



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil.

AUTOR (ES):

Motte Bonilla, Isabela Beatriz
Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

TUTOR:

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

Guayaquil, Ecuador

11 de Septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica y Motte Bonilla, Isabela Beatriz**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

f.  _____

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020

LA AUTORA

f. Kiara Espinosa R.
Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Motte Bonilla, Isabela Beatriz**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020

LA AUTORA

f. _____
Motte Bonilla, Isabela Beatriz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020

LA AUTORA:

Kiara Espinosa R.

f. _____
Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Motte Bonilla, Isabela Beatriz

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 11 de Septiembre del 2020

LA AUTORA:

f. _____
Motte Bonilla, Isabela Beatriz



Guayaquil, 27 de Agosto del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil.docx (D78241589)
Presentado	2020-08-27 09:42 (-05:00)
Presentado por	isa_motte@yahoo.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 71 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil”

Estudiantes:

- Motte Bonilla Isabela Beatriz
- Espinosa Rodríguez Kiara Doménica

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Kiara Espinosa

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes. Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la ONG Children International Agencia Guayaquil por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su Organización. A mi compañera Isabela por su dedicación, tiempo y predisposición ante este proyecto. De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a toda la Facultad de Filosofía, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación y amistad. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Psic. Efrén Chiquito principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, tiempo, paciencia, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Isabela Motte

Agradezco primeramente a Dios por darme la salud, la sabiduría, la perseverancia y la fuerza en estos cuatro años y medio de mi carrera, que fue de mucha dedicación y constancia en cada ciclo. A mi familia por el apoyo constante en mi etapa universitaria, a mis profesores de cada semestre que me brindaron mucho conocimiento sobre mi carrera para llegar a amarla. A mi compañera de tesis Kiara, por la oportunidad y apertura de poder hacer el estudio en la organización donde labora, a mi tutor de tesis el Psic. Efrén Chiquito, por su paciencia, ayuda y formación, quien fue parte importante de este proceso.

DEDICATORIA

Kiara Espinosa

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente en el caminar de mi vida, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mi Familia que con apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

Isabela Motte

Dedico mi trabajo de titulación a mis padres, Mariuxi Bonilla y Emmerik Motte, por su apoyo e incondicionalidad en mi etapa estudiantial, a mi abuelo el Dr. Raúl Bonilla quien ya no se encuentra con nosotros hace un año, gracias por tus consejos, sabiduría, honestidad, y sobre todo la solidaridad, el servir a los demás sin importar nada a cambio, a mi enamorado Kadú Cedeño quien siempre estuvo apoyándome desde el segundo año de mi carrera, a mis amigas de la universidad, Mafer, Daniela y Patricia quienes estuvimos desde el pre y tuvimos momentos inolvidables en nuestra etapa universitaria, por siempre estar en cada momento y por su apoyo.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Pricila Sánchez Ube
OPONENTE

ÍNDICE

<i>Capítulo I: Introducción</i>	2
1.1 Antecedentes del trabajo de Titulación	2
1.2 Problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Hipótesis	8
1.5. Objetivo general	9
1.6. Objetivos específicos	9
<i>Capítulo II: Marco Teórico</i>	10
2.1 Teoría Jerárquica de Maslow.....	10
2.2. Teoría de factores higiénicos	10
2.3. Teoría de la Autodeterminación	11
2.5. Teoría de Recursos y Demandas laborales.....	13
2.6. Modelo de Liderazgo en el Teletrabajo.....	14
2.7. Marco Conceptual.....	15
2.8. Liderazgo servidor	15
2.9. Motivación intrínseca.....	20
2.10. Liderazgo servidor y motivación intrínseca.....	23
2.11. Teletrabajo.....	24
<i>Capítulo IV: Metodología</i>	26
4.1 Método	26
4.2. Grupo objetivo.....	29
4.3. Muestra	29
4.4. Herramientas e Instrumentos	30
4.4.1. Guía de entrevista semiestructurada de Liderazgo servidor	30
4.4.2. Cuestionario adaptado de autoevaluación de Liderazgo servidor	30
4.4.3. Cuestionario de evaluación de Liderazgo servidor	31
4.4.4. Guía de entrevista semiestructurada de Motivación intrínseca.....	31
4.4.5. Cuestionario adaptado de Escala de Motivación en el Trabajo.....	31
4.5. Procedimiento.....	32
<i>Capítulo V: Análisis de los resultados</i>	34
5.1. Análisis de los resultados de la entrevista a la Directora sobre el liderazgo	34
5.2. Análisis de los resultados del cuestionario de autoevaluación del liderazgo servidor.....	36

5.3. Análisis de los resultados del cuestionario de evaluación del liderazgo servidor por colaborador	38
5.5. Análisis de los resultados de la entrevista a los colaboradores sobre la motivación intrínseca	52
5.6. Análisis de los resultados del cuestionario de motivación intrínseca por colaborador	53
5.8. Análisis de la relación entre la autopercepción del liderazgo de la Directora con la percepción del liderazgo de los colaboradores	62
5.9. Análisis de la relación entre el liderazgo servidor de la Directora y la motivación intrínseca de los colaboradores.	65
6. Conclusiones.....	67
7. Recomendaciones	69
8. Propuesta de intervención.....	71
9. Bibliografía.....	74
10. Anexos	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO	36
GRÁFICO 2. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 1.....	38
GRÁFICO 3. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 2.....	40
GRÁFICO 4. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 3.....	41
GRÁFICO 5. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 4.....	43
GRÁFICO 6. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 5.....	44
GRÁFICO 7. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 6.....	46
GRÁFICO 8. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 7.....	47
GRÁFICO 9. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDOR DEL COLABORADOR 8	49
GRÁFICO 10. EVALUACIÓN LIDERAZGO SERVIDO DEL COLABORADOR 9.....	50
GRÁFICO 11. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 1	53
GRÁFICO 12. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 2.....	54
GRÁFICO 13. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 3.....	55
GRÁFICO 15. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 4.....	58
GRÁFICO 16. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 5	59
GRÁFICO 17. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 6	60
GRÁFICO 18. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 7.....	60
GRÁFICO 19. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DEL COLABORADOR 8.....	61
GRÁFICO 20. AUTOPERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	62

GRÁFICO 21. RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO SERVIDOR DE LA DIRECTORA Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA DE LOS COLABORADORES	76
---	----

RESUMEN

El presente trabajo busca analizar cómo el estilo de liderazgo servidor de la Directora en la modalidad de teletrabajo tiene efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil. En la investigación de Bande et al (2016) se evidenció que existe una relación entre el estilo de liderazgo servidor y la motivación intrínseca. Se basó este trabajo utilizando las variables liderazgo servidor y motivación intrínseca en el contexto del teletrabajo, empleando un método con un enfoque mixto ya que se realizó entrevistas y cuestionarios dirigidos a la Directora y a los ocho colaboradores del área Centro Comunitario de la ONG. El diseño de la investigación es no experimental transversal ya que las variables fueron observadas y analizadas en un solo momento. A partir del análisis de resultados, se evidenció que el valor de la determinación fue de 0,45 y el coeficiente de Pearson fue de 0,67, evidenciando que hay una relación positiva entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca de los colaboradores. Como conclusión se evidenció una motivación intrínseca alta en los colaboradores a través de la percepción de la Directora y de los colaboradores, además se manifestó que la Directora tiene características similares a la de un estilo de liderazgo servidor y se recomienda trabajar y reforzar aquellas dimensiones que tuvieron una diferencia de percepción y de puntuación en el cuestionario de liderazgo servidor.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo servidor, Motivación intrínseca, Teletrabajo, Enfoque mixto, Método transversal, Percepción.

