Cumbaza” S.R.L., periodo 2020?</li> </ul>				Motivación inspiracional	
					Estimulación intelectual	
				Consideración individualizada		
				Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	
					Gerencia por la excepción-activa	
			Liderazgo Laissez-faire	Gerencia por la excepción-pasiva		
				Dejar-Hacer		
			<b>Motivación laboral</b>	Necesidades de logro	Grado de responsabilidad	
					Nivel de comunicación	
		Necesidades de afiliación		Interacción con las personas		
				Tipo de reconocimiento		
		Necesidades de Poder	Influencia en las personas			
			Tipo de autoridad			

*Fuente:* Elaboración propia

**Anexo 2:****Instrumentos de recolección de datos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE POS GRADO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA  
SERVICIOS TURÍSTICOS “CUMBAZA” S.R.L.**

**VARIABLE: ESTILOS DE LIDERAZGO**

**Instrucciones:** A continuación Ud. encontrará 23 interrogantes sobre el diagnóstico de estilos de liderazgos, debe leerlas atentamente y decidir marcando con un aspa (X) en la opción que considere como su respuesta.

Antes de certificar su respuesta, se recomienda que reflexione sobre situaciones reales que haya vivido en su día a día y no responder sobre lo que usted piense que debería ser lo adecuado.

**Datos informativos:**

Edad:                      Sexo: F ( ) M ( )                      Fecha: // 201...

**Opciones de respuesta:**

Siempre (5)      Casi siempre (4)      A veces (3)      Casi nunca (2)      Nunca (1)

N°	DIMENSIONES E ITEMS	Escala de valores				
		1	2	3	4	5
	<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
1	¿Cree usted que la gerencia muestra consideración por las necesidades de sus colaboradores?					
2	¿Considera usted que los miembros de la gerencia son un ejemplo a seguir?					
3	¿Considera usted que la gerencia transmite optimismo en los colaboradores?					
4	¿Considera usted que la gerencia alienta cada una de sus actividades realizadas?					
5	¿Usted apoya el crecimiento profesional de los colaboradores?					
6	¿Usted facilita el trabajo de las nuevas competencias en los colaboradores?					
7	¿Usted incentiva el trabajo en equipo?					
8	¿Usted considera diferentes medios para conocer la empresa?					

	<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>					
<b>9</b>	¿Existe un reconocimiento por parte de la gerencia con relación a su esfuerzo?					
<b>10</b>	¿Considera justo los reconocimientos otorgados por la gerencia?					
<b>11</b>	¿Considera usted que la gerencia aplica un buen control en las actividades laborales?					
<b>12</b>	¿Considera usted que la gerencia aplica las acciones correctivas adecuadas para solucionar un problema?					
<b>13</b>	¿Usted toma las decisiones acudiendo a los colaboradores claves de la empresa?					
<b>14</b>	¿Usted prevé impactos decisivos que le permiten canalizar su liderazgo empresarial?					
<b>15</b>	¿Usted compartir esfuerzos de cambio con las demás personas que enriquece su labor como gerente?					
<b>16</b>	¿Usted usa fuentes de información proporcionadas por personas de confianza antes de tomar de decisiones?					
	<b>LIDERAZGO LAISSEZ - FAIRE</b>					
<b>17</b>	¿Considera usted que la gerencia solo interviene en el momento necesario?					
<b>18</b>	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa?					
<b>19</b>	¿Cree usted que la gerencia se involucra en el desarrollo de las actividades externas a la empresa?					
<b>20</b>	¿Cree usted que su jefe evade responsabilidades en el trabajo?					
<b>21</b>	¿Usted se apoya en colaboradores competentes que le aseguren resultados sobresalientes?					
<b>22</b>	¿Usted obtiene mejores resultados utilizando un modo impositivo para dar las instrucciones?					
<b>23</b>	¿Usted prefiere intervenir en situaciones en las que pueda usar su poder?					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE POS GRADO**

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA**  
**SERVICIOS TURÍSTICOS “CUMBAZA” S.R.L.**

**VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL**

**Instrucciones:** A continuación Ud. encontrará 20 interrogantes sobre el diagnóstico de motivación laboral, debe leerlas atentamente y decidir marcando con un aspa (X) en la opción que considere como su respuesta.

Antes de certificar su respuesta, se recomienda que reflexione sobre situaciones reales que haya vivido en su día a día y no responder sobre lo que usted piense que debería ser lo adecuado.

**Datos informativos:**

Edad:                      Sexo: F ( ) M ( )                      Fecha: / / 201...

**Opciones de respuesta:**

Siempre (5)      Casi siempre (4)      A veces (3)      Casi nunca (2)      Nunca (1)

N°	DIMENSIONES E ITEMS	Escala de valores				
		1	2	3	4	5
	<b>NECESIDADES DE LOGRO</b>					
1	Lo más importante para mí es tener un empleo estable.					
2	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.					
3	Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.					
4	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.					
5	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.					
6	Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.					
7	Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.					
	<b>NECESIDADES DE AFILIACIÓN</b>					
8	Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.					
9	Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo.					
10	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.					
11	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.					
12	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que					

	realmente son.					
<b>13</b>	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.					
	<b>NECESIDADES DE PODER</b>					
<b>14</b>	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.					
<b>15</b>	Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.					
<b>16</b>	Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.					
<b>17</b>	Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.					
<b>18</b>	Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.					
<b>19</b>	Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.					
<b>20</b>	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.					

Estilo de liderazgo y la  
motivación laboral de los  
trabajadores de la empresa  
Servicios Turísticos “Cumbaza”  
S.R.L., periodo 2020  
*por* Waldo Arturo Ríos Yalta

---

**Fecha de entrega:** 05-ene-2023 10:55a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1988876849

**Nombre del archivo:** a\_-\_Informe\_final\_-\_Waldo\_Arturo\_R\_os\_Yalta\_-\_corregido\_2.docx (1.43M)

**Total de palabras:** 13320

**Total de caracteres:** 73743

# Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Servicios Turísticos "Cumbaza" S.R.L., periodo 2020

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	8%
2	<a href="https://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	4%
3	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://dspace.unitru.edu.pe">dspace.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	<a href="https://books.google.com.pe">books.google.com.pe</a> Fuente de Internet	<1%