



*Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone*

*Leadership and work motivation: case of decentralized autonomous government of the canton Chone*

*Liderança e motivação para o trabalho: o caso do governo autônomo descentralizado do cantão Chone*

Lady Cecibel Quiroz-Figueroa <sup>I</sup>  
[quiroz-lady5820@unesum.edu.ec](mailto:quiroz-lady5820@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0643-4953>

Stephany Salomé Zambrano-Rodríguez <sup>II</sup>  
[zambrano-stephany0068@unesum.edu.ec](mailto:zambrano-stephany0068@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-001-7414-593X>

José Alfredo Franco-Yozá <sup>III</sup>  
[jose.franco@unesum.edu.ec](mailto:jose.franco@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-6204-9692>

**Correspondencia:** [quiroz-lady5820@unesum.edu.ec](mailto:quiroz-lady5820@unesum.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 26 de febrero de 2021 \***Aceptado:** 20 de marzo de 2021 \* **Publicado:** 03 de abril de 2021

- I. Estudiante en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administración y Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Estudiante en Administración de Empresas Facultad de Ciencias Administración y Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Magister en Contabilidad y Auditoría, Economista, Universidad, Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.



## Resumen

El liderazgo y la motivación laboral son variables que influyen directamente en el éxito de las empresas, el liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en las personas para que desempeñe con éxito sus labores y la motivación laboral comprende un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar los objetivos empresariales. La problemática radica en que el GAD de Chone mantiene descoordinación en el liderazgo y motivación laboral por motivo de las diferentes actividades desorganizadas que se desarrollan en la institución, no existe una buena comunicación. El presente estudio tenía como objetivo determinar el grado de liderazgo y la motivación laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Chone, mediante una investigación con enfoque cualitativo, cuyo alcance fue de orden descriptivo, no experimental y bibliográfica, mediante la aplicación de entrevistas a los Jefes departamentales y encuestas aplicadas a una muestra de los empleados, donde se obtuvo como resultado factores de motivación comunes, así como la influencia en la motivación laboral de los empleados y jefes departamentales del GAD del cantón Chone.

**Palabras claves:** Clima organizacional; desempeño laboral; liderazgo motivación laboral.

## Abstract

Leadership and work motivation are variables that directly influence the success of companies, leadership is a set of managerial skills that an individual has to influence people to successfully perform their jobs and work motivation comprises a set of efforts by which the human being performs various activities to achieve business objectives. The objective of the present study was to determine the degree of leadership and work motivation in the Decentralized Autonomous Government (GAD) of the Chone canton, through research with a qualitative approach, whose scope was descriptive, not experimental and bibliographic, through the application of interviews with departmental heads and surveys applied to a sample of employees, where common motivational factors were obtained as a result, as well as the influence on the work motivation of employees and departmental heads of the GAD of the canton Chone.

**Keywords:** Organizational climate; job performance; leadership; job motivation.

## Resumo

sucesso das empresas, a liderança é um conjunto de competências gerenciais que um indivíduo possui para influenciar as pessoas a desempenharem com sucesso as suas funções e a motivação para o trabalho compreende um conjunto de esforços pelos quais o ser humano desempenha diversas atividades para atingir os objetivos de negócios. O problema reside no fato de o GAD de Chone manter falta de coordenação na liderança e motivação para o trabalho devido às diferentes atividades desorganizadas que acontecem na instituição, não existe uma boa comunicação. O objetivo do presente estudo foi determinar o grau de liderança e motivação para o trabalho no Governo Autônomo Descentralizado (GAD) do cantão de Chone, por meio de pesquisa com abordagem qualitativa, cujo escopo foi descritivo, não experimental e bibliográfico, por meio da aplicação de entrevistas com chefes de departamento e inquéritos aplicados a uma amostra de funcionários, onde se obtiveram como resultado fatores motivacionais comuns, bem como a influência na motivação para o trabalho dos funcionários e chefes de departamento do GAD do cantão de Chone.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; desempenho laboral; motivação de trabalho de liderança.

## Introducción

Muchas de las instituciones a nivel del Ecuador, consideran que el reconocimiento económico por la prestación de servicios lícitos y personales, es el primer motivador laboral, pero esto no siempre es así, el elogio, el reconocimiento o la gratitud es un recurso importante para toda persona que manera personal, los directivos de estas empresas están junto a sus trabajadores para reconocer la personalidad de cada uno de ellos, estar enterado de sus problemas y sintonizar sus días buenos y malos.