ABSTRACT

This work seeks to analyze how the servant leadership style of the Director in the teleworking modality has an effect on the intrinsic motivation of the collaborators of the NGO Children International of Guayaquil. In the research of Bande et al (2016) it was evidenced that there is a relationship between the servant leadership style and intrinsic motivation. This work was based on the variables servant leadership and intrinsic motivation in the context of telework, using a method with a mixed approach since interviews and questionnaires were conducted for the Director and the eight collaborators of the Community Center area of the NGO. The research design is non-experimental, cross-sectional since the variables were observed and analyzed in a single moment. From the analysis of results, it was shown that the value of the determination was 0.45 and the Pearson coefficient was 0.67, showing that there is a positive relationship between servant leadership and the intrinsic motivation of the collaborators. As a conclusion, a high intrinsic motivation was evidenced in the collaborators through the perception of the Director and the collaborators, it was also stated that the Director has characteristics similar to that of a servant leadership style and it is recommended to work on and reinforce those dimensions that they had a difference in perception and score in the servant leadership questionnaire.

KEY WORDS: Servant Leadership, Intrinsic Motivation, Telecommuting, Mixed approach, Transversal method, Perception.

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes del trabajo de Titulación

En el presente trabajo de titulación se detalla el estilo de liderazgo servidor de la directora de la ONG Children International en la modalidad de teletrabajo y cuál es el efecto que tiene en la motivación intrínseca de los colaboradores del área del Centro Comunitario. La Organización Children International lleva 20 años laborando en Ecuador, en donde por 19 años estuvo dirigida por una misma persona, asumiendo el cargo de Directora de Agencia Guayaquil. En Febrero del 2019 ingresó una nueva persona en este cargo, quien tiene ciertos rasgos similares a la directora anterior, especialmente sobre el estilo de liderazgo servidor.

Durante todos los años de trayectoria de la ONG en Ecuador, no se ha realizado ningún estudio sobre liderazgo, sino más bien se ha realizado estudios sobre el clima organizacional. Por ende, es necesario y pertinente abordar en el trabajo de titulación una investigación que permita realizar un análisis sobre el estilo de liderazgo servidor.

Children International o Fundación Niñez Internacional es una fundación u organización humanitaria sin fines de lucro cuyo objetivo o razón de ser es erradicar la pobreza produciendo un cambio real y duradero en las vidas de los niños que se encuentran en un ambiente de extrema pobreza. Fue fundada en Kansas City, Missouri, EEUU. La fundación se encuentra en 10 países con 17 agencias en total. Children International se encuentra en: Ecuador, República Dominicana, México, Colombia, Filipinas, India, Zambia, Guatemala, Honduras y Estados Unidos (Children International, 2020).

Todo esto es posible por medio del apadrinamiento de niños con familias de escasos recursos económicos, manteniendo un contacto a larga distancia con su padrino por medio de cartas y fotos que son enviadas con ayuda de la fundación. De esta forma el niño puede recibir beneficios de todo tipo, educativos, médicos, oportunidades de desarrollo profesional con el fin de ayudarlos en todas estas áreas y además dándoles un impulso a mejorar en todo su ámbito económico y social. Es importante mencionar que el público objetivo de la ONG es la comunidad apadrinada y los beneficiarios que forman parte de la organización.

Los niños reciben atención médica, charlas de prevención de todo tipo, refuerzo escolar para el niño o estudiante que tenga alguna dificultad en el colegio en el que se encuentra y para los ex apadrinados está el programa de empleabilidad en el cual reciben capacitaciones preparándolos para el ámbito laboral. Pueden graduarse de bodegueros, Cajeros, Auxiliar de cocina, etc. y además ayudándolos a desarrollar habilidades de liderazgo, de elaboración de presupuesto, de resolución de conflicto y responsabilidad social orientándolos para el mundo laboral.

El departamento donde se enfocará el estudio es el área del Centro Comunitario que está compuesta por la Coordinadora del Centro Comunitario, la Asistente de área, Facilitador Conductas Saludables, Facilitador Educakids, Facilitador Inglés, Facilitador Campeones para la vida, Facilitador Empoderarte, Facilitador Consejo Jóvenes y la Directora de la ONG Agencia Guayaquil.

Children International al estar situado en diferentes partes del mundo, mantiene una comunicación mediante diferentes plataformas como office 360, intranet, Skype o Zoom. Mediante la situación que se está atravesando mundialmente, debido a la pandemia causada por el covid-19, desde abril del 2020 hasta la actualidad, se ha llevado una nueva modalidad de laborar que es el teletrabajo. Según la OIT (2016) afirma que “El teletrabajo es una modalidad de trabajo cada vez más frecuente facilitada por la tecnología de la información y comunicaciones (TIC) cuyos potenciales beneficios reconocen y promueven los gobiernos, los empleadores y los trabajadores por igual” (párr. 1).

El teletrabajo tiene algunos beneficios para los colaboradores y para las organizaciones. Uno de los beneficios para la organización es que reduce costes, y se ve disminuir el absentismo laboral (Mañas, 2012; Martínez, Pérez, de Luis y Vela, 2006). Por otro lado, los empleados tienen mayor flexibilidad laboral, son más especializados, concilian mejor la vida familiar con la laboral (Pérez y Gálvez, 2009; Sosa et al, 2007). Incluso, el teletrabajo ha sido visto como una alternativa para las personas con discapacidad que han perdido la motilidad, las madres que están desarrollando un vínculo afectivo con sus hijos y para las personas de edad que no tienen acceso a oportunidades de empleo (OIT, citado por Berrezueta, 2016).

Sin embargo, el teletrabajo en las Tecnologías y comunicaciones pueden manifestar algunos desafíos, como problemas relacionados con la ciberseguridad, la privacidad y la exposición a información confidencial de la organización. Además, a través de la falta de

medidas, los colaboradores pueden afrontar problemas psicosociales relacionados con el aislamiento y la dificultad de poder establecer límites entre la vida laboral y familiar. Pueden gozar de menos acceso a la formación y percibir una falta de desarrollo de la carrera profesional. En los acuerdos de teletrabajo, las condiciones de salud y seguridad en el trabajo son también más difíciles de supervisar y controlar (OIT, 2016).

El teletrabajo puede ser beneficioso como lo menciona Sosa et al, (2007); (Pérez y Gálvez, 2009) en donde se puede encontrar mayor flexibilidad laboral al estar en casa trabajando, ya que se puede planificar el tiempo para repartir las tareas tanto laborales como familiares. Además, para las mujeres embarazadas y mayores de edad es beneficioso el teletrabajo, ya que las mujeres podrían sentir mayor comodidad al estar en casa trabajando en su estado de gestación, por otro lado las personas mayores de edad tendrían la posibilidad de tener pausas y descansos de trabajo para que no se manifieste una labor pesada.

Por otra parte, la OIT (2016) menciona que el teletrabajo puede ser perjudicial ya que se pueden presentar problemas relacionados con la privacidad de información de la organización, los riesgos psicosociales por parte de los colaboradores al sentir aislamiento y no tener una relación afectiva con sus compañeros de trabajo, la dificultad de planificar el tiempo de trabajo con el hogar, y el seguimiento que se les debe dar a los colaboradores es más complicado de supervisar ya que cada individuo se encuentra en lugares distintos. Se pueden presentar aspectos positivos y negativos al trabajar desde casa, pero es un factor importante de desarrollarlo estratégicamente y efectivamente hoy en día.

El teletrabajo tiene algunas adversidades y dificultades tales como la disminución de la calidad de vida laboral, la baja participación e interacción con el personal de la organización, el poco sentido de pertenencia y en ocasiones menor posibilidad de ascenso y proyección laboral. Asimismo, el teletrabajo aparta los lazos afectivos en el contexto laboral, ya que no hay tanta oportunidad para acercarse y compartir con los compañeros de trabajo (Cárcamo y Villegas, 2009; Abdullah y Ismail, 2012; Scott, Dam, Páez y Wilton, 2012). Por lo tanto, es importante que dentro de las adversidades y dificultades que tiene el teletrabajo, el líder diseñe estrategias para la organización, que se puedan definir claramente los desafíos, que se implementen actividades para mejorar la integración en equipo y de esta manera la motivación pueda incrementar en los colaboradores.

En el presente trabajo de titulación se pretende conocer de qué manera está influenciando el tipo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo que ejerce la nueva directora de la agencia Guayaquil y cómo contribuye para que la motivación intrínseca de los colaboradores del área de Centro Comunitario de la ONG Children International sea efectiva.

