

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PERCIBIDO EN UNA EMPRESA  
PRIVADA DEL SECTOR RETAIL EN LIMA METROPOLITANA**

**Tesis para optar por el título de Licenciada en Psicología con  
mención en Psicología Social que presenta la Bachillera:**

**SDENKA KATHYA ALAVEDRA TABOADA**

**ASESORA: MARCIA ESTELA DE LA FLOR ARBULÚ**

Lima, Noviembre, 2019

## **Agradecimientos**

A mis padres, por priorizar mi educación y confiar en mí

A mi abuelita Josefa, por motivarme a terminar mi tesis y por ser un ejemplo a seguir

A toda mi familia por su apoyo incondicional, a Claudio, Daniela, Karla

A mis maestros por ser una fuente de inspiración

A mi asesora Dra. Marcia de la flor, por su apoyo y confianza

A todos quienes hicieron posible este trabajo de investigación



## Resumen

La presente investigación se orienta a precisar la relación entre las variables: liderazgo transformacional percibido y motivación laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a una empresa privada del sector retail en Lima Metropolitana. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de 149 trabajadores dependientes entre 18 y 49 años de edad, quienes ocupaban posiciones operativas tanto de reposición de productos como de cajeros y multifuncionales. Se utilizó la sub-escala de liderazgo transformacional desarrollada por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada en el contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y la escala de motivación laboral en la versión adaptada y validada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Aspeli y Wang (2012). Los resultados muestran una correlación significativa, positiva y mediana entre las dimensiones de liderazgo transformacional percibido y de motivación autónoma y motivación intrínseca.

**Palabras Claves:** Liderazgo transformacional, motivación, organización, retail.

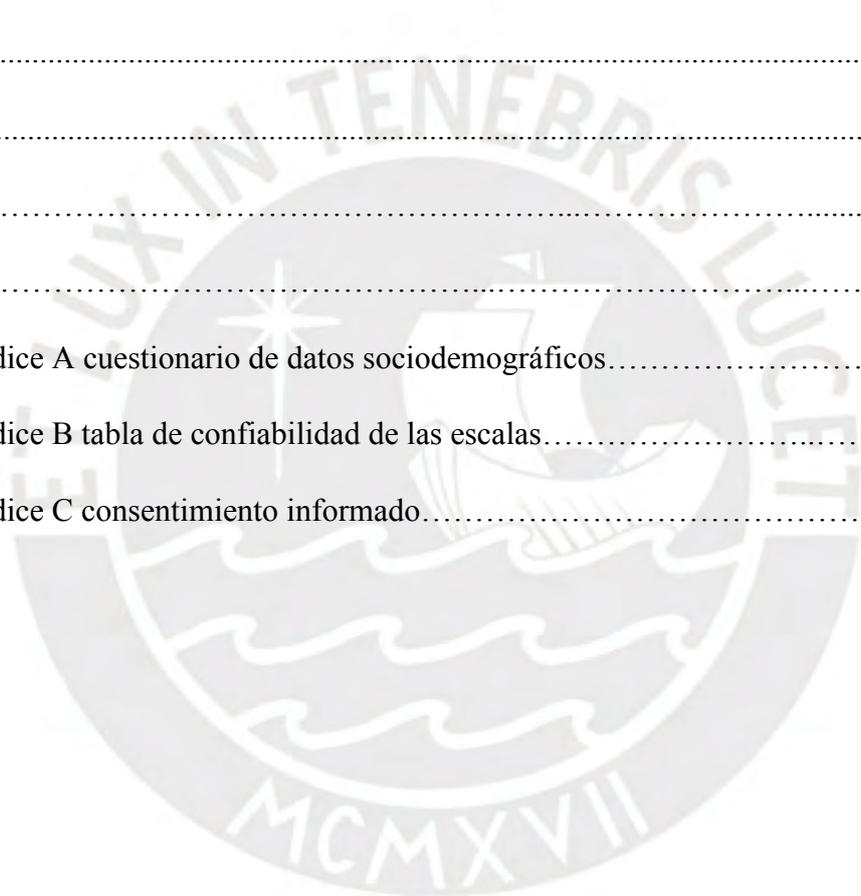
## Abstract

The present investigation aims to clarify the relationship between the variables: perceived transformational leadership and autonomous motivation. The study was conducted with a sample of workers belonging to a private company in the retail sector at Lima. In order to comply with the purpose of the present investigation, the study used a sample of 149 dependent workers between 18 and 49 years old, who held operative positions. The sub-scale of transformational leadership developed by the authors Bass and Avolio (2000) and adapted in the Chilean context by Vega and Zavala (2004) and the scale of labor motivation in the version Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Aspeli y Wang (2012), adapted to spanish language. The results show a significant and positive correlation between the transformational leadership variable and the autonomous and intrinsic motivation variable.

**Keywords:** Transformational leadership, motivation, organization, retail.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	1
Método.....	11
Participantes.....	11
Instrumentos.....	11
Procedimiento.....	13
Resultados.....	15
Discusión.....	17
Referencias.....	23
Anexos.....	29
Apéndice A cuestionario de datos sociodemográficos.....	29
Apéndice B tabla de confiabilidad de las escalas.....	30
Apéndice C consentimiento informado.....	31



## **Motivación y Liderazgo Transformacional Percibido en una empresa privada del sector Retail en Lima Metropolitana**

En los últimos años, se ha desarrollado una postura organizacional que da relevancia al factor humano como base del funcionamiento y desarrollo de las metas empresariales. Este nuevo enfoque se diferencia del tradicional centrado en las finanzas, economía, y técnicas cuantitativas; poniendo en evidencia la importancia del capital humano (Martínez, 2007). En este contexto, la psicología organizacional ha tomado un papel fundamental en la administración de empresas; el estudio de variables como la motivación y el liderazgo, han permitido diseñar estrategias organizacionales para aumentar la productividad, asegurando el bienestar de los trabajadores (Robbins y Judge, 2013). De esta manera, los colaboradores son vistos como una inversión y no como un costo para la compañía (Storey, 2007).

En este sentido, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a las diversas exigencias del entorno competitivo actual (Feinberg, Ostroff y Burke, 2005). De acuerdo con Deci, Olafsen, y Ryan (2017), la prosperidad de las compañías ya no depende únicamente de ser rentables y promover el desempeño de alta calidad; sino también, de ser organizaciones que beneficien a todos los stakeholders (empleados, inversores y consumidores). Es decir, organizaciones que velen por el bienestar de los colaboradores en términos de motivación para trabajar; ya que, ello contribuye en la salud organizacional y éxito financiero. Asimismo, Meglino, Ravlin y Adkins (1989) y Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, (1996), coinciden en que es indispensable tomar en cuenta el estudio del estilo de liderazgo más adecuado como estrategia para dirigir cualquier organización, debido a la importancia del líder en la toma de decisiones y ejecución de programas que impactan en el entorno laboral, así como, de su influencia en la motivación para trabajar en los colaboradores.

La organización y los colaboradores se encuentran en una interacción recíproca constante, en la cual influyen diversos estímulos que los motivan a alcanzar sus metas; en estas circunstancias, la compañía debe de ser capaz de motivar a sus colaboradores hacia el alcance de metas organizacionales (López, 2005; Ramírez, Abreu y Badii, 2008). Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens y Vansteenkiste (2009), indican que el estudio de la motivación laboral es indispensable dentro del comportamiento organizacional. Asimismo, el estudio de la psicología positiva dentro del ámbito laboral ha centrado su enfoque en la motivación como alcance para un funcionamiento óptimo y saludable del ser humano. Dentro del contexto

laboral, es relevante cuestionarse qué aspectos motivan al personal a desempeñarse productivamente (Agut y Carrero, 2007).

La motivación otorga direccionalidad y energía a las personas en base a metas planteadas por el individuo. Los procesos que dirigen y dan energía en el comportamiento de las personas provienen tanto del ambiente (motivos externos) como de la persona misma (motivos internos). Dentro de los motivos externos, estaría el contexto ambiental en el que se desenvuelve la persona, lo que podría ser una situación social, la escuela o el trabajo (Reeve, 2010). En los motivos internos, se encuentran las necesidades, que podrían ser tanto fisiológicas (hambre, sed), psicológicas (autonomía, competencia, gregarismo), o, sociales (logro, afiliación, poder); también podrían ser cogniciones, como creencias o expectativas; y, por último, emocionales (Reeve, 2001; Pintrich y Schunk, 2006)

Existen algunos estímulos tanto externos como internos, que determinan la intensidad o fuerza con la que se realiza una tarea; la dirección o meta hacia donde se dirige la tarea; y, la persistencia o insistencia en terminar la tarea; además, dependerá también de la voluntad y las diferencias individuales de cada sujeto. En este sentido, en el área organizacional, estos tres elementos (intensidad, dirección, persistencia) deberían mantenerse alineados a las metas de la compañía para favorecer su crecimiento (Van Den Broeck et al., 2009).