El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las empresas. Toda buena empresa exige aumentar su potencial con excelencia, por lo que necesita del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes o supervisores a cargo de los equipos de trabajo, para que puedan guiar, administrar, impulsar e influir en el factor humano que es el elemento primordial para lograr las metas y objetivos perseguidos por la misma, de acuerdo a

Colon (2014), la motivación laboral se puede decir que es un conjunto de esfuerzos mediante los cuales el ser humano desempeña diversas actividades para alcanzar una meta.

La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización. (Orellana, 2014). La mayoría de las empresas públicas como los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las empresas privadas hacen énfasis en trabajar para mantener, generar y desarrollar procesos que aumenten la efectividad de los servicios prestados; descuidando al elemento humano con respecto al ambiente social en que estos cumplen con sus funciones. (Zambrano, 2017)

Para Orellana et al. (2014) manifiesta que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento.

Al respecto, el liderazgo y motivación laboral son dos partes esenciales de una de las principales tareas de un directivo. Según Welch (1994) “Un líder debe conocer a sus tropas, tratarlos como colegas, estar en el campo de batalla junto a su equipo, entender como su gente los retos y obstáculos que confrontan.”

Como señala Cortés (2017) en su trabajo de investigación “Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo”, describe que una investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación, las investigaciones retomadas sobre dicho tema, son realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permite tener una perspectiva más amplia sobre los procesos del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. A partir de esta investigación intento evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral, pero tratando de profundizar en las características de la relación entre dichos factores (liderazgo-motivación) en el ambiente educativo.

Para Contreras (2011) en su trabajo de investigación “Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación”, describe que algunos tópicos de desarrollo en el tema del liderazgo, a través del

análisis retrospectivo del concepto. Se plantea la necesidad de continuar estudiando el liderazgo desde perspectivas cada vez más amplias e integrales que puedan abarcar la complejidad del fenómeno. Se enfatiza también en la importancia de seguir realizando investigaciones de carácter aplicado que sirvan de sustento para el desarrollo de modelos de liderazgo ajustados a las actuales condiciones de las organizaciones.

Desde los años 60 existe un esfuerzo continuo por aplicar los conocimientos sobre la investigación de la motivación a la actividad real de la empresa. Así se denomina desarrollo de la organización. Hoy en día el significado de esto ha cambiado pasando a ser un intento de aumentar la efectividad laboral por medio de la comunicación a ser un proceso metódico de configuración más efectiva de las organizaciones, proceso mediante el cual deben tenerse en cuenta puntos de vista tanto motivacionales como organizativos y estructurales. (Palazon, 2020)

Según, Maslow (1943) en su teoría de la motivación desarrollada, afirma que las necesidades humanas, se organizan en una jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide, las necesidades que tenemos los seres humanos nos impulsan para tener la fuerza de voluntad para superar todas las dificultades que se nos presenten día con día. Cuando hablamos de motivación nos referimos esas ganas que nos impulsan a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas. Es por esto que Maslow, se dedicó a investigar cuales son aquellas necesidades que tenemos las personas y finalmente creó un modelo conocido como la pirámide de Maslow.

Por otro lado, Chiavenato (2017) define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Kotter (1999) señala que, el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

## Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común, implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (Contreras F. , 2010)

Por lo expuesto, el liderazgo es una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Para autores como Daft (2007); Richard (2012), Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

En Administración de Empresas el liderazgo es la acción de llevar a cabo una actividad (como un proyecto) de forma eficaz y eficiente dentro de una organización.

La Importancia del liderazgo radica en que es importante tanto en el ámbito empresarial como en cualquier otro grupo u organización formada por varios individuos. Cuando el liderazgo es bien ejecutado genera ambientes armónicos propicios para el desarrollo de tareas y del potencial de cada uno de los miembros. La importancia de la figura del líder recae, principalmente, en su rol de guía y motivador para el cumplimiento de objetivos o el correcto desempeño de un grupo.

Según, Raffino (2020) señala las siguientes características:

1. **Seguridad.** Un buen líder tiene que tener confianza en sí mismo. Incluso cuando no parece que las cosas vayan a salir bien, un líder tiene que mostrar confianza en que las cosas saldrán bien al final.
2. **Empatía.** Los líderes que demuestran empatía, que demuestran que entienden lo que pasa a cada miembro de su equipo y que se preocupan por ellos, siempre tendrán férreos seguidores.
3. **Responsabilidad.** Saber ponerse al frente y dar la cara frente a las situaciones menos favorables es un rasgo muy importante en un líder, predica con el ejemplo y rinde cuentas cuando debas hacerlo y los miembros de tu equipo responderán de la misma manera.
4. **Optimismo.** Este es uno de los grandes rasgos de los líderes más efectivos, transmitir energía positiva a tu equipo les llenará de confianza y ganas de actuar.