Al generar cambios en el estilo de trabajo, generalmente en un ambiente externo diferente, en donde el individuo debe preocuparse además de su trabajo por el hogar, la motivación tiende a decrecer por el exceso de trabajo y es importante el rol del líder, la iniciativa y la visión estratégica que enfrenta ante las circunstancias de cambios que genera el mundo y afecta el movimiento de las empresas para que así los colaboradores se puedan sentir motivados en lo que realizan.

“La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones presta una atención especial al estudio del afecto. Una de las propuestas más influyentes es la teoría de los acontecimientos afectivos” (Weiss & Cropanzano, 1996). Esta teoría menciona como determinados acontecimientos, influenciados por el ambiente externo, pueden producir respuestas emocionales que delimitarán el comportamiento y las actitudes en el lugar de trabajo.

Con respecto a la importancia del liderazgo servidor para las organizaciones, una reciente revisión sistemática de literatura realizada por Parris y Peachey (2013) reveló que el liderazgo servidor es viable y valioso a nivel individual y organizacional y que mejora la efectividad individual de individuos y equipos. Cuando las prácticas de liderazgo servidor se implementan en una empresa, el rendimiento mejora en un 15-20 por ciento y la productividad del grupo mejora en un 20-50 por ciento (Romig, 2001).

1.2 Problema

El problema detectado en el presente trabajo de titulación es el posible deterioro de la motivación intrínseca de los colaboradores del área de Centro Comunitario de la ONG Children International en la modalidad de teletrabajo. A causa de la pandemia del covid-19 la mayoría de las organizaciones tuvieron que cambiar su manera de trabajar presencialmente y se transformó en teletrabajo; lo que ha causado un problema para la Directora de la ONG ya que tiene temor de que los colaboradores comiencen a manifestar deterioro en su motivación intrínseca.

1.3 Justificación

El problema principal objeto de estudio es la motivación intrínseca, que ha sido identificada, a través de una entrevista a la Directora de la organización, como uno de los principales problemas a abordar en la institución debido a las diversas dificultades que ha tenido que atravesar la organización al adaptarse a una nueva modalidad laboral como lo es el teletrabajo.

Además, a través de herramientas e instrumentos, tales como entrevistas y cuestionarios dirigidos a los colaboradores de la organización sobre la percepción del liderazgo de la Directora y sobre la motivación intrínseca de los colaboradores y su percepción ante este escenario de teletrabajo, se ha podido evidenciar los resultados.

La ausencia de la motivación intrínseca en un colaborador podría causar que los individuos no sientan la necesidad de superación ni de logro en todos sus ámbitos: laboral y personal. No es capaz de adaptarse a los cambios y peor aún a sentirse capaz de lograr sus objetivos. Tendría consecuencias negativas en su desempeño laboral y por ende en los resultados generales de la organización.

Investigaciones previas han demostrado que la motivación intrínseca influye en la creatividad del personal. Martín y Trevillas (2009) afirman que si los colaboradores están satisfechos con las recompensas intangibles que proporciona su organización, serán más productivos y creativos, capaces de asumir la iniciativa y, en última instancia, preparados y dispuestos para transmitir su conocimiento a otros miembros de la organización.

La motivación intrínseca ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores. La motivación intrínseca también ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo”, de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. (Walsh, 1995)

Por lo tanto, abordar a la motivación intrínseca es importante debido a que se relaciona con las necesidades psicológicas tales como, la auto-determinación, la efectividad, la curiosidad, y otros factores que influyen en la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. La motivación extrínseca depende del exterior, que se cumplan una serie de

condiciones ambientales o que haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación (Soriano, 2001).

En investigaciones como las de (Maslow, 1991) se recomienda evidenciar que la motivación intrínseca es necesaria para la realización de un individuo.

Entre algunas de las fuentes de motivación que un colaborador puede obtener, está el liderazgo ya que toda empresa necesita un liderazgo que inspire al colaborador a comprometerse con la organización y que interiorice todos los elementos de su cultura. El estilo de liderazgo que se utilice, será un potencializador de habilidades y desarrollo motivacional.

Investigaciones previas han demostrado que en cuanto al liderazgo de servicio Hammermeister et al, (2008) confirmó que “aquellos que fueron guiados por el liderazgo de servicio obtuvieron niveles más altos de motivación intrínseca que otros atletas”. Por otro lado, la investigación de Bande et al, (2016) demostró que “el liderazgo de servicio podría mejorar la motivación intrínseca de los vendedores”. Churchill et al, (1985) mostró que las percepciones y rol del vendedor se encuentra entre los determinantes más fuertes de las ventas. Estudios han comparado a los colaboradores que están extrínsecamente motivados con los colaboradores que están intrínsecamente motivados. Los que están intrínsecamente motivados exhiben mayor grado de iniciativa, resiliencia, flexibilidad cognitiva y creatividad, así como concentración superior y habilidades de aprendizaje (Deci y Ryan, 2000).

Diversas investigaciones han demostrado que el liderazgo servidor del jefe genera cambios positivos en una organización, el liderazgo servidor promueve manifestaciones espontáneas, cambios en el comportamiento y por lo tanto tiene una relación con el desempeño de las personas de esa organización (Greenleaf, 1970). En investigaciones como las de Greenleaf se recomienda evidenciar que existe una relación entre el liderazgo servidor y el comportamiento en otros contextos. El liderazgo no debe de perjudicarse al aplicarse en un ámbito laboral diferente al convencional. En el teletrabajo el liderazgo es necesario para mantener los niveles de motivación altos y la fidelización del colaborador por la organización sin que la distancia sea un problema.

El teletrabajo, como un nuevo contexto para muchas organizaciones, afecta o modula la relación entre las variables organizacionales. Por ejemplo, en estudios realizados por Perry-Smith & Blum (2000) señalan que en la modalidad del teletrabajo, la presencia de políticas trabajo-familia se asocian con altos niveles de desempeño organizacional, incrementos de productividad y mejoramiento en la motivación laboral. En este estudio se analizará cómo el teletrabajo modula la relación entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca.

En el teletrabajo, los colaboradores de la organización reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Además, hay ahorros en tiempos de desplazamientos hogar-oficina y ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustibles o pagos de transporte público.

En investigaciones como las de Agudo (2014) se recomienda evidenciar que el teletrabajo tiene multi beneficios en muchos ámbitos pero también tiene sus puntos negativos si es mal implementado.

En la actualidad no se cuenta con información bibliográfica suficiente para evidenciar la relación entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca en un contexto como el del teletrabajo.

Por lo tanto, es pertinente profundizar en el estudio del estilo de liderazgo servidor y su relación con la motivación intrínseca de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo en la ONG Children International.

1.4 Hipótesis

Las variables de este trabajo son:

- Variable independiente: Liderazgo servidor
- Variable dependiente: Motivación intrínseca
- Variable moduladora: Teletrabajo

Por la problemática presentada en la organización objeto de estudio, debido al supuesto deterioro de la motivación intrínseca de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo, y el estilo de liderazgo servidor que presenta la Directora, en el presente trabajo de titulación se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo del superior tiene relación positiva con la motivación.

H2: El liderazgo servidor del superior tiene relación positiva con la motivación intrínseca.

H3: El teletrabajo afecta la relación entre el liderazgo servidor del jefe y la motivación intrínseca de los colaboradores.

1.5. Objetivo general

El presente trabajo de titulación detalla el objetivo general que va alineado a las tres variables estudiadas, el liderazgo servidor, la motivación intrínseca y el teletrabajo.

- Determinar de qué manera el estilo de liderazgo servidor que ejerce la directora de la ONG Children International influye en la motivación intrínseca de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo.