La motivación laboral ha despertado el interés dentro de la psicología organizacional desde hace muchos años. Una de las teorías contemporáneas más importantes en el estudio de la motivación es *la teoría de la autodeterminación (TAD)* (Deci y Ryan, 2000), la cual hace posible el análisis de diversos problemas motivacionales dentro del ámbito laboral (Reeve, 2001; Utria, 2007).

*La teoría de integración orgánica o teoría de la autodeterminación (TAD)* parte de tres necesidades innatas imprescindibles para la realización personal del ser humano. En primer lugar, la autonomía, los seres humanos necesitan sentir que tienen libertad para elegir sus acciones y que estas tienen relación con sus intereses personales; competencia, sensación de eficacia en las actividades que realiza, generando que el individuo se sienta útil y participativo; y, afiliación, necesidad de establecer relaciones significativas con otras personas, para tener una sensación de bienestar (Gagné y Deci, 2005, Pintrich y Schunk, 2006).

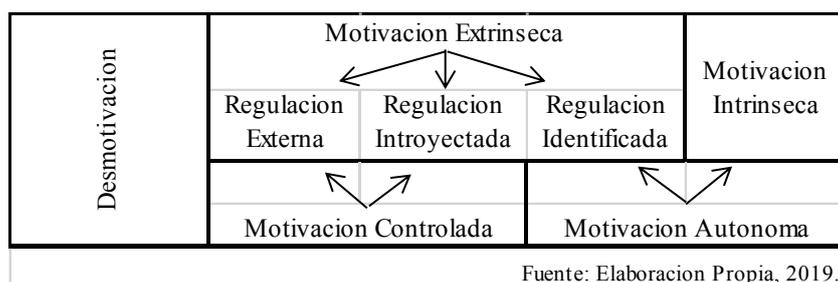
La TAD postula que existen dos tipos principales de motivación: *La motivación intrínseca*, cuando el sujeto realiza una actividad por la satisfacción inherente de la actividad en sí misma, y no está motivado por algún otro factor que no sea explícitamente el disfrute de

la actividad. Y *la motivación extrínseca*, comenzar una actividad motivado por los resultados y/o consecuencias que trae consigo la realización de dicha tarea (Deci, Rayan, Gagné, Leone, Usunov, Kornazheva, 2001; Pintrich y Schunk, 2006). De acuerdo con Vansteenkiste, Lens y Deci (2006), una persona puede tener metas intrínsecas (contribución a la comunidad, salud, crecimiento personal, afiliación), que satisfacen las necesidades psicológicas básicas. O extrínsecas (fama, éxito financiero, apariencia física), siendo las metas intrínsecas mayormente relacionadas con el bienestar y la adaptación.

La motivación extrínseca se divide en tres tipos de regulaciones que varían de acuerdo al grado en el que la persona ha internalizado una actividad (Deci y Ryan, 1985). *La regulación identificada*, cuando el individuo realiza la actividad porque sabe que es importante para sí mismo, la persona logra asumir la actividad como parte de su estilo de vida, y, concuerda con sus valores y creencias, sin embargo, no disfruta la actividad en sí misma; *la regulación introyectada*, que surge al realizar una actividad por agrandar a otros, por sentimientos de culpa, o por probar algo a alguien; y, *la regulación externa*, que se da al realizar una actividad totalmente ajena a sí mismo, por obligación o para evitar un castigo. La regulación introyectada es una forma más internalizada que la regulación externa; sin embargo, no se realiza por voluntad propia sino por presión (Deci y Ryan, 1985; Gastañaduy, Herrera y Lens, 2014; Deci y Ryan, 2008; Baard, 2002; Balaguer, Castillo y Duda, 2008; White, 1959).

En un principio, la motivación intrínseca y extrínseca fueron considerados conceptos opuestos; por un lado, la motivación intrínseca se concebía como auto determinada; mientras que la extrínseca, significaba falta de auto determinación. No obstante, estudios posteriores han demostrado que la motivación extrínseca no necesariamente debe estar en contraposición a la motivación intrínseca (Luyten y Lens, 1981). En este contexto, se desarrolló el estudio de la motivación autónoma y controlada. *La motivación autónoma*, implica la voluntad y decisión de la persona en realizar una actividad, mientras que, *la motivación controlada*, implica que se realice una tarea debido a presión u obligación. Por consiguiente, la motivación intrínseca y las formas más internalizadas de motivación extrínseca (Regulación identificada) conformarían la motivación autónoma; mientras que las formas menos internalizadas de motivación extrínseca (Regulación externa e introyectada) conformarían la motivación controlada (Deci y Ryan, 1985). En este sentido, las dimensiones de la motivación de acuerdo con la TAD serían distribuidas de la siguiente manera (ver Figura 1):

Figura 1: Dimensiones en la motivación según la TAD



El proceso de internalización es considerado un proceso adaptativo en el ser humano, en el cual el sujeto adopta formas de pensar, creencias o comportamientos en favor de forjar mejores relaciones interpersonales. Para Grolinck, Deci y Ryan (1997), la necesidad de autonomía y competencia son fundamentales en el proceso de internalización, pero, sobre todo, la necesidad de afiliación o relación con el otro, que le permite internalizar comportamientos para formar parte de un grupo o familia. Si la persona logra internalizar una tarea, tendría una mayor motivación autónoma, ya que sería capaz de reconocer la importancia y el valor de dicha actividad, además, se identificaría con la tarea y la realizaría por voluntad propia y no por obligación (Vansteenkiste et al., 2006).

De acuerdo con Assor, Roth, y Deci (2004), es posible promover un ambiente de control mediante refuerzos, gratificaciones o castigos e incluso, con el lenguaje que un líder utiliza para comunicarse con sus subordinados; por ejemplo, usar frases como “tienes que” o “debes” fomentan un ambiente controlado y aumentan la motivación controlada; a diferencia de frases como “podrías” o “te aconsejaría”, que fomentan un ambiente autónomo, incrementando la motivación autónoma. Se ha demostrado que, si bien la motivación controlada también puede generar que los sujetos realicen la actividad propuesta, dicha tarea no perduraría en el tiempo y no sería disfrutada, a diferencia de cuando se realiza una tarea por motivación autónoma. (Vansteenkiste et al., 2006).

Para la TDA, el ambiente en el cual se desenvuelve una persona, influye ampliamente en su motivación (Chaparro, 2006; Añez, 2006). Deci y Ryan (2000), explican que cuando los colaboradores presentan ausencia de motivación autónoma, únicamente cumplen el mínimo requerido de efectividad dentro de la organización. En base a ello, un ambiente de alta autonomía sería propicio para que los colaboradores no conciban su trabajo como una obligación; sino como una oportunidad de crecimiento, que los impulsa a desarrollar al máximo sus capacidades y competencias (Ryan, Deci, Grolnick y LaGuardia, 2006 en Ryan, 2009).

Ramírez et al. (2008), afirman que altos niveles de motivación autónoma conllevan a una mayor calidad de desempeño laboral e incrementan la satisfacción laboral. Cortés (2004), menciona que es imprescindible proporcionar un ambiente que fomente el desarrollo de la motivación laboral, creando oportunidades que permitan liberar el potencial humano favoreciendo el crecimiento personal. Un estudio realizado por Baard, Deci, y Ryan (2004) en una importante corporación bancaria de los Estados Unidos, plantea que son los líderes empresariales quienes influyen directamente en el contexto o ambiente que se genera en la compañía; es decir, dependiendo de la gestión del líder, podría promoverse un ambiente de autonomía o de control en el trabajo. Asimismo, de acuerdo con Slemp, Kern, Patrick y Ryan (2018), los líderes que son conscientes de la importancia de la autodeterminación en el ambiente laboral, son capaces de fomentar la autonomía, evitando el uso de recompensas o sanciones e incentivando la autoiniciación y brindando oportunidades de elección y aportes. Además, demostraron que la percepción del apoyo del líder a la autonomía, se ha relacionado positivamente con formas más internas de motivación laboral descritas por la TAD.

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influenciar un equipo, grupo o persona de tal manera que dirija su conducta hacia el logro de objetivos o metas; de acuerdo con Robbins (2004), un líder puede ser nombrado formalmente como líder (impuesto), o puede surgir del grupo simplemente por su habilidad para influir en los demás (natural). En la actualidad, el mundo empresarial valora líderes que sean “facilitadores” en lugar de ser autoritarios, líderes capaces de promover la creatividad e impulsar a los trabajadores a nuevos retos, logrando que se sientan respetados e incluso queridos (Vera, 2013).