5. **Honestidad.** La transparencia es muy necesaria a la hora de que la gente que trabaja contigo confíe en ti, la honestidad y la sinceridad generar un ambiente en el que tu equipo trabajará mejor y con más ganas.
6. **Determinación.** Las personas centradas en sus objetivos, motivadas y resueltas a conseguirlos son aquellas que llegan más lejos. No salirse del camino predeterminado y ejecutar el plan establecido hasta el final sin distraerse es una capacidad que no muchas personas poseen.
7. **Inspiración.** Los mejores líderes son aquellos que inspiran a otras personas solo siendo como son genuinos, siempre compartiendo su visión sobre cómo construir una compañía mejor, un mundo mejor.

Al respecto, los tipos de liderazgo según Raffino (2020) destaca los diferentes tipos de líderes y su formalidad, relación e influencia que ejerce sobre los diferentes seguidores:

- **Líder carismático.** Entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- **Líder tradicional.** Hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social.
- **Líder legítimo.** Adquiere el poder a través de caminos legales; es lo contrario al “líder ilegítimo” que obtiene el poder por vías ilegales.

Algunos expertos plantean que el liderazgo es solo uno y que, como los líderes son personas con diversas características, eso los hace distintos.

La formalidad de su elección:

- **Líder formal.** Es elegido como líder en un grupo u organización y tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.
- **Líder informal.** No es elegido directamente como líder, por lo que no tiene una autoridad, pero es seguido por el resto de los miembros del grupo por su carisma y su capacidad de motivación.

La relación con sus seguidores:

- **Líder dictador.** Impone su autoridad y sus decisiones sin dejar espacio para el diálogo; fuerza sus ideas y puntos de vista al grupo.
- **Líder autocrático.** Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo.

- **Líder democrático.** Alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas.
- **Líder onomatopéyico.** Guía al grupo y lo motiva a través de onomatopeyas para generar entusiasmo y fidelizar a los miembros.
- **Líder paternalista.** Toma las decisiones y establece el camino a seguir, trabaja en base a resultados e impone un sistema de premios y castigos para incentivar a los miembros.
- **Líder liberal.** Deja el poder de decisión y el cumplimiento de las funciones en manos de los miembros, ya que confía en el equipo y da su apoyo.

La influencia que ejerce sobre los seguidores:

- **Líder transaccional.** Busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.
- **Líder transformacional.** Motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.
- **Líder auténtico.** Conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.
- **Líder lateral.** Tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación y guía al grupo.

### Teorías del liderazgo

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que se esfuerzan por explicar la figura del líder y su relación con los diferentes actores del contexto. Empezando por la teoría de los rasgos (Ghiselli, 1959) que pone en evidencia aquellos rasgos que caracterizan a los líderes exitosos como son la integridad, honradez y el deseo de dirigir, aclara que esta aproximación es una de las más antiguas teorías, y su propósito fue delimitar los atributos y rasgos que definían a los líderes.

Posterior a la teoría de los rasgos, se desarrolla la teoría del comportamiento (Lewin, 1939), donde se plantea que los comportamientos autoritario-explotador, autoritario-benévolo, participativo y consultivo, podrían pronosticar el éxito del liderazgo y su correlación con los subordinados. Para (Kahn, 1960), lo más demostrativo de esta teoría fue entender que los estilos del comportamiento del líder aparte de ejercer influencia sobre el desempeño de los subordinados.

White (1939), (citado por Orellana, 2014) al intentar conceptualizar los estilos de liderazgo, los clasificaron en: Liderazgo democrático, laissez-Faire. El autocrático favorece los comportamientos hostiles y agresivos, mientras que el democrático propicia un mejor comportamiento grupal. Durante la realización de estas investigaciones se comprobó que los grupos necesitan dirección, pues con el estilo laissez-Faire ya que define los resultados y calidad del trabajo de las personas debido a sus esfuerzos, con base en este estudio se realizaron muchos otros donde se relacionó el comportamiento de los líderes con sus seguidores.