1.6. Objetivos específicos

A través del proyecto de trabajo de titulación se pretende lograr y exponer a lo que se quiere llegar, los objetivos que se aspira tener en las diferentes fases de investigación, a continuación se detallan los objetivos específicos:

1. Identificar cuál es el estilo de liderazgo que evidencia la directora de la ONG Children International.
2. Determinar el grado de motivación intrínseca que tienen los colaboradores.
3. Determinar la relación del liderazgo servidor de la Directora y la motivación intrínseca de los colaboradores.
4. Establecer la influencia de la motivación intrínseca en el teletrabajo.
5. Demostrar la influencia del estilo de liderazgo servidor en la motivación intrínseca de los colaboradores dentro del contexto del teletrabajo.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Teoría Jerárquica de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow es una de las bases de la motivación. Este autor menciona cinco tipos de necesidades básicas para el individuo.

- Fisiológicas: Se identifica como el hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: Engloban el cuidado y la protección contra los daños físicos y materiales.
- Sociales: Se determina como el cariño, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: Engloban aspectos de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y aspectos externos de estimación, tales como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: Se refiere a la energía para convertirse en aquello que es apto de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo personal y la autorrealización (Robbins & Judge 2009, p. 176).

“Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. A medida que la persona logra satisfacer sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior” (Maslow, citado por Mosquera y Valencia, 2015, p. 5).

Esta pirámide reside en satisfacer las cinco necesidades básicas de cada individuo hasta llegar a la cúspide, ya que al satisfacer una necesidad el individuo trata de resolver otra necesidad con el fin de ir trascendiendo.

2.2. Teoría de factores higiénicos

“Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación” (Robbins & Judge, 2013, p. 205).

La teoría de los dos factores o también llamada teoría de la motivación e higiene de Herzberg relacionan factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción.

El Psicólogo Frederick Herzberg formuló la teoría del factor dual, ó también conocida como bifactorial o teoría de los dos factores, la cual contiene los factores de higiene y los factores motivacionales.

Esta teoría propone que existen dos factores, los higiénicos que son extrínsecos y los motivacionales que son intrínsecos.

Los factores de higiene están constituídos por las normas, ambiente físico, remuneración, etc. Si los trabajadores perciben que estos aspectos se han realizado correctamente, estarán tranquilos, pero no necesariamente tengan que estar satisfechos. Los factores motivacionales comprenden los aspectos como el progreso, necesidad de reconocimiento, consecución de metas etc. Los cuales están determinados por los factores higiénicos y son fundamentales para obtener un óptimo desempeño y lograr los objetivos deseados (Robbins & Judge, citado por Angulo, 2018, p. 32).

2.3. Teoría de la Autodeterminación

La TAD es un enfoque hacia la motivación humana y la personalidad que usa métodos empíricos tradicionales mientras emplea una metateoría que enfatiza la importancia de la evolución de los recursos humanos internos para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta. (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997)

La teoría de la autodeterminación se focaliza en el contexto social versus los procesos naturales de la auto-motivación y el desarrollo psicológico. Se considera que para que la motivación intrínseca se vea manifestada debe haber tres necesidades psicológicas importantes, la competencia, la autonomía y el relacionarse, al estar estos tres factores satisfechos produce una auto-motivación lo que genera bienestar personal y salud mental. Cuando estos tres factores no se encuentran presentes ocurre una falta de auto-motivación y carencia de integración social (Deci y Ryan, 2000).

Cuando las necesidades son satisfechas, las personas funcionarán eficazmente y se desarrollarán de manera saludable, pero en la medida en que no se consigan dichas

necesidades, las personas mostrarán evidencia de enfermedad o funcionamiento no óptimo (Deci y Ryan, 2002; Ryan y Deci, 2000). En la TAD las necesidades constituyen los mediadores psicológicos que influyen en los tres principales tipos de motivación que influirán en la personalidad y aspectos afectivos (Moreno & Martínez, 2006).

La competencia se refiere a sentirse eficaz en algunas de las interacciones continuadas del individuo con el ambiente social y la experimentación de oportunidades para ejercer sus capacidades. La competencia lleva a las personas a buscar desafíos para sus capacidades y mejorar sus habilidades (Moreno & Martínez, 2006).

La relación se identifica con un sentimiento de conexión y de ser aceptado por los otros, tiene que ver con el bienestar, la seguridad y unidad con los demás (Moreno & Martínez, 2006).

La autonomía se refiere a ser el origen percibido de la propia conducta de uno mismo (Moreno & Martínez, 2006).

La TAD hipotetiza que los escenarios interpersonales tienen una tendencia al florecimiento de la motivación intrínseca en contextos caracterizados por una sensación de seguridad y de estar relacionado. Por ejemplo: Ryan y Gronlick (1986) observaron una motivación intrínseca más baja en estudiantes que percibían a sus maestros fríos y poco afectuosos.

El constructo de la motivación intrínseca describe esta inclinación natural hacia la asimilación, el alcanzar dominio, el interés espontáneo, y la exploración que son tan esenciales para el desarrollo cognitivo y social que representan una fuente principal de disfrute y vitalidad a través de toda la vida. (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993; Ryan, 1995)

La motivación intrínseca está delimitada en aquellas personas que sienten pasión o deseo en realizar algo que quieren, ya que esto los va a llenar de satisfacción si lo cumplen. El interés por alcanzar y hacer una actividad que va a generar bienestar está relacionado internamente con los deseos de explorar aquello que va a influir en su motivación intrínseca.

2.4. Teoría de los eventos afectivos

“La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones presta una atención especial al estudio del afecto. Una de las propuestas más influyentes es la teoría de los acontecimientos afectivos” (Weiss & Cropanzano, 1996). Esta teoría menciona como

determinados acontecimientos, influenciados por el ambiente externo, pueden producir respuestas emocionales que delimitarán el comportamiento y las actitudes en el lugar de trabajo.

Para la teoría de los eventos afectivos tanto las emociones como los estados de ánimo surgen como una respuesta ante un acontecimiento, en general, los estados de ánimo no son siempre una respuesta específica a un acontecimiento concreto, por ello sus causas son más difusas que en el caso de las emociones discretas (Barsade & Gibson, 2007). La teoría de los eventos afectivos, el afecto no puede entenderse como un rasgo estable siendo por ello lo fundamental la experiencia del afecto como algo dinámico que va variando a lo largo del día a día del trabajador.

Según la Teoría de eventos afectivos, el trabajador, a menudo, construye sus actitudes al momento en que éstas son requeridas consultando en su memoria de experiencias anteriores la información relevante, presumiblemente experiencias afectivas con el objeto actitudinal, así como información basada en sus cogniciones (Wilson & Hodges, 1992). Los procesos cognitivos son una parte importante de las reacciones afectivas, esto explica que las actitudes pueden ser inestables ya que los factores situacionales también van a determinar parte de la información que será utilizada. Los acontecimientos cambian y por ende los comportamientos y actitudes del colaborador también lo harán.

2.5. Teoría de Recursos y Demandas laborales

La teoría de Demanda y Recursos Laborales, son un factor de principal influencia para la motivación y el estrés laboral. Esta teoría, da énfasis a la relación entre estos dos términos. La teoría de DRL estudia el bienestar del colaborador y las áreas que podría influir en su ámbito laboral.

La teoría DRL explica cómo las demandas y recursos laborales tienen efectos directos e indirectos sobre el estrés laboral y la motivación. Según la teoría, los distintos entornos de trabajo o características laborales pueden dividirse en dos categorías diferentes: demandas y recursos laborales. Por lo tanto, la teoría puede ser aplicada a todos los entornos de trabajo y profesiones. (Bakker & Demerouti, 2013)

Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que requieren un esfuerzo sostenido y conllevan costes fisiológicos y psíquicos. Algunos ejemplos son la presión laboral o la relación emocionalmente exigente con clientes.

Aunque las demandas laborales no sean necesariamente negativas pueden suponer un obstáculo cuando requieren un esfuerzo elevado y la persona no se encuentra suficientemente recuperada.