El estilo de liderazgo ejercido por el jefe o gerente de la organización, juega un rol muy importante en la motivación del colaborador; ya que permite la formación de lazos interpersonales que forjan relaciones positivas entre los jefes y subordinados (Robbins y Judge, 2013). Un líder debe ser capaz de comprender la perspectiva de los subordinados, ofreciéndoles las herramientas y oportunidades necesarias para que puedan desarrollarse satisfactoriamente en el ámbito laboral. La línea de carrera, el reconocimiento de los superiores, y, la dirección y supervisión de un líder conciliador, son algunos de los factores claves para el incremento de la motivación autónoma; por otro lado, los premios y reconocimientos tangibles, podrían generar la sensación de pérdida de autonomía (Herrera y Matos, 2009).

A lo largo del tiempo, la investigación acerca del liderazgo ha ido tomando diferentes rumbos. En un comienzo, se centró en predecir el liderazgo mediante rasgos de personalidad,

conductas del individuo y características demográficas (edad, sexo, nivel educativo) (House y Baetz, 1990; Judge, Bono, Illies, y Gerhardt, 2002; Stogdill y Shartle, 1948; Bass, 1990). Posteriormente, de acuerdo con Yukl (2008), se realizaron estudios que relacionaban la inteligencia emocional con el liderazgo, debido a la importancia de reconocer las emociones en uno mismo para así poder entender a los demás. Más adelante, en los años 60, se realizaron estudios que relacionaban variables situacionales con el liderazgo, agregando la variable ambiental o contextual, que no había sido evaluada anteriormente, de esta manera, se llegó a la conclusión de que la eficiencia de un estilo de liderazgo determinado iba a depender de la situación o contexto en el que se encuentre el grupo (Armandi, Oppedisano y Sherman, 2003; Rice y Kastenbaum, 1983).

Finalmente, en la década de los 80, surgieron los modelos contemporáneos del liderazgo, Bass (1985), explica que, a diferencia de los modelos anteriores, se tomó en cuenta el efecto que genera el líder en sus seguidores (la influencia). *El modelo de liderazgo de Rango Completo o Rango Total*, desarrollado por Bass y Avolio (1994), toma en cuenta tres estilos de liderazgo. En primer lugar, *el liderazgo transformacional*, el cual impacta a los seguidores en medida que los líderes son capaces de concientizar a los subordinados sobre la importancia y valor asignado a cada actividad que realizan. El liderazgo transaccional, que se basa en intercambios (recompensas contingentes) y negociaciones entre el líder y los subordinados hacia el logro de objetivos; además, se supervisa constantemente las actividades de los seguidores con la finalidad de realizar un seguimiento y evitar el incumplimiento de las normas establecidas. Y, finalmente, el liderazgo Laissez faire, que supone la ausencia de liderazgo (Northouse, 2017)

En base a ello, algunos autores como Bass (1997), Robbins (2004), Gillespie y Mann (2000), Masi y Cooke (2000), Nader y Castro Solano (2007), Mendoza, Escobar y García (2012) concuerdan con que el liderazgo transformacional, es aquel que genera mayor efectividad en la influencia dentro de un grupo; por lo cual, es el estilo de liderazgo con mayor investigación y soporte empírico; además, puede adaptarse en distintos contextos culturales.

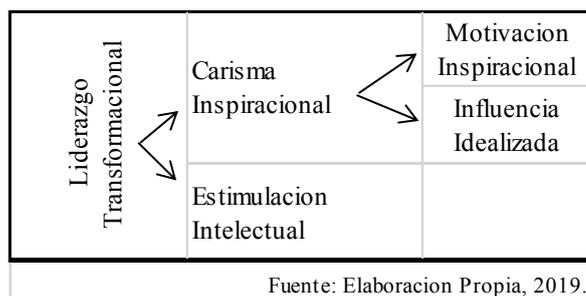
Bass (1997), menciona que “la transformación”, es el efecto que genera *el liderazgo transformacional* en los seguidores, debido a que los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los subordinados. Para Burns (1978), el liderazgo transformacional es significativamente superior al transaccional; no obstante, Bass postula que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, en el cual los líderes

transformacionales pueden poseer algunas características transaccionales, pero actúan dependiendo de las circunstancias y adicionando un valor transformador en los seguidores. En base a ello, Bass define al liderazgo transformacional como un proceso generado en la relación líder – seguidor, en el cual el carisma del líder ocasiona identificación y admiración en los seguidores, los estimula, motiva e inspira, proporcionándoles el apoyo que requieren (Bass y Avolio, 1994; Northouse, 2017). De acuerdo con Christian, Garza y Slaughter (2011), este estilo de liderazgo es de gran importancia en el ámbito organizacional, ya que influye en que los colaboradores perciban su trabajo de manera más positiva.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional consta de cuatro componentes conocidos como las “cuatro I’s”: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. *Influencia Idealizada*, hace referencia a la capacidad del líder para ser fuente de imitación y mantener un rol modelador, poseen un alto nivel de ética y moral, logrando obtener la confianza de sus seguidores y generando que se identifiquen con ellos. *La Motivación Inspiracional*, sucede cuando el líder utiliza componentes motivacionales para inspirar a los seguidores generando el entusiasmo y compromiso por cumplir los objetivos compartidos. *La Estimulación Intelectual*, cuando el líder ayuda a los seguidores a encontrar distintas formas para resolver conflictos desarrollando en ellos un interés por la superación personal, los impulsa a ser más creativos e innovadores desafiando sus propias creencias. Finalmente, *la Consideración Individualizada*, consiste en que el líder fomenta un clima de apoyo en el cual se considera a cada miembro del equipo según sus necesidades y requerimientos personales. Asimismo, las sub dimensiones Influencia Idealizada y Motivación Inspiracional, se agrupan en una dimensión de orden superior a la que llaman *Carisma Inspiracional* (Bass y Avolio, 1994 en Northouse, 2017).

Posteriormente, Alonso, Saboya, y Guirado (2010), realizaron una investigación sobre la estructura de la escala MLQ, en la cual se encontró que el modelo presentaba un mejor ajuste en cuatro factores: Dimensión de liderazgo transformacional; liderazgo transaccional; liderazgo correctivo y liderazgo pasivo. En este modelo, la sub dimensión de Consideración Individualizada pasa a ser parte del Liderazgo Transaccional debido a un mejor ajuste en el análisis factorial; en este sentido, *el Liderazgo Transformacional* constaría de las siguientes subdimensiones: *Carisma Inspiracional*, que incluye *Influencia Idealizada* y *Motivación Inspiracional*; y, *Estimulación Intelectual*. En la presente investigación se utilizó este último modelo para fines de estudio. Por consiguiente, las dimensiones de Liderazgo Transformacional, quedarían distribuidas de la siguiente manera (ver Figura 2):

Figura 2: Dimensiones en el liderazgo transformacional



Los líderes transformacionales, son capaces de motivar a sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores impactando en su rendimiento. Es un proceso por el cual se entablan conexiones que elevan la motivación tanto del líder como del seguidor, respondiendo a las necesidades de los seguidores y ayudándolos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2018). Son capaces de hallar nuevas formas de solución de conflictos, logrando ser el foco de inspiración de los demás colaboradores; los cuales, inspirados por su líder, son motivados y logran desarrollar y fortalecer sus capacidades. Además, los líderes transformacionales, reconocen los logros de sus seguidores y promueven una identidad colectiva que permite reforzar el trabajo en equipo generando vínculos de confianza y respeto (Kouzes y Posner, 2005; Yukl, 2008; Li y Hung, 2009).

Vega y Zavala (2004), mencionan que, en el ámbito laboral, el liderazgo transformacional, permite desarrollar el potencial de los recursos humanos; es decir, provee a los colaboradores las herramientas y oportunidades que potencian sus capacidades y habilidades, generando un capital humano capaz de sobrepasar las metas planteadas por la organización. En este contexto, se ha evidenciado diversos estudios sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones; por ejemplo, Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2003), interesados en hallar diferencias en los estilos de liderazgo según sexo, realizaron un meta análisis de 45 estudios sobre estilos de liderazgo en los Estados Unidos, en el cual se encontró que las mujeres estarían más relacionadas a mantener un estilo de liderazgo transformacional, a causa de sus habilidades de comunicación, fluidez verbal y capacidad para expresarse; lo cual, a su vez, tuvo correlación positiva con la efectividad en el trabajo. Por otro lado, los hombres, tenderían a utilizar mayormente las recompensas contingentes, lo cual, los relaciona con el estilo de liderazgo transaccional, que no tuvo correlación con la efectividad en el trabajo.