### **Motivación**

En síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (Stoner, 2014)

Se menciona que la motivación es la que ayuda a las personas o a las personas a caminar con decisión hacia una meta previamente planteada, por lo tanto, en la motivación existen factores internos como externos que promueven y afianzan la motivación.

### **Motivación Laboral**

La motivación laboral es la capacidad de mantener valores empresariales o corporativos que conduzcan a un muy buen desempeño en relación al trabajo, una entidad puede considerarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines. Es importante crear, consecuentemente, un clima organizacional que tenga una influencia positiva en el ánimo de los trabajadores, es así que el administrador debe hacer uso de los incentivos más apropiados. (Estrada, 2015)

La importancia de motivación laboral es de mantener valores empresariales o corporativos que conduzcan a un muy buen desempeño en relación al trabajo, una entidad puede considerarse exitosa si sus objetivos se alinean con los de los empleados, puesto que por efecto de ambas partes se conseguirá un gran dinamismo en la consecución de fines (Estrada, 2015). Es importante crear, consecuentemente, un clima organizacional que tenga una influencia positiva en el ánimo de los trabajadores, es así que el administrador debe hacer uso de los incentivos más apropiados.

Reside en sus beneficios recíprocos: aumentará las ganancias un trabajo más productivo que tiene la cualidad de significar de manera positiva para sus empleados. Las empresas deben otorgar reconocimientos a aquellos que se destaquen y a la vez mejorar las condiciones – herramientas, por ejemplo – de trabajo, de manera que se articulen perfectamente el objetivo de lograr ganancias de la empresa y el deseo de superación individual. (Raffino, 2020)

### **Teorías de motivación laboral**

Hay dos tipos de teorías sobre motivación laboral, las que se centran en el proceso y las otras que se apoyan en el contenido. Según, Uriarte (2020) señala las teorías que centran en el proceso y el contenido:

#### **Proceso:**

- **Teoría de las expectativas.** Que tiene como supuestos que los trabajadores saben de sus objetivos y que alcanzarlos depende de su desempeño, que existe una relación entre el esfuerzo y el rendimiento laboral.
- **Teoría de la equidad.** Que postula que los empleados sopesan sus contribuciones a la empresa y las retribuciones que reciben.
- **Teoría del establecimiento de metas.** Que sostiene que el sujeto debe tener conciencia de la meta como algo por lo que se desea trabajar.
- **Teoría del esfuerzo.** Cuyo esquema es conductista: estímulo, respuesta, retribución.

#### **Contenido:**

- **Necesidades aprendidas.** Teoría que analiza las necesidades que impulsan la conducta: poder, logro y afiliación.
- **Jerarquía de las necesidades.** Que supone tres necesidades básicas en las personas que se desean satisfacer: sociales, fisiológicas, de protección, de consideración y autodesarrollo.
- **Modelo jerárquico.** Según el que las necesidades principales se engloban en tres dimensiones: de relación, de desarrollo personal y de crecimiento.

Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. (Gómez, 2011)

A un nivel general, la motivación se puede explicar como la forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Deci et al., 1990). Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral.

Ante esto, se puede comprender que la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

### **Tipos de Liderazgo del GAD del cantón Chone**

Las normativas y sus tipos de liderazgo que utilizan según el GAD son:

**Liderazgo carismático.-** Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir

**Liderazgo participativo o democrático.-** A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones.

**Liderazgo burocrático.-** Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

**Liderazgo comunitario.-** En el caso de los líderes comunitarios, su flujo comienza con un crecimiento personal y se direcciona a un terreno más organizacional y social.

### **Metodología**

El cantón Chone, es un hermoso lugar del Ecuador que posee las condiciones ideales para el desarrollo del agroturismo, tiene una superficie de 3.570 kilómetros cuadrados, ocupando un vasto

territorio en el centro norte de la provincia manabita. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone es una entidad dedicada al servicio de la ciudadanía, esta cartera de estado se rige a la Constitución del Ecuador, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial de Autonomía Descentralizada (COOTAD), las Normativas, etc.

Las normativas y sus tipos de liderazgo que utiliza el GAD del cantón Chone en donde podemos hacer énfasis al liderazgo que debe aplicar esta institución es el carismático que es un estilo de liderazgo similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir.