2.6. Modelo de Liderazgo en el Teletrabajo

Un líder eficaz puede crear el entorno en el cual los subordinados estén entusiasmados con el cumplimiento de los objetivos de la organización. En principio, es su influencia en los colaboradores lo que resulta en su esfuerzo voluntario para lograr los objetivos de la organización, es decir, desean personalmente cumplir los objetivos establecidos, disfrutan de sus logros lo que les lleva a su motivación intrínseca y contenido con el trabajo mismo y sus resultados (Wojcak et al, 2016). Además el teletrabajo cubre cualquier trabajo realizado a distancia como una nueva forma de laborar, ofreciendo a los colaboradores libertad en términos de lugar y tiempo de desempeño. La autonomía hace referencia en este tipo de modelo ya que se refiere a ser el origen percibido de la propia conducta de uno mismo (Moreno y Martínez, 2006). En donde el colaborador tenga independencia para realizar sus funciones y por lo tanto la motivación intrínseca se ve manifestada.

El modelo de liderazgo en el teletrabajo abarca que los teletrabajadores capacitados para el teletrabajo han adquirido el nivel necesario de habilidades y competencias, por lo tanto no sufren un nivel bajo de saturación social, es decir que se perciben a sí mismos como parte del equipo. Por otro lado, el líder debe estar preparado para situaciones futuras que se presenten y ser capaz de pronosticar los cambios que tendrán un impacto en los teletrabajadores (Wojcak et al, 2016).

Para poder alcanzar los objetivos el líder debe crear actividades de trabajo en equipo, sin embargo pueden no ser suficientes. Puede ocurrir que suele ser más efectivo cambiar el teletrabajo a trabajo a tiempo completo, o reducir el número de días en modo teletrabajo a la semana. Es necesario que el líder lo explique anteriormente a los teletrabajadores para que comprendan y acepten ese cambio temporal (Wojcak et al, 2016).

Este modelo de liderazgo en el teletrabajo es aplicable para el liderazgo servidor ya que este estilo de liderazgo se preocupa por sus seguidores, está pendiente de las posibles situaciones futuras que puedan ocurrir y sabe cómo actuar ante esas circunstancias. A partir del teletrabajo, el líder servidor sabe cómo actuar con sus colaboradores para que la motivación intrínseca no decaiga, para que los seguidores puedan tener relaciones positivas, se fomente el crecimiento profesional y mejorar habilidades y competencias necesarias que les oriente a cumplir resultados.

2.7. Marco Conceptual

2.8. Liderazgo servidor

El estilo de liderazgo servidor coloca primero las necesidades de los demás. Están realmente enfocados en promover los intereses de los demás más allá de los intereses del líder y fomentar un sentido de seguridad psicológica, confianza y justicia en el contexto laboral. (Liden et al., 2014; Yoshida et al. 2014)

El liderazgo servidor es crucial para llevar a cabo un grupo de colaboradores, en donde la clave es saber guiar, preocuparse por el bienestar del personal y generar empatía para que así cada individuo dentro de la organización se sienta parte de y se sienta motivado. Es esencial que el líder conozca las percepciones de cada colaborador, que les dé autonomía para realizar las tareas y responsabilidades. Es fundamental dar un seguimiento a los colaboradores, enfocarse en cada uno, saber que les preocupa, sus sentimientos, emociones para que la motivación no decaiga.

Al tener un líder dentro de la organización que se interesa por su equipo, escucha los diferentes puntos, los colaboradores obtendrán buenos resultados, ya que trabajarán con pasión, energía y se sentirán parte de ella, en donde puedan buscar siempre nuevos desafíos que convierta en parte efectiva a la organización. Por otro lado, es el líder quien va a permitir que los colaboradores creen el clima organizacional en donde influye la motivación intrínseca de cada miembro.

El líder servidor enfatiza la importancia de apreciar y valorar a las personas. Sin embargo, el enfoque del líder no se dirige hacia la organización. Más bien, el líder servidor se enfoca en sus seguidores y en el servicio en sí mismo porque el deseo de servir a las personas reemplaza los objetivos de la organización. (Stone et al, 2003)

Este tipo de liderazgo se enfoca en servir a sus colaboradores, a escucharlos, y a perseguir los beneficios de la comunidad; está basado en los valores éticos e institucionales.

El líder servidor está pendiente de sus seguidores, que se sientan bien dentro de la organización y que sean tomados en cuenta. Este estilo de liderazgo hoy en día se lo necesita en las organizaciones ya que muchas veces el líder se enfoca únicamente en la producción y los resultados y deja de lado el bienestar de los colaboradores y sentirse preocupado por ellos.

El liderazgo servidor usa una aproximación alternativa al poder, basado en modelos que consideran las necesidades de los seguidores y colabora con ellos para alcanzar las metas organizacionales. El liderazgo servidor tiene afinidad con los enfoques de liderazgo colaborativo y transformacional. Es una comprensión y práctica del liderazgo que antepone el desarrollo de los seguidores a los intereses personales del líder. Promueve la valoración y el desarrollo de las personas y la construcción de comunidad. (Marín, 2009)

El líder servidor se caracteriza por poner el énfasis en sacar lo mejor de sus trabajadores, preocuparse por entender los deseos, metas y necesidades de los demás y ayudarles a conseguirlo, desarrollando así su máximo potencial (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Este estilo de liderazgo pone de manifiesto un componente moral que se basa en el interés genuino por el bienestar de sus colaboradores que lo diferencia de otros tipos de liderazgo.

Ante la situación que se está atravesando actualmente que es la pandemia a causa del covid-19 se ha optado por trabajar desde la casa. En estas circunstancias el rol del líder juega un papel importante para con los colaboradores en donde la importancia de escucharlos, realizar retroalimentaciones y reuniones periódicas en donde cada uno pueda analizar sus perspectivas sobre cómo se sienten trabajando desde casa, las dificultades que se pueden presentar en donde es fundamental el rol del líder servidor. A través de las reuniones los colaboradores son escuchados, se tomen iniciativas por parte del líder para el bienestar de sus colaboradores, que se los pueda desarrollar profesionalmente y construir relaciones positivas para poder llegar a las metas planeadas.

De acuerdo con la teoría de evaluación cognitiva, los líderes que promueven la autonomía, brindan retroalimentación positiva sin control y reconocen otras perspectivas, manteniendo relaciones de alta calidad con sus seguidores porque, a través de estos mecanismos, estos líderes fomentan la autodeterminación. (Deci, 1989)

Kotter (2001) establece que “liderazgo y gerencia son aspectos diferentes, siendo el liderazgo la fuerza primaria atrás de un cambio exitoso”. Kotter dice: “la gerencia controla a las personas empujándolas en la dirección correcta; el liderazgo las estimula,

satisfaciendo sus necesidades humanas básicas”. Además Kotter (2001) indica que “la gerencia es hacer frente a la complejidad, en tanto que liderazgo significa hacerle frente al cambio (p.69).

Los gerentes promueven la estabilidad en tanto que los líderes presionan por el cambio. Más cambios exigen mayor liderazgo. Por eso se establece que la gerencia y el liderazgo son diferentes pero complementarios y en un mundo cambiante uno no puede funcionar sin el otro. (Kotter, 2001, p. 67)

Cuando se genera un cambio es esencial la participación del líder, ya que es aquella persona que conoce el entorno de cada área y de la organización como tal. Como un aspecto importante es necesario que pueda trabajar en equipo y expresar cómo será la nueva modalidad de trabajo, propuestas para adaptar las condiciones cambiantes al contexto.

Es esencial que el líder debe promover y favorecer la visión organizacional en la que participen la mayor cantidad posible de grupos de interés. El líder servidor tiene que formar un ambiente en el que el personal acepte y desarrolle sus labores con dedicación y confianza, teniendo una comunicación con los empleados, propagando la visión de la organización, y escuchar todo aquello que deba decirse para llevar a cabo dicha visión; para de esta manera llegar a tener éxito, el líder requiere ser un visionario, un estratega, un informador y un maestro, así como un inspirador. (Ackoff, 2000)

El líder servidor representa un estilo de liderazgo inspirador y contiene garantías morales (Greenleaf, 1977; Graham, 1991). De esta forma se mantiene una atmósfera y clima laboral saludable con los colaboradores, ya que al manifestar comportamientos como modelo a seguir, comunicación inspiradora y altruismo los trabajadores se verán alineados a ese estilo de liderazgo (Brown y Treviño, 2006). El líder servidor al buscar lo mejor para sus seguidores, enfocándose en el crecimiento y desarrollo individual hará que los empleados se sientan parte de la organización (Smith, Montagno y Kuzmenko, 2004).