De igual manera, existen diversas investigaciones que han buscado hallar relaciones entre el liderazgo transformacional y la motivación para trabajar. Masi y Cooke (2000),

realizaron un estudio en los Estados Unidos, testeado en una muestra aleatoria de 18 batallones de los 42 existentes en el "Comando de reclutamiento del ejército de los Estados Unidos" entre comandantes y subordinados, donde se examinó la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral. Se encontró una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral de los colaboradores.

Godoy y Bresó (2013), realizaron un estudio en dos empresas españolas diferentes: Una de sector industrial y otra de sector financiero. Su objetivo fue analizar si la percepción del liderazgo transformacional podría predecir la motivación intrínseca de los colaboradores en ambas empresas. El estudio se realizó con una muestra total de 575 colaboradores de ambas empresas (473 de sector industrial y 102 de sector financiero). Finalmente, se comprobó que la percepción de liderazgo transformacional influye positivamente en la motivación intrínseca; el estudio demostró que la correlación entre liderazgo transformacional y motivación intrínseca fue significativa en ambas empresas sin importar las diferencias de sector (industrial y financiero), lo cual reforzó el modelo predictor del liderazgo transformacional en la motivación intrínseca.

Hermosilla, Amutio, Silva da Costa y Paez (2016), realizaron un estudio con diferentes organizaciones al norte de España, este análisis contó con una muestra total de 154 personas de las cuales 47 fueron jefes y 107 fueron subordinados. El estudio logró comprobar que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con la motivación laboral, la eficacia percibida y la satisfacción laboral.

En América, Cortés (2004), realizó una revisión teórica en Costa Rica, sobre la relación entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral. Explica que en la coyuntura actual existe un gran problema de desmotivación laboral en diversos sectores. Asimismo, menciona que gran parte de la responsabilidad de la desmotivación laboral recae en el jefe inmediato del colaborador; si bien, la motivación puede estar influenciada por muchos factores (incluyendo factores individuales), el trato del jefe inmediato con el colaborador, determinaría una gran parte del ambiente laboral influyendo en su motivación para trabajar. Además, se explica que dentro de ciertos sectores organizacionales, es común que se ejerza un estilo de liderazgo autoritario y controlador, el cual se relaciona directamente con el estrés laboral y el bajo compromiso organizacional. Se especifica que el trabajo no debe ser únicamente una fuente de beneficios económicos, sino que debe motivar al trabajador a crecer y desarrollarse personal y profesionalmente. En este sentido, es relevante el estudio de la motivación y su relación con el

liderazgo en el ámbito organizacional, no solo para propiciar un mejor desempeño laboral, sino también para promover el bienestar del trabajador.

A nivel nacional, un estudio realizado por Aranda (2018), en una empresa privada de sector reciclamiento en Lima, reportó una correlación positiva entre los estilos de liderazgo y la motivación laboral. El estudio se llevó a cabo en una muestra de 60 colaboradores de dicha organización. Asimismo, se comprobó que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la motivación laboral.

Por otro lado, con respecto al sector retail, en Santiago de Chile, Stecher, Godoy, y Toro (2010), realizaron un estudio sobre las experiencias de trabajo de los colaboradores en una empresa de sector retail (consumo masivo), y demostraron que el ambiente de trabajo en dicho sector es sumamente controlado, ya que los colaboradores en los puestos de cajeros (cobro de productos) y reponedores (almacén y reposición) no cuentan con la flexibilidad por parte de sus líderes para realizar sus labores de manera autónoma. En líneas generales, se explica que el ambiente laboral no es satisfactorio para dichos trabajadores, debido a que los líderes tienden a tener un estilo altamente controlador. Asimismo, este estudio revela que los formatos multifuncionales (aquellos colaboradores que deben realizar todas las funciones: reposición, caja y limpieza) son aquellos que se encuentran más presionados por parte de sus jefes y justamente es la posición que más rota en las compañías de retail.

Finalmente, dentro de la información recopilada sobre la empresa privada de sector retail en el presente estudio, se sabe que efectivamente, los índices de rotación del personal multifuncional son más altos que los de cajeros y reponedores. Además, la empresa presenta diversos formatos en sus tiendas de acuerdo a la segmentación del mercado (tiendas exclusivas, tiendas cluster A, formatos regulares y formatos multifuncionales); de acuerdo con la información recopilada, se sabe que aquellos colaboradores pertenecientes a los formatos de tiendas exclusivas y tiendas cluster A tienden a experimentar un ambiente laboral positivo, a diferencia de aquellos colaboradores pertenecientes a formatos multifuncionales, donde un solo trabajador realiza funciones de limpieza, caja y reposición de productos.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es comprobar la relación existente entre la motivación y el liderazgo transformacional percibido, en una empresa privada de sector Retail, de Lima Metropolitana. Asimismo, como objetivo específico se plantea hallar diferencias en el estilo de liderazgo según sexo, considerando que las mujeres puntuarían más alto en liderazgo transformacional que los hombres. Además, se esperaría que los colaboradores que laboran como multifuncionales posean una motivación más controlada.

## Método

### Participantes

La muestra fue conformada por 149 colaboradores de una empresa privada de sector retail de Lima Metropolitana, los cuales se encontraron en condición de contratados. La aplicación se realizó en el área de operaciones, en la cual existen tres posiciones: Cajeros (cobro de productos), reponedores (reposición de productos y almacén) y multifuncionales (realizan caja, reposición, almacén y limpieza). 70% fueron reponedores, 20% cajeros y 10% multifuncionales. Las edades de los participantes oscilan entre 18 y 49 años, siendo la edad promedio del total de participantes 25 ( $DE = 6$ ). El 65% fueron hombres y el 35% fueron mujeres. El 48% manifestó tener estudios superiores en curso o incompletos, 45% solo tenían secundaria completa, y, 7% tuvieron educación superior completa.

Con respecto a la información laboral, 63% de los participantes declararon tener un jefe de sexo masculino y 37% de sexo femenino. 55% perteneció a tiendas regulares, 23% perteneció a tiendas Cluster A, 12% a tiendas de formato exclusivo y 10% perteneció a un formato multifuncional. El 80% tenían más de 4 meses laborando en la empresa; el 15% entre 1 y 3 meses; y, 5% menos de un mes.

### Medición e Instrumentos

**Ficha de Datos** (Apéndice A). Se utilizó una ficha de datos en la cual se indagó acerca de la situación de trabajo de los participantes: puesto, formato de tienda de trabajo, sexo de su jefe actual; además de datos personales como: edad, sexo y grado de instrucción.

**Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)**. Elaborado originalmente por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010), es de medida multidimensional y transcultural, validada en 10 idiomas incluyendo el español, inglés, francés y holandés. En la presente investigación, se utilizó la versión adaptada y validada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Aspeli y Wang (2012). La escala cuenta con 19 ítems que se agrupan en 5 sub-escalas que miden los diferentes tipos de motivación de acuerdo con la TAD: Desmotivación, Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada y Motivación Intrínseca. Asimismo, es posible agrupar Regulación Externa y Regulación Introyectada en Motivación Controlada; y, Regulación Identificada y Motivación Intrínseca en Motivación Autónoma. El instrumento registra las respuestas mediante una escala de tipo Likert que va del 1 al 7, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7

totalmente de acuerdo. Estos reactivos responden a una pregunta en general que se presenta al inicio de la prueba: ¿por qué pones empeño en tu trabajo actual?

En este estudio, se analizó la confiabilidad de las sub-escalas de motivación mediante el coeficiente alpha de Cronbach (Apendice B). En la sub-escala de desmotivación, se obtuvo una confiabilidad de .70, .74 para regulación externa, .59 para regulación introyectada, .60 para regulación identificada y .73 para motivación intrínseca. Además, considerando los presupuestos teóricos planteados en la introducción por la TAD es viable agrupar las dimensiones de Regulación Externa e Introyectada en Motivación Controlada, y las de Regulación Identificada y Motivación Intrínseca en Motivación Autónoma. En este sentido, se analizó las confiabilidades de estos grupos siendo .71 en Motivación Autónoma y .76 en Motivación Controlada.

Al analizar la distribución de los datos, los resultados reportados por la prueba Kolmogorov-Smirnov permitieron afirmar que las dimensiones de Desmotivación, Regulación Eterna, Regulación Introyectada, Regulación Identificada, Motivación Intrínseca y Motivación Autónoma no tenían una distribución normal; a excepción de Motivación Controlada que sí resultó normal. Sin embargo, al analizar en estos casos los índices de asimetría y curtosis, se encontró que, en todos los casos, estos eran menores a 3 y 10 respectivamente. Según Kline (2005), estos resultados no representan valores extremos al tener un índice de asimetría menor a 3 y la curtosis menor a 10. Por ende, los puntajes de estas sub-escalas pueden ser sometidos a contrastes paramétricos.

**Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).** La escala de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), fue elaborada inicialmente por los autores Bass y Avolio (2000) y adaptada al contexto chileno por Vega y Zavala (2004).

Para fines de esta investigación, se utilizó la sub escala de Liderazgo Transformacional en la versión de forma corta del clasificador (5x) que se encuentra en el instrumento adaptado del MLQ al contexto chileno por Vega y Zavala (2004) y evalúa el liderazgo transformacional percibido. Las subdimensiones del liderazgo transformacional del MLQ en este modelo están agrupadas de la siguiente manera: Carisma inspiracional, que incluye Influencia idealizada y Motivación Inspiracional; y, Estimulación Intelectual. La sub escala de liderazgo transformacional cuenta con 31 ítems que describen conductas que se pueden evaluar en una escala de tipo Likert del 0 al 4.

Se analizó la confiabilidad de la sub escala de Liderazgo Transformacional mediante el coeficiente alpha de Cronbach (Apéndice B) y el resultado fue una alta confiabilidad. Con respecto a la confiabilidad total de la sub escala, esta fue de .97. En el caso de las sub áreas, se obtuvo .90 para Estimulación Intelectual, .95 para Influencia Idealizada, .91 para Motivación Inspiracional, y .97 para Carisma Inspiracional.

Al analizar la distribución de los datos, los resultados reportados por la prueba Kolmogorov-Smirnov permitieron afirmar que las dimensiones de Estimulación intelectual, Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, y Carisma Inspiracional no tenían una distribución normal. Sin embargo, al analizar en estos casos los índices de asimetría y curtosis, se encontró que, en todos los casos, estos eran menores a 3 y 10 respectivamente. Al igual que la variable anterior, estos resultados no representan valores extremos al tener un índice de asimetría menor a 3 y la curtosis menor a 10; por lo cual, pueden ser sometidos a contrastes paramétricos (Kline, 2005).

### **Procedimiento**

Se contactó a la coordinadora de gestión humana de la empresa privada de sector retail, y se le informó sobre el fin de la investigación y su importancia. Con la autorización para aplicar los cuestionarios, se procedió a realizar un cronograma de evaluaciones.

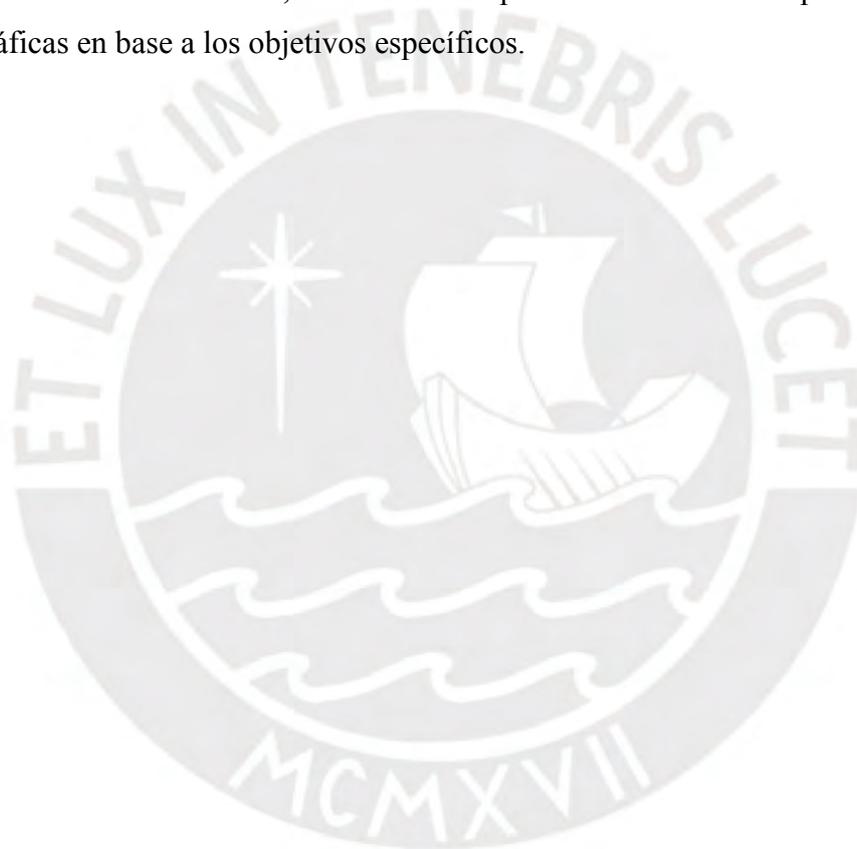
Antes de realizar la aplicación se procedió a realizar un pre análisis con un grupo piloto de 20 colaboradores, con el objetivo de verificar que el lenguaje utilizado en los instrumentos sea comprensible teniendo en cuenta las características de la muestra. No hubo observaciones u opiniones que mostraran incomprensión de los ítems u otro tipo de calificaciones técnicas hacia los mismos. Finalmente, se procedió con la aplicación de los cuestionarios. Se aplicó en cuatro fechas, en total se recibieron 170 cuestionarios, de los cuales, solo 149 fueron válidos. Durante la aplicación, se explicó detalladamente cada cuestionario y se entregó el consentimiento informado (Apendice C), indicando que el participante podía retirarse si así lo deseaba. Luego de 30 minutos se procedió a recoger los cuestionarios y agradecer a los participantes por su colaboración.

### **Análisis de Datos**

En relación a los análisis estadísticos, se utilizó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics versión 22 para ingresar los datos. En primer lugar, se contabilizó el número de casos perdidos de la muestra final. En segundo lugar, se realizaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, con el fin de identificar el tipo de distribución; bajo estas pruebas, la

distribución resultó no normal; no obstante, al analizar los índices de asimetría y curtosis se decidió utilizar pruebas paramétricas. Asimismo, se realizaron análisis de confiabilidad de los instrumentos, y se procedió a realizar los análisis estadísticos descriptivos como distribución de frecuencias y medidas de tendencia central para analizar los datos y particularidades de los participantes de la muestra y de los instrumentos.

Para poder responder al objetivo principal, las correlaciones entre las pruebas se midieron a través de un análisis paramétrico mediante la prueba de Pearson; en el caso de la escala de Motivación Laboral, se agrupó las dimensiones de regulación externa e introyectada en motivación controlada, y las de regulación identificada y motivación intrínseca en motivación autónoma. Finalmente, se utilizó comparación de muestras para las variables sociodemográficas en base a los objetivos específicos.



## Resultados

El propósito de la presente investigación fue conocer la relación existente entre las variables Motivación y Liderazgo Transformacional Percibido en una empresa privada del sector Retail, de Lima Metropolitana. Los datos obtenidos al aplicar las pruebas en la muestra seleccionada fueron analizados tomando en cuenta las consideraciones estadísticas que exigen sus particularidades.

**Tabla 1**

Estadísticos descriptivos de las dimensiones de Motivación Laboral y Liderazgo Transformacional

	Min	Max	Media	Desv. Típ
<b>Motivación Laboral (R-MAWS)</b>				
Desmotivación	1	7	1.44	0.93
Motivación Controlada	1	7	5.43	1.55
Regulación Externa	1	7	5.00	1.77
Regulación Introyectada	1	7	5.86	1.34
Motivación Autónoma	1	7	6.26	0.96
Regulación Identificada	1	7	6.35	1.04
Motivación Intrínseca	1	7	6.18	0.88
<b>Liderazgo Transformacional (MLQ)</b>				
Carisma Inspiracional	0	4	3.15	0.89
Influencia Idealizada	0	4	3.28	0.88
Motivación Inspiracional	0	4	3.31	0.90
Estimulación Intelectual	0	4	3.23	0.90
LTF Total	0	4	3.28	0.67

A nivel descriptivo, en la escala de Motivación Laboral (R-MAWS), se observó que la dimensión de desmotivación obtuvo una media baja de 1.44, siendo el mínimo 1, lo cual indica baja desmotivación en la muestra. Asimismo, los puntajes de las medias de las dimensiones de motivación controlada (Regulación externa y Regulación introyectada), son más bajos que las de Motivación Autónoma (Motivación intrínseca y Regulación interna); alcanzando la puntuación más elevada en regulación identificada. Lo cual indica la presencia de una mayor motivación autónoma en la muestra. En la escala de Liderazgo Transformacional (MLQ), la media del puntaje total de la escala fue de 3.28, se puede observar que las puntuaciones de las sub áreas son altas (mayores a 3), siendo el puntaje máximo 4. Influencia Idealizada cuenta con el puntaje más alto, no obstante, todas las medias están en un rango entre 3.15 y 3.31, que son puntajes altos. En este sentido, a nivel descriptivo, se asume que hay una alta percepción de Liderazgo Transformacional en los colaboradores hacia sus líderes. (Tabla 1).