Este estudio se enfoca en analizar el liderazgo y motivación laboral en el GAD municipal del cantón Chone, a tales efectos, fue desarrollado un diagnóstico, con el propósito de conocer el tipo de liderazgo que llevan el personal administrativo y conocer la motivación de los 746 empleados municipales, mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a los jefes departamentales y a una muestra de 246 empleados. Este instrumento permite recolectar información importante de fuentes primarias, el diagnóstico desarrollado por el grupo de investigación fue adaptado a la herramienta Google Forms y enviado al personal administrativo y empleados mediante sus correos.

Esta investigación es de tipo descriptiva-documental, no experimental, se recurrió a informaciones secundarias provenientes de medios bibliográficos, electrónicos y revistas de investigación, donde se han recopilado conceptos y opiniones de otros investigadores para fundamentar el estudio que abarca este artículo acerca del liderazgo y motivación laboral.

De acuerdo con Sampieri (2006), el cual aporta su conocimiento en base a la investigación descriptiva, en donde menciona que:

“Los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

## **Resultados y Discusión**

La investigación manifestó que, para determinar el nivel de liderazgo y motivación en los jefes departamentales y trabajadores, con resultados obtenidos de la entrevista realizada y conocer los factores se tomó en cuenta únicamente incentivos, condiciones de trabajo y desempeño laboral. Algunos jefes departamentales consideran que el trabajo en conjunto conlleva a fijar metas en

común, que al final eso es lo que va a hacer creer en el ámbito laboral y por ende crear excelentes lazos de amistad, y tener una buena relación entre el líder y los empleados del departamento.

Respecto al grado de satisfacción en la labor de los empleados indicaron que este juega un papel importante en el Gad municipal tanto para los empleados como para la institución, porque cuando los empleados están satisfechos, la productividad es mayor, la satisfacción laboral está conectada de manera proporcional al nivel de compromiso que tienen con la empresa y su productividad.

La comunicación entre compañeros de grupo es un factor muy importante, lo cual permite encontrarse en un ambiente de compañerismo intentando trabajar por el bien de la institución, es de vital importancia que los empleados sean motivados constantemente para que puedan tener un mejor rendimiento dentro de su lugar de trabajo.

Siguiendo el contexto, algunos empleados consideraron que sus jefes departamentales son buenos líderes que con toda esa experiencia que tienen logran sobrellevar de la mejor manera al GAD municipal, se debe ser empático, para logra conocer un poco más a fondo lo que ellos piensan en torno al funcionamiento del departamento, por otro lado, escuchar ideas de parte de los empleados lo cual parece algo muy bueno, logrando que ellos también sean partícipes de lo que se realice para una mejora en el ambiente laboral.

A la vista del análisis de la investigación, se puede afirmar que los factores incidentes sobre la motivación laboral de los empleados del GAD del cantón Chone, sin duda, el desarrollo individual de los colaboradores puede generar externalidades positivas en el desarrollo empresarial. Los GAD municipales, no cuenta con un instrumento que ayude a medir la motivación laboral que existe entre sus empleados, debido a que el personal de esta institución carece de programas y capacitaciones continuas para el manejo del mejoramiento dentro del clima organizacional.

Aspectos relevantes como la capacitación del personal es muy pobre, el número de empleados que se capacitan no tiene significancia, al igual que la promoción de las mismas a otros puestos, además que en criterio de los empleados encuestados afirman que para conservar sus puestos hacen de todos y en horarios establecidos por la entidad. El factor que influye negativamente en el desempeño laboral del área estudiada es la remuneración, puesto que no se encuentra relación del personal entre sus responsabilidades y su reconocimiento económico, el no tener oportunidades de crecer.

Tal y como manifiesta Chiavenato (2017) el resultado de una buena motivación depende de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, dependiendo de la situación que viva el

individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

El liderazgo es una actividad que debe de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Varios autores coinciden en afirmar que el liderazgo para este momento histórico debe variar, incluso Kotter (1990) plantea que no se trata de cambiar el estilo, sino la forma en que se trabaja. Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente que cambia de forma vertiginosa, sumamente competitivo, más globalizado, con recursos humanos altamente cualificados y unas posibilidades enormes en la capacidad de comunicación e información debido al avance tecnológico, todo ello exige cambios importantes en el líder, que debe no sólo ajustarse a estas condiciones, sino obtener de ellas el mayor provecho. Si no se cuenta con un liderazgo efectivo y flexible que responda a estas altas demandas, las organizaciones pueden anquilosarse y fracasar

Para Cauich (2014) formar y dirigir a un equipo de trabajo que alcance exitosamente los objetivos establecidos y que beneficien tanto a la empresa como a todos los colaboradores involucrados, para lograrlo es de vital importancia que los jefes a cargo exploten sus habilidades de motivación. “Un líder puede impactar hasta un 30% en los resultados de su equipo a partir de las condiciones que genere él mismo. Esto impacta en su equipo, un líder puede motivar a sus empleados empezando con la palabra “confianza”, se puede escuchar sencillo, pero a veces es difícil conseguirlo o más bien, transmitirlo.