El rol de un líder en tiempos cambiantes como lo es hoy en día es crucial en las organizaciones, en donde los seguidores deben trabajar conjuntamente con el líder para que se genere un ambiente de armonía y el bienestar de todos se vea influenciado. Al tener este acompañamiento de líder con subordinados en donde ambos se escuchan y opinan se va a poder llegar a generar grandes cambios, un líder es optimista aunque circunstancias volátiles surjan ya que conocen las limitaciones, los puntos fuertes de cada

uno y es importante que en momentos de crisis el líder guíe a su gente y que cada uno pueda expresar la realidad emocional para saber manejar aquello.

El líder servidor por su naturaleza tiene la motivación por liderar, en donde involucra sus principios y valores para obtener éxito en la organización. De acuerdo con Patterson (2003) el liderazgo de servicio es una teoría de virtud y valores morales, esto quiere decir que por su carácter buscará hacer lo correcto en cada situación.

Existen algunas características del liderazgo servidor, que según Spears (1996) y Russel y Stone (2002) son diez las principales características del liderazgo servidor.

1. Escucha activa: De acuerdo con Greenleaf (1970) “Solamente un verdadero líder de servicio responde automáticamente a cualquier problema mediante escuchar primero” (p. 10).
2. Empatía: Según Greenleaf (1970) “El servidor siempre acepta y da importancia a otros, nunca rechaza (p. 12). El líder de servicio procura entender a la persona en su situación existencial sin emitir juicios anticipados.
3. Sanación: Un líder de servicio reconoce el deseo humano de desarrollarse y de ayudar a otros a que se desarrollen. Greenleaf (1970) definió “sanar” como “hacer completo al otro” (p. 27).
4. Atención: Un líder de servicio mantiene una permanente atención en los diferentes elementos que interactúan en el contexto. De acuerdo con Greenleaf (1970) sin atención, “perdemos oportunidades de liderazgo” (p. 19).
5. Persuasión: Greenleaf (1970) enfatizó “la importancia de la persuasión “amable” pero “persistente” para lograr objetivos de crecimiento en otros”. La persuasión no debe usarse para ejercer poder o lograr objetivos personales. Greenleaf (1970) sugirió que “en la actualidad ya se analizan de una manera más fresca y positiva los temas del poder y la autoridad, y la gente está comenzando a aprender a relacionarse de una manera menos coercitiva y más de apoyo”.
6. Conceptualización: Según Greenleaf (1970) afirma que “el líder de servicio puede abstraer y crear soluciones a problemas que todavía no se presentan porque puede analizar y conceptualizar los contextos”.
7. Previsión: Greenleaf (1970) expuso que “la previsión sobre lo que va a suceder en el futuro es mejor que una adivinación al azar” (p. 16). Esta característica es

relevante en un líder de servicio para enfrentar dificultades de la mejor manera posible.

8. Administración responsable: Greenleaf (1970) indica que “los administradores de las instituciones no solamente deben preocuparse de lo mejor para personas específicas, sino para la institución como un todo y su impacto y relación con la sociedad”.
9. Compromiso con el crecimiento de la gente: Greenleaf (1970) menciona que “consiste en una valoración del bienestar de los otros”. “El secreto del engrandecimiento de una institución consiste en conformar un equipo de personas que se hagan crecer los unos a los otros más de lo que podrían si no formasen parte del equipo” (p. 14).
10. Generación de comunidad: De acuerdo con Greenleaf (1970), el establecimiento de nuestras grandes instituciones modernas que compiten entre sí ha afectado la unidad de las personas en la sociedad. Nuestra sociedad se ha convertido en extremadamente individualista. Greenleaf (1970) afirmó que “Lo que es necesario para reconstruir a la sociedad es que existan suficientes líderes de servicio que nos muestren el camino” (p.30).

En un estudio empírico realizado por Parolini (2007) se investigó la diferenciación entre los componentes del liderazgo de servicio y el transformacional a través de encuestas. Se reflejó que las principales diferencias de estos dos estilos de liderazgo consistían en 5 áreas claves: moral, enfoque, motivo, misión, desarrollo e influencia. En estas 5 áreas, el liderazgo de servicio se diferenció en que la preocupación primordial se centra en el desarrollo y bienestar de las personas mientras que en el liderazgo transformacional se enfoca en el desarrollo organizacional y consecución de objetivos.

Por su parte, Lerma (2007) agrega “como el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía”.

El líder transformacional maneja un carisma que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados. El carisma produce que los seguidores establezcan una vinculación emocional con el líder, se sientan motivados por el logro de los objetivos, sustentando el alcance de una visión compartida. (Conger y Riggio, 2007) Por otro lado, según Van Dierendonck

(2010) el estilo de liderazgo servidor demuestra algunos beneficios, entre esos están que hace que los empleados estén más satisfechos, comprometidos y muestren mejor desempeño (p. 21).

2.9. Motivación intrínseca

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (Robbins & Judge, 2009, p. 175). Por ende es importante que los colaboradores además del talento y la dedicación tengan una alta motivación que los impulse a tener un buen estado anímico hasta lograr la meta deseada. La motivación incluye persistencia y fuerza de voluntad para lograr lo que se requiere y por ende tener una actitud positiva frente a las circunstancias que se susciten.

En consecuencia, “la motivación intrínseca está basada en factores internos como autodeterminación, curiosidad, desafío y esfuerzo, que emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que promueven la conducta sin que haya recompensas extrínsecas” (Reeve, 1994).

La motivación intrínseca está marcada en el individuo, ya que el sujeto al tener alguna actividad que lo motive a realizarla pondrá su mayor pasión y deseo por alcanzarlo para obtener satisfacción, y son factores internos que impulsa a la persona para generar luego bienestar personal.

Según Deci y Ryan (1985) “la motivación intrínseca es la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos”. El ser humano se encuentra en constantes cambios en donde se presentan situaciones desafiantes que llama la atención al individuo en donde se necesita de la motivación intrínseca para lograrlo.

La motivación intrínseca surge de manera natural ya que son causadas por las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona.

“En la medida en que aumente la motivación intrínseca de la persona, mayor será su persistencia en la tarea. La persistencia motivada de manera intrínseca puede

observarse en muchos actos, como el seguimiento de un programa de ejercicio” (Ryan, Frederick, Lepes, Rubio, Sheldon, 1997).

Es importante conocer las percepciones de los colaboradores, ya que ellos forman parte de un equipo de trabajo y debe ser valorado lo que ellos opinen sobre los sucesos que ocurren en su área en el día a día y como organización en sí. Al tener presente su opinión se trasladará como una fuente de motivación ya que al ser escuchados se toma en cuenta las opiniones de cada uno. Esto hace que los colaboradores tenga sentido de pertinencia hacia la empresa.

La contribución de la motivación intrínseca a la creatividad es tan fuerte que Amabile (1983) propuso el siguiente Principio de la motivación intrínseca de la creatividad: “Las personas serán más creativas cuando se sientan motivadas principalmente por el interés, disfrute, satisfacción y desafío del trabajo mismo, más que por las presiones externas”. Es decir que las personas llegan a estar más motivadas cuando sienten deseo e interés al realizar aquello que les apasiona y que es un reto para ellos y lo hacen porque obtendrán un beneficio personal que es el sentirse augusto consigo mismo y haber aprendido más que por algún factor externo de recompensa.