**Tabla 2**

Correlación de la escala de Motivación en el Trabajo y la sub escala de Liderazgo Transformacional

	Carisma Inspiracional	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Estimulación Intelectual	LTF Total
Desmotivación	<b>-.16 *</b>	-.12	-.16	-.09	-.13
Motivación Controlada	.15	.11	.13	<b>.18*</b>	.15
Regulación Externa	.06	.04	.06	.10	.07
Regulación Introyectada	<b>.23**</b>	<b>.22**</b>	<b>.20*</b>	<b>.25**</b>	<b>.24**</b>
Motivación Autónoma	<b>.40**</b>	<b>.39**</b>	<b>.38**</b>	<b>.39**</b>	<b>.39**</b>
Regulación Identificada	<b>.21**</b>	<b>.21**</b>	<b>.21**</b>	<b>.19*</b>	<b>.21*</b>
Motivación Intrínseca	<b>.46**</b>	<b>.46**</b>	<b>.41**</b>	<b>.40**</b>	<b>.45**</b>

Nota. \*\*p<0.01; \*p<0.05

Al realizar el análisis de las correlaciones entre la motivación y el liderazgo transformacional percibido, se puede observar en la Tabla 2 que según los criterios de Cohen (1988), el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva y mediana con la motivación autónoma y la motivación intrínseca, y una correlación pequeña con la regulación identificada y la regulación introyectada. Asimismo, las dimensiones de la sub escala de liderazgo transformacional: Carisma inspiracional, influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, correlacionaron de manera positiva y mediana con la motivación autónoma y la motivación intrínseca; y, tuvieron una correlación pequeña con las regulaciones identificada e introyectada. Además, se puede observar una correlación inversa y pequeña entre la desmotivación y el carisma inspiracional; y, una correlación positiva y pequeña entre la motivación controlada y la estimulación intelectual (Ver Tabla 2).

Finalmente, se realizaron pruebas de diferencias de medias y t-Student para analizar diferencias respecto a las variables sociodemográficas que se emplearon como variables psicosociales en la presente investigación (sexo, género del líder, edad, grado de instrucción, entrevista previa, tienda de trabajo, puesto de trabajo), y se demostró que no existen diferencias significativas en relación a las variables psicológicas de estudio.

## Discusión

A lo largo de los años, la evidencia empírica y teórica ha demostrado diversas razones por las cuales los seres humanos inician, persisten o finalizan una actividad en particular. Dentro del ámbito organizacional, diversos autores como Slemp, et al., (2018); Stone, Deci, y Ryan (2009); Deci, et al., (2017), coinciden en reafirmar la importancia de aplicar la Teoría de la Autodeterminación en el lugar de trabajo ya que, se ha demostrado que la motivación autónoma y la motivación intrínseca, son centrales para predecir resultados óptimos en las organizaciones y fomentar actitudes de desempeño positivo en el trabajo y al mismo tiempo mitigar ciertos costos psicológicos (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, y Forest; 2015). Diversos estudios (Wang y Gagné; 2013; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke y Van Dick, 2012; Masi y Cooke, 2000) respaldan la asociación del *Liderazgo Transformacional Percibido* con la *motivación autónoma* y la *motivación intrínseca* en los subordinados. En este sentido, el objetivo del presente estudio está orientado a analizar la relación entre liderazgo transformacional percibido y la motivación en una empresa privada del sector Retail de Lima Metropolitana.

En primer lugar es importante resaltar que la muestra reportó altos niveles en liderazgo transformacional percibido, lo cual indica que los colaboradores perciben a sus líderes con actitudes mayormente transformacionales en la organización. Ello se puede atribuir un programa de capacitaciones en liderazgo existente en la organización, el cual se presenta mensualmente a los líderes de cada sección; en este sentido, la organización toma un papel activo importante en el forjamiento de líderes que sean capaces de motivar a sus colaboradores (Samad, 2012; Zohar y Luria, 2004).

Asimismo, es posible observar bajos puntajes en desmotivación laboral, por lo cual se podría inferir que la muestra seleccionada presenta una baja desmotivación laboral. Ello indicaría que los colaboradores se encuentran motivados a trabajar; además, si bien es cierto, la muestra presenta una mayor puntuación en motivación autónoma, es poca la diferencia con la motivación controlada; lo cual indicaría que los colaboradores se encuentran motivados a trabajar ya sea de modo intrínseco o extrínseco. En este sentido, la TAD asegura que la conducta humana se dirige de acuerdo a ciertas actividades de interés, estas actividades puedes tener un correlato intrínseco o extrínseco, ya que, se orientan a la consecución de metas (Reeve, 2001, Pintrich y Schunk, 2006).

Por otro lado, la presente investigación ha demostrado una correlación positiva y mediana entre la *percepción del liderazgo transformacional* con la *motivación autónoma* y con la *motivación intrínseca*. De acuerdo con Avolio y Bass (1995), Bass (1985), Bass y Avolio (1994), Burns (1978) y Northouse (2017), un líder transformacional tendría el entusiasmo de comunicar las metas organizacionales y de apoyar a los empleados de manera que vitalice las metas e infunda un sentido de significado asociado con las ideas transformadoras. De acuerdo con Deci, et al., (2017), desde una perspectiva de la Teoría de la autodeterminación, los líderes transformacionales, ayudarían a satisfacer las necesidades psicológicas básicas de competencia, autonomía y relación. De esta manera, los líderes respaldan estas necesidades a través del reconocimiento de las perspectivas de los empleados, ofreciendo opciones sobre cómo poner en práctica las ideas y evitando comportamientos y lenguaje de presión; en este sentido, los líderes tendrán éxito al facilitar la motivación autónoma de los empleados.

Asimismo, investigaciones recientes han demostrado que el liderazgo transformacional percibido promueve la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados y la motivación laboral autónoma (Conchie 2013, Wang y Gagne 2013; Bono y Judge, 2003). En relación a este resultado, es notable que los líderes transformacionales cambian e incrementan los valores, las creencias, las actitudes de los colaboradores (Bass, 1981), lo cual influye en el proceso de internalización de las metas, permitiendo que los seguidores puedan identificarse con las tareas a realizar, de tal forma que su motivación sea más autónoma (Vansteenkiste et al., 2006).

Autores como Cortés (2004), Vega y Zavala (2004), Masi y Cooke (2000), Godoy y Bresó (2013), afirman que el estilo de liderazgo transformacional, por su característica transformadora, es capaz de lograr que los seguidores internalicen las actividades que deben realizar, en función a una meta común, forjando una motivación más autónoma. En el caso de la presente investigación, se observa que, el liderazgo transformacional percibido se relaciona de manera positiva y mediana con la motivación autónoma en los colaboradores; en efecto, es posible observar que aquellas características de un líder transformador, coinciden con las características que ayudan a promover la motivación autónoma (Bass, 1981; Deci, et al., 2017).

En la presente investigación, es posible observar que todas las dimensiones de liderazgo transformacional (carisma inspiracional, influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual), correlacionaron de manera positiva y mediana con las dimensiones de motivación autónoma y con la motivación intrínseca. Ello avala los supuestos teóricos donde se expone que el liderazgo transformacional percibido influye en la motivación autónoma e

intrínseca de los trabajadores (Añaez, 2006; Cuadra-Peralta y Veloso-Besio, 2010; Godoy y Bresó, 2013).

*La estimulación intelectual y la motivación autónoma*, en este caso, los colaboradores perciben que su líder les ofrece la oportunidad de ser participativos y crecer dentro de la organización, de tal manera que los estimula a hallar nuevas soluciones en el trabajo, lo cual los motiva a hacer cada vez mejor sus labores, de tal manera que satisface su necesidad de competencia. Cuando el empleador es capaz de empoderar a sus trabajadores y permitirles el desarrollo de sus habilidades, los motiva a trabajar con entusiasmo y compromiso, así como a sentirse reconocidos por el buen trabajo realizado (Wang, Chontawan y Nantsupawat, 2012). Herмосilla et al. (2016), indican que cuando se utiliza un estilo de liderazgo transformacional, los seguidores suelen percibir en su líder ciertas expectativas de logro, lo cual podría producir en ellos un aumento de confianza en sí mismos, al sentir que su líder cuenta con ellos. Todo ello puede provocar un aumento en la auto-eficacia de los seguidores, es decir, genera que se sientan capaces de cumplir las expectativas de su líder, pudiendo así satisfacer la necesidad de competencia.