El líder representa una figura de motivación para sus colaboradores, sus acciones están dirigidas hacia los objetivos corporativos, orienta a su equipo en el desarrollo de las actividades e impulsa su crecimiento profesional y personal. Es importante cuidar el ambiente del lugar de trabajo, para que aquellos individuos que generan esa motivación interna puedan contagiársela al resto. (Vidal, 2018)

Por lo expuesto, se debe de aplicar el liderazgo y la motivación laboral de manera favorables que permita generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Para autores como Daft (2007); Richard (2012), los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Un líder debe ser transparente con las personas a su cargo con respecto a la información, haciéndola llegar a todo su equipo para una mejor toma de decisiones de forma conjunta. El líder siempre debe hablar directo expresando su intención para evitar la generación de rumores, siempre debe de dar crédito al trabajo realizado por el trabajador sin apropiarse de ello y hablar de otras personas como si ellas estuviesen presentes. Todo esto nos conlleva a generar una mejor motivación laboral y confianza entre todos los colaboradores.

## Referencias

1. Cauich, R. D. (03 de 07 de 2014). El liderazgo en la motivación de los trabajadores. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo-en-la-motivacion-de-los-trabajadores/>
2. Colon, J. E. (1 de Mayo de 2014). blog EOI. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/01/motivacion-y-liderazgo/>
3. Contreras, F. (2010). Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de Responsabilidad Social,. Revista Argentina de Clínica Psicológica, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>.
4. Contreras, F. (2011). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. International Journal of Psychological Research, 10.
5. Cortés, A. (2017). ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL. Revista de ciencias sociales, 14.
6. Daft, R. L. (2007). LA EXPERIENCIA DEL LIDERAZGO (En papel. Madrid: S.A. EDICIONES PARANINFO.
7. Estrada, C. P. (2015). Repositorios Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/4152>
8. Estrada, C. R. (2017). Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4811/1/Estilos\\_Liderazgo\\_Relacionan\\_Rojas\\_2017.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4811/1/Estilos_Liderazgo_Relacionan_Rojas_2017.pdf)
9. GADM CHONE. (2020). Obtenido de <https://www.chone.gob.ec/>
10. Ghiselli. (1959). Traits differentiations management personnel. Personnel Psychology, 535-544.

11. Gomez, D. M. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación. *Pensamiento Psicológico*, <https://www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf>.
12. Kahn, D. K. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. *Cartwright, A. Zanders*, 554-570.
13. Lewin, R. L. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.
14. Orellana, A. I. (2014). ScienceDirect. Obtenido de [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#:~:text=%E2%80%9CEl%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,%E2%80%9D%20\(G%C3%B3mez%20C%202002\).&text=La%20efectividad%20del%201%C3%ADder%20est%C3%A1,Robbins%20%26%20Judge%20C%202009](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266#:~:text=%E2%80%9CEl%20liderazgo%20es%20la%20capacidad,%E2%80%9D%20(G%C3%B3mez%20C%202002).&text=La%20efectividad%20del%201%C3%ADder%20est%C3%A1,Robbins%20%26%20Judge%20C%202009).
15. Orellana, J. S. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. España: <https://www.sciencedirect.com/journal/suma-de-negocios/vol/5/issue/11>.
16. Palazon, A. (2020). Obtenido de <https://excelencemanagement.wordpress.com/motivacion-y-liderazgo/>
17. Raffino, M. E. (14 de Noviembre de 2020). Liderazgo. Obtenido de <https://concepto.de/liderazgo-2/>
18. Uriarte, J. M. (10 de Marzo de 2020). Motivación Laboral. Obtenido de <https://www.caracteristicas.co/motivacion-laboral/>
19. Vidal, H. (1 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.themarkethink.com/mercadotecnia/la-motivacion-de-un-lider-como-clave-del-exito/>
20. White, L. L. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 271-301.
21. Zambrano, B. (2017). Factores del clima laboral . Dialnet, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>.