Por otro lado la motivación intrínseca no es la única, también existe la motivación extrínseca que se basa en el conjunto de recompensas monetarias, bien directas como el pago de salarios, incentivos, complementos por méritos, programas de protección, pagos en especie, formación que a cambio de su trabajo recibe un individuo, esta motivación es necesaria para llevar a cabo tareas que son valiosas para la organización (Bonner y Sprinkle, 2002; Prendergast, 1999; Milgrom y Roberts, 1992). Los colaboradores que son extrínsecamente motivados pueden ser capaces de satisfacer sus necesidades si hay recompensas monetarias. Mientras que las personas intrínsecamente motivadas están en mayor probabilidad de decir cosas como “me siento lleno de energía” y “espero con ansia cada día”, que las personas con una motivación extrínseca (Moller, Deci y Ryan, 2006).

La motivación intrínseca es importante que esté presente en los colaboradores ya que es el factor primordial para que el individuo pueda realizar sus tareas y funciones a diario. Si la motivación intrínseca llega a estar suprimida es complicado que el trabajador pueda ejecutar sus funciones ya que no sentiría pasión por lo que tiene que realizar.

Un beneficio de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992). Es por eso que el desarrollo personal y el interés por lo que realizan es una de las características de la motivación intrínseca.

Osterloh y Frey (2000) señalan que “la generación y transmisión de conocimiento son más importantes para empleados intrínsecamente motivados que para aquellos extrínsecamente motivados”.

El individuo siempre va a necesitar motivación al tener que realizar algo, es por eso que en el trabajo el líder debe fomentar la motivación intrínseca en donde inspire y motive a sus seguidores para que de esta forma los objetivos organizacionales se puedan generar. Por otro lado, la motivación intrínseca depende de cada uno, siempre habrá algún motivo por el cual sentirse motivados a realizar alguna tarea o función pero la importancia de que se impulse esa motivación es primordial para que el trabajador se sienta a gusto con lo que realiza, además es esencial poder tener a aquel sujeto que llega a ser el líder quien debe fortalecer e incrementar la motivación de los colaboradores de distintas maneras para que se logre llegar a las metas deseadas.

Estudios realizados por Ramírez, Abreu y Badii (2008) demostró que los empleados que poseen una clara motivación intrínseca en su trabajo, se desempeñan mejor que aquellos que presentan motivación extrínseca, hay mayor satisfacción laboral y actitud más positiva hacia su organización.

Según la teoría de la autodeterminación, un aspecto esencial que favorece la motivación intrínseca de los colaboradores en el trabajo, es la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, en las cuales se encuentra el sentido de autonomía,

como la capacidad de elegir y decidir; la competencia, referente a la necesidad de sentirse capaz y tener la habilidad para realizar una tarea y llegar a los resultados deseados (White, 1959); y el gregarismo, entendido como el mantenimiento de relaciones favorables y cercanas con los demás (Baard, 2002).

Un estudio realizado por Sánchez (2008), halló que los factores principales que fomentan la motivación intrínseca en los colaboradores son las expectativas de promoción y línea de carrera, confianza, reconocimiento, dirección y supervisión del jefe directo. Estos factores favorecen la satisfacción que tienen hacia su trabajo, a diferencia de los premios o reconocimientos tangibles que la reducen, ya que se desplaza la atención que se tenía por la tarea hacia el premio en sí (Herrera y Matos, 2009).

La motivación intrínseca tiene un efecto positivo en las organizaciones. Investigaciones previas han demostrado que la motivación intrínseca tiene una relación con el clima organizacional. Al propiciar un ambiente positivo y armonioso influirá en la motivación intrínseca de los trabajadores y en una actitud más positiva hacia el trabajo (Salazar et al., 2009).

2.10. Liderazgo servidor y motivación intrínseca

El deseo de servir a otros se considera la motivación principal para participar en comportamientos de liderazgo servidor (Liden et al., 2014). Los líderes de estilo servidor invierten en sus seguidores entrenándolos, creando un sentido de comunidad y guiándolos para que hagan lo mejor. Además, brindan oportunidades para que sus seguidores adquieran nuevas habilidades y ayudarlos a alcanzar sus objetivos. Un líder servidor fomenta la libertad y autonomía entre sus seguidores, fomentando personal con características de confianza, autoestima y competencias en los ojos de sus seguidores (Hayden, 2011).

El liderazgo de servicio, por lo tanto se centra en sus subordinados, se esfuerza por satisfacer sus necesidades, les ayuda a ejercer libremente su subjetividad y autonomía (Van Dierendonck, 2011; Whetstone, 2002) y puede promover la motivación intrínseca de sus subordinados.

De acuerdo a estos estudios se puede identificar que la relación que los colaboradores tengan con el líder puede tener un impacto del liderazgo servidor y la motivación intrínseca. Los colaboradores que tengan una alta identificación con el liderazgo servidor son más propensos a servir a los demás como dice su concepto y están dispuestos a imitar y aprender las actitudes y comportamientos del liderazgo de servicio y su motivación intrínseca aumentará.

2.11. Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad que hoy en día se está haciendo uso debido a la pandemia por las cuales el mundo está atravesando a causa del coronavirus. Las organizaciones se han tenido que someter a estos cambios y por ende instruir a los colaboradores sobre el uso de nuevas plataformas. Este modelo es un nuevo estilo de trabajo en el que los trabajadores se han tenido que adaptar y aprender nuevas herramientas tecnológicas para desaprender aquellos hábitos ya implantados y aprender nuevos.

Teletrabajo es aquel que se realiza fuera de la oficina central utilizando herramientas tecnológicas para ejercer, desde cualquier lugar y en cualquier momento, las labores propias del empleado. Etimológicamente, el concepto teletrabajo está compuesto por el prefijo griego ‘tele’, que significa distancia, por lo tanto teletrabajo” se asocia con el oficio que tiene lugar fuera del entorno físico habitual dónde el empleado realiza sus funciones (Mañas, 2012).

Según Moreno (2010) las aportaciones son beneficiosas en todos los aspectos de una organización:

- Ambiente: disminuye la contaminación debido al menor desplazamiento al lugar físico de trabajo. Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones (2012), el 84,8% de las organizaciones sitúan sus políticas medioambientales hacia la reducción de papel y el 35,1% incentivan el uso de reuniones por teléfono, web o videoconferencias (párr, 27).

- Formación: los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas.

- Flexibilidad: libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar (Coen, M. & Kok, R., 2014). Existen distintos tipos de flexibilidad tanto para la organización

(efectividad y eficacia) como para el trabajador (facilidades): flexibilidad de producción, flexibilidad organizativa y flexibilidad de recursos humanos (Martínez, 2006).

- Productividad: el rendimiento y la productividad del empleado aumentan, y con ello la motivación y satisfacción, por lo que la organización se ve beneficiada (Martínez, 2006).

- Salud: el teletrabajo reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador así como la ansiedad.

- Geografía: impide que existan barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas).

- Personas: consigue la incorporación de personas discapacitadas y permite el desarrollo personal y profesional por cuenta propia.

- Seguridad: según el AMET (2002), el empresario tiene el deber de tomar medidas sobre el software que va a implantar en la organización para garantizar la protección de datos y el empleado tiene que cumplir con la legalidad y responsabilidad de dicha protección.

No obstante, la modalidad de teletrabajo se emplea cuando las labores se pueden realizar a distancia y no se requiere que el trabajador esté presente en las oficinas centrales o los centros de trabajo habituales para el cumplimiento óptimo de sus actividades. (Buirra, 2010, p. 22)

Esta nueva forma de trabajar para algunas personas ha sido cómoda mientras que otras prefieren ir al lugar de trabajo a laborar, ya que en el hogar tienen factores distractores que no les permite concentrarse al 100%. Muchas veces por los hijos menores de edad y los quehaceres de la casa puede conllevar a tener un mayor estrés y mayor carga horaria; y es importante la manifestación del líder sobre como maneja estos inconvenientes con sus colaboradores para mantenerlos motivados.

“El teletrabajador tiene asignadas unas responsabilidades inherentes a su cargo y el interés por cumplirlas se genera por la transmisión de beneficios, motivación, sentimientos y emociones, dejando al actor humano en un primer plano, y analizar cómo se replantean nuevos flujos y sistemas de trabajo y sistemas de liderazgo para aumentar el empoderamiento” (Milliman y Clair, 1996, citado por Dubois y Dubois, 2012, p. 799-

826), que concluyen que un buen estilo de liderazgo es una estrategia válida para que el colaborador se sienta motivado en lo que realiza.