*La motivación inspiracional y la motivación autónoma*, ambas dimensiones implican la motivación de los trabajadores, por un lado, la motivación inspiracional hace referencia a que el líder inspire una visión compartida de las metas organizacionales, incentivando a los trabajadores a ayudarse entre ellos trabajando en equipo, lo cual permite que el trabajador internalice las metas organizacionales (Vansteenkiste et al., 2006; Masi y Cooke, 2000); adicionalmente, de acuerdo con Stone, et al., (2009), el feedback positivo y la escucha activa, parte de la motivación inspiradora, son claves para fomentar la motivación autónoma, ya que contribuye a que el subordinado logre internalizar y entender la importancia de sus labores.

*La influencia idealizada* implica que los colaboradores ven a su líder como un modelo a seguir, valoran sus capacidades y se sienten seguros de pertenecer a su equipo, ello influye en la *motivación autónoma* en el sentido de que el líder incentiva a los colaboradores a forjar buenas relaciones entre ellos, lo cual también satisface su necesidad de relación (Kouzes y Posner; 2002).

En el caso de *carisma inspiracional*, el líder es capaz de brindar al trabajador una visión positiva del futuro otorgándole la energía necesaria para realizar sus actividades y brindarles seguridad y confianza en las metas de la compañía, lo cual fomentaría *motivación autónoma e*

*intrínseca* en el sentido de que, el líder, logra que los colaboradores internalicen las metas de la organización como suyas (Bass, 1981; Northouse, 2017).

Por otro lado, es importante resaltar que, una persona puede también tener una meta extrínseca y una motivación autónoma, por ejemplo, alguien que trabaja para ganar dinero (meta extrínseca) y con ello pagar sus estudios (motivación autónoma). Es por ello que se enfatiza en la capacidad del líder para fomentar un ambiente autónomo, en el cual se le explique a la persona la importancia y el valor de la tarea que realiza, para que así, el sujeto internalice la actividad y desarrolle una motivación autónoma (Slemp, et al., 2018). Para lograr un soporte autónomo, es importante también ser empático con lo que la persona siente, piensa, necesita, y mantener un lenguaje no controlador, que permita al individuo darse cuenta de la importancia de su tarea y así logre internalizar la actividad, desarrollando una motivación autónoma que le favorecerá en su desempeño y sobre todo en la persistencia en el tiempo de dicha tarea y el bienestar de la persona (Vansteekiste, Simons, Lens, Sheldon, y Deci, 2004).

Esto podría explicar el hecho de que la muestra, al tener altos puntajes de *liderazgo transformacional percibido*, no solo se relaciona con la motivación intrínseca, sino que también en menor medida, con la motivación extrínseca de *regulación identificada, e introyectada*. De acuerdo con Vansteekiste et al. (2006), la TAD indica que la motivación de los sujetos es cambiante en el tiempo; mientras más se internalice una actividad, la motivación se va tornando más autónoma, pudiendo pasar, por ejemplo, de una regulación introyectada a una regulación identificada. En este sentido, un líder transformacional cuenta con las características necesarias para promover un ambiente de autonomía, en el cual los seguidores puedan ir internalizando las metas de la compañía y, de este modo, generar una motivación más autónoma (Fernet, et al., 2015).

Asimismo, de acuerdo con Deci y Ryan (1985), los seres humanos suelen poner empeño en su trabajo debido a que este es importante para sí mismos, podrían desear como consecuencia de su actividad laboral, beneficios económicos, no obstante, ello podría deberse a que el dinero es necesario para cubrir ciertas necesidades como salud, educación, alimentación, etc., que finalmente se reducen al cuidado de sus familias. Dentro de las empresas de sector retail, es más fácil que un trabajador se adapte a las condiciones laborales cuando tiene carga familiar, es decir, probablemente se internalice más la actividad laboral por una meta como la mantención de una familia (Stecher, et al., 2010).

Con respecto a las variables sociodemográficas, el estudio mostró que no se encuentran diferencias significativas entre el liderazgo percibido de hombres y mujeres, esto podría deberse a que, de acuerdo con Eagly, et al., (2003), existirían diferencias en cuanto al estilo de liderazgo entre hombres y mujeres debido a que las mujeres presentarían rasgos en su personalidad como empatía y fluidez verbal, a diferencia de los hombres, quienes presentarían mayor habilidad para las negociaciones, por lo cual tenderían a utilizar más el liderazgo transaccional. No obstante, actuales investigaciones, han demostrado que las diferencias entre los rasgos de personalidad tanto de hombres como de mujeres no son significativas (Guirado, Alonso, y Navas, 2003). Además, de acuerdo a lo mencionado líneas anteriores, los líderes en la empresa estudiada reciben capacitaciones mensuales en liderazgo lo cual podría generar que independientemente de su sexo, sean capaces de motivar a sus colaboradores.

Por otra parte, tampoco se demostró evidencia de que haya diferencias en la percepción de liderazgo o motivación laboral de acuerdo al puesto; si bien, de acuerdo con Stecher, et al., (2010), los colaboradores que trabajaban como multifuncionales tenderían a tener una motivación más controlada y a tener una percepción de liderazgo menos transformacional, cabe destacar que en el caso de esta investigación, el tamaño de la muestra de colaboradores multifuncionales (10%) podría influir en el hecho de que no se encuentren diferencias frente a un 90% de colaboradores que trabajaban en puestos fijos.

Finalmente, la presente investigación ha demostrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto en la motivación autónoma y sobre todo en la motivación intrínseca de los trabajadores, por lo cual se considera relevante promover programas de capacitación en liderazgo que permitan mejorar las estrategias y habilidades de los líderes, con el objetivo de fomentar la motivación autónoma en sus colaboradores. De acuerdo con Fernet et al. (2015), cuando se realizan de manera efectiva, las capacitaciones pueden ayudar a los líderes a fomentar entornos de trabajo que sean propicios para la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados ya tener un comportamiento de trabajo más volitivo y autónomo, promoviendo así una mayor salud mental y bienestar (Rigby y Ryan, 2018).

Hardré y Reeve (2009), encontraron que un programa de capacitación de apoyo a la autonomía aumentó ésta en la gestión después de 5 semanas de capacitación, así como los niveles correspondientes de motivación autónoma y compromiso laboral en sus empleados. Además, desarrollar una motivación autónoma requiere un diálogo de apoyo, el cual, comienza con preguntas abiertas que invitan a explorar un problema importante; no obstante, el uso

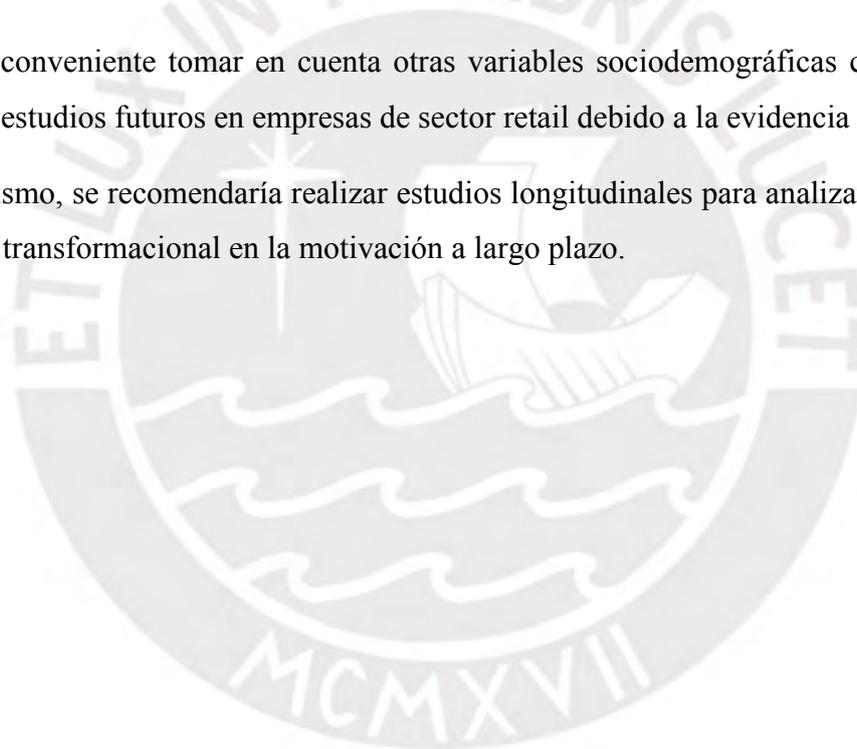
efectivo de preguntas abiertas es difícil para algunos gerentes y puede requerir capacitación, ya que algunos gerentes se sienten más cómodos con estilos interactivos que evitan, en lugar de crear, diálogos de apoyo (Stone, et al., 2009).

**Limitaciones y recomendaciones,** es importante resaltar que, en este estudio, el tamaño de la muestra no es representativo de la población de la empresa, ya que la muestra fue de 149 trabajadores y la empresa cuenta con más de mil trabajadores, lo cual ha podido influir en los resultados, por lo cual se sugiere realizar el estudio ampliando la muestra.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que este estudio se ha realizado en una muestra de sector Retail, por lo cual no se debe generalizar en otro tipo de muestras con distintas características, es por ello que se recomendaría realizar este estudio con empresas de otros sectores o rubros dentro del Perú.

Sería conveniente tomar en cuenta otras variables sociodemográficas como la carga familiar para estudios futuros en empresas de sector retail debido a la evidencia encontrada.

Asimismo, se recomendaría realizar estudios longitudinales para analizar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación a largo plazo.



## Referencias Bibliográficas

- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Agut, S. y Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203.
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., y Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Añaez, S. (2006). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102-126.
- Aranda Mendoza, I. J. (2018). *Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC año 2017*, (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo, Comas.
- Armandi, B., Oppedisano, J. y Sherman, H. (2003). Leadership Theory and Practice: A case in Point. *Management decisión*, 41(10), 1076-1088.
- Assor, A., Roth, G., y Deci, E. L. (2004). The emotional costs of parents' conditional regard: A Self-Determination Theory analysis. *Journal of personality*, 72(1), 47-88.
- Baard, P. (2002). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A motivational Basis of Success in For Profit and not For Profit Settings. En *Handbook of Self Determination Research* (pp. 255-275). New York: University of Rochester Press
- Baard, P., Deci, E. L., y Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Balaguer, I., Castillo, I., y Duda, J. L. (2008). Apoyo a la autonomía, satisfacción de las necesidades, motivación y bienestar en deportistas de competición: un análisis de la teoría de la autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1).
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application (3.ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1997). Does the transactional – transformational Leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass B. y Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden,

- Bono, J. E., y Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. USA: Harper and Row.
- Chaparro, E. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32
- Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N.J., EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: A moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 198
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(106), 203-214.
- Cuadra-Peralta, A. y Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. Nueva York: Plenum Press
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., y Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., y Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C., y Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.

- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31.
- Gagné, M., y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., y Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., y Wang, Z. (2012). *Validation evidence in ten languages for the Revised Motivation at Work Scale*. Manuscript submitted for publication.
- Gastañaduy, K., Herrera, D. y Lens, W. (2014). Work motivation and psychological well-being of volunteers and non-volunteers. *Revista de orientacion educacional*, (53), 37-50.
- Gillespie, N. A., y Mann, L. (2000). *The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders*. Melbourne Business School, University of Melbourne.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Grolnick, W. S., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1997). *Internalization within the family: The self-determination theory perspective*.
- Guirado, I. C., Alonso, F. M., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional [Leadership in men and women: Differences on leadership styles and the relationship between styles...]. *Acción psicológica*, 2(2), 115-129.
- Hardré, P. L., y Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 165-184.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Herrera, D., y Matos, L. (2009). *Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. Teorías contemporáneas de la motivación. Una perspectiva aplicada*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 17-36.
- House, R. J., y Baetz, M. L. (1990). *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions in LL Cummings & BM Staw (Eds) Leadership, Participation, and Group Behaviour*. Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., y Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.

- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2 ed.)*. Nueva York: The Guilford Press
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2005). *Desafío del liderazgo, El: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Ediciones Granica SA.
- Li, C. y Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luyten, H., y Lens, W. (1981). The effect of earlier experience and reward contingencies on intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 5, 25-36.
- Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de Satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (52), 75-101.
- Masi, R. y Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*. 8(1); 16-47.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., y Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of applied psychology*, 74(3), 424.
- Mendoza, I., Escobar, G. y García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*, 10(38), 189-206.
- Nader, M. y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pintrich, P., y Schunk, D. H. (2006). *Motivación intrínseca. Motivación en contextos educativos*.
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

- Reeve, J. (2001). *Understanding motivation and emotion. (3th. Ed.)*. New York: Wiley.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción. (5th. Ed.)*. México: Mc.Graw.–Hill.
- Rice, R. W., y Kastenbaum, D. R. (1983). The contingency model of leadership: Some current issues. *Basic and applied social psychology*, 4(4), 373-392.
- Rigby, C. S., y Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), e848.
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia – Social and behavioral sciences*. 57, 486-493.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., y Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and emotion*, 42(5), 706-724.
- Stecher, A., Godoy, L., y Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado: Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis (Santiago)*, 9(27), 523-550
- Stogdill, R. M., y Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286.
- Stone, D. N., Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Storey, J. (Ed.). (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
- Utria, O. (2007). La importancia del concepto de motivación en la psicología. *Revista digital de psicología*, 2(3), 55-78.
- Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens y Vansteenkiste (2009). Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral. En D. Herrera (Ed.) *Teorías contemporáneas de la motivación: Una Perspectiva aplicada* (pp. 215-240). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., y Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., y Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic role of intrinsic goals and autonomy-support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246–260.
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile.

- Vera, A. (2013). Creatividad empresarial y autogobierno: un análisis discursivo. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1061.
- Wang, Z., y Gagné, M. (2013). A Chinese–Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 134-142
- Wang, X., Chontawan R. y Nantsupawat R. (2012) Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444–451.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zohar, D. y Luria, G. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 89(2), 322-333.



## Anexos

### Apendice A

#### Ficha de Datos

#### Información Personal Confidencial

---

**Sexo (Marque con una X su respuesta):**

Hombre       Mujer

**Puesto (Marque con una X su respuesta):**

Representante de servicios       Cajero       Multifuncional

**Edad:** \_\_\_\_\_

**¿Cuál es su grado de instrucción? (Marque con una X su respuesta)**

- Educación secundaria completa
- Educación superior universitaria/técnica en curso o incompleta/truncos
- Educación superior universitaria/técnica completa

**¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? (Marque con una X su respuesta)**

- Menos de un mes
- Entre 1 y 3 meses
- De 4 meses a más

**Su jefe directo actual es... (Marque con una X su respuesta)**

Hombre       Mujer

**Por favor indicar el nombre de la tienda en la cual usted labora actualmente**

---

## Apendice B

### Confiabilidad para escala de motivación y liderazgo transformacional

Índices de confiabilidad de la Escala de Motivación en el Trabajo con la Sub-Escala de Liderazgo Transformacional

	N	Alfa de Cronbach
Escala de Motivación en el Trabajo	Desmotivación	.704
	Regulación Externa	.740
	Regulación Introyectada	.586
	Regulación Identificada	.601
	Motivación Intrínseca	.725
	Motivación Controlada	.764
	Motivación Autónoma	.709
Sub-Escala de Liderazgo Transformacional	LTF	.970
	Carisma Inspiracional	.965
	Influencia Idealizada	.948
	Motivación Inspiracional	.913
	Estimulación Intelectual	.904



## Apendice C

### Consentimiento Informado

Pontificia Universidad Católica del Perú  
Tesis para obtener el grado de licenciatura en Psicología Social  
No. Cuestionario:



**PUCP**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Acepto de manera voluntaria participar de una investigación que tiene como objetivo conocer cómo concibe y percibe su dinámica laboral, realizado por la alumna: Sdenka Alavedra de la Especialidad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bajo la supervisión de la profesora Marcia de la Flor.

- ❖ Esta aplicación comprenderá una sola sesión en la que se aplicará dos cuestionarios los cuales no resultaran perjudiciales a la integridad del participante.
- ❖ La alumna se compromete a no revelar la identidad del evaluado en ningún momento de la evaluación ni después de ella.
- ❖ Los resultados de la misma serán únicamente para fines de aprendizaje y se mantendrá siempre el anonimato del participante.
- ❖ La alumna no podrá brindar ningún tipo de resultados al participante por tratarse de un proceso de aprendizaje.
- ❖ Usted –como participante– podrá retirarse del proceso aún comenzada la aplicación si lo desea.

Si usted decide continuar con esta investigación, por favor responda a todas las preguntas sin obviar alguna y con total sinceridad. En el caso que tenga alguna duda o consulta, podrá contactar a la autora en la siguiente dirección electrónica: [Sdenka.alavedra@pucp.pe](mailto:Sdenka.alavedra@pucp.pe)

La firma de este documento significa que usted está aceptando a responder las preguntas que se encuentran en los cuestionarios

¡Muchas gracias por su participación!

---

FIRMA DEL PARTICIPANTE