La flexibilidad laboral es un elemento esencial que tiene un efecto positivo en los resultados organizacionales y ayuda a equilibrar la vida laboral con la familiar. Las TIC puede aumentar la productividad, mayor competitividad empresarial, motivación y cualificación de los colaboradores y otros beneficios que provienen de una estructura organizacional flexible en donde favorece la comunicación con los demás. Los teletrabajadores ven esta experiencia como un factor que los motiva a alcanzar sus objetivos mejorando el desempeño laboral y la satisfacción por el trabajo bien realizado (Agudo, 2014, p. 180).

El colaborador siempre va a necesitar la motivación para ejercer alguna tarea o función dentro del trabajo, es por eso que el líder debe generar ciertas estrategias que permitan que el trabajador se sienta parte de la organización y augusto con lo que realiza. Enfocarse en el recurso humano va a proporcionar que el colaborador llegue al éxito de la gestión a través de la conducta del líder, que tanto se interesa por su equipo y como lo lleva a cabo para que haya un buen desempeño.

Capítulo IV: Metodología

4.1 Método

El enfoque de la investigación es mixta, ya que se realizó encuestas que tienen un enfoque cuantitativo y entrevistas que tienen un enfoque cualitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en los estudios que pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o de indicadores sociales con el fin de generalizar resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan fundamentalmente con el número, el dato cuantificable (Galeano, 2004, p. 24).

Por su parte Gómez (2006) define que “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente; en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente” (p. 122).

Por otro lado, los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e

interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. De este modo utiliza algunos instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (p. 25).

Además, al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido es la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor y Bogdan, citado por Blasco y Pérez, 2007, p. 25-27).

Por lo tanto, la presente investigación tiene un enfoque mixto, que es la unión del enfoque cuantitativo con el enfoque cualitativo, incluye las mismas características de cada uno de ellos, los dos enfoques cuantitativo y cualitativo utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones ó ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras (Grinnell, citado por Hernández et al., 2003, p. 5).

El método de investigación del presente trabajo de titulación se basa en un método deductivo e inductivo, ambos se basan en el razonamiento, el método deductivo permite pasar de principios generales a hechos particulares, en donde el principio general como los hechos particulares todos son conscientes con la realidad (Hurtado León y Toro Garrido, 2007). Es decir el estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo tiene efecto en la motivación intrínseca, en donde las tres variables están alineadas.

El método deductivo es diferente al método inductivo, ya que el inductivo se desarrolla en base a hechos o prácticas particulares para organizar fundamentos teóricos, mientras el método deductivo se basa en determinados fundamentos teóricos hasta

configurar hechos o prácticas particulares (Castellanos, 2017). El método inductivo consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir derivar de ello los fundamentos de una teoría (Bernal Torres, 2006). Los resultados de los cuestionarios y entrevistas del liderazgo servidor y la motivación intrínseca en la modalidad de teletrabajo permitirán validar las hipótesis planteadas y de manera integral poder llegar a conclusiones relacionadas a las objetivos planteados.

El diseño de esta investigación también es considerado como no experimental transversal. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos como son en su contexto natural, para después analizarlos. Kerlinger (1979) señala que, “La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad (p.116). El diseño transversal recolecta datos en un solo momento, en donde su intención es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un tiempo único (Hernández et al, 2003). En este trabajo de titulación se utiliza el corte transversal debido a que la recolección de datos de las entrevistas y encuestas se lo realiza en un solo momento y en un período de tiempo a la muestra definida para luego analizar y describir los resultados.

En este caso se utiliza un método descriptivo, ya que se pretende describir los resultados que se obtengan de las entrevistas realizadas a la directora de la ONG Children International de GYE y a los colaboradores del área de Centro Comunitario con las respectivas variables, liderazgo servidor, motivación intrínseca y teletrabajo. Además, se describe el análisis de los cuestionarios realizados, para constatar la validez y confiabilidad de la muestra aplicada. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Los estudios de tipo

descriptivo miden de manera independiente los conceptos o las variables que se están utilizando (Hernández et al, 2003).

Por otro lado, el diseño correlacional causal, el objetivo es describir la relación de dos o más variables, en donde se pretende ver si están o no relacionadas las variables en un momento determinado (Hernández et al, 2003). En este caso la relación que tiene el liderazgo servidor de la directora de la ONG Children Intenational de GYE en la modalidad de teletrabajo con la motivación intrínseca de los colaboradores. Se obtiene una parte parcial explicativa al momento de relacionar las variables.

Finalmente, para que el método tenga validación en relación con la dinámica de las hipótesis se define que el tipo de diseño es no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal.

4.2. Grupo objetivo

La importancia de contar con un grupo objetivo en este proyecto, no sólo se debía a la necesidad de tener un espacio en el cual probar las hipótesis de la investigación sino también al interés de enriquecer este proceso de construcción desde una perspectiva de diagnóstico aplicado a un grupo de 9 colaboradores de la ONG “Children International”, consta de 8 colaboradores que son parte del departamento Centro Comunitario y la directora de la ONG Agencia Guayaquil.

El grupo objetivo con el que se trabajó estuvo alineado a la modalidad de teletrabajo que hoy en día se lo manifiesta debido a la pandemia por el covid-19.

4.3. Muestra

La muestra consta de 9 colaboradores, 8 que son del área Centro Comunitario (CC), en donde se encuentran la Coordinadora de CC, Asistente de Área, Facilitador Conductas Saludables, Facilitador Educakids, Facilitador Inglés, Facilitador Campeones para la vida, Facilitador Empoderarte, Facilitador Consejo Jóvenes y la Directora de la ONG Agencia Guayaquil.

Cuando se analiza una muestra pequeña, el método que se utiliza es el descriptivo ya que se basa es describir y analizar los resultados independientemente para así poder validar su confiabilidad (Hernández et al, 2003). Este tipo de método no solo se limita a la recolección de datos, sino que identifica la relación que existe entre dos o más variables

(Morales, 2012). En el trabajo de titulación se pretende analizar y describir cada variable independientemente y conocer la relación que existe entre liderazgo servidor de la directora de la ONG y la motivación intrínseca de los colaboradores, esta relación se la hace a través de la teoría y la hipótesis planteada y los resultados de las entrevistas y encuestas.

4.4. Herramientas e Instrumentos

4.4.1. Guía de entrevista semiestructurada de Liderazgo servidor

La entrevista dirigida a la Directora de Children International es semiestructurada, en donde se pone de manifiesto las variables de liderazgo servidor y de la motivación intrínseca, llevando a conocer algunos aspectos relacionados con el estilo de liderazgo servidor y la relación que se tiene con la motivación intrínseca. La guía de entrevista de liderazgo servidor a la directora es de elaboración propia y para visualizar el formato de la guía de entrevista se puede dirigir al Anexo 1.

4.4.2. Cuestionario adaptado de autoevaluación de Liderazgo servidor

El cuestionario adaptado a la autoevaluación del liderazgo servidor (Rodríguez-Carvajal, De Rivas, Herrero, Moreno-Jiménez, y Van Dierendonck, 2014) fue dirigido a la Directora de Children International. Las preguntas se componen de 30 ítems, que fueron modificadas a autoevaluación con escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert que son A: Totalmente de Acuerdo, B: De Acuerdo, C: Levemente de Acuerdo, D: Levemente en Desacuerdo, E: En Desacuerdo y F: Totalmente en Desacuerdo. Además, el cuestionario considera 8 dimensiones: Empoderamiento, ligada a las preguntas 1, 3, 4, 6, 20, 26 y 30; Responsabilidad, ligada a las preguntas 2, 5 y 7; Coraje, ligada a las preguntas 8 y 10; Aceptación Interpersonal, ligada a las preguntas 9, 12 y 16; Humildad, ligada a las preguntas 11, 13, 15, 17 y 24; Responsabilidad Social, ligada a las preguntas 14, 18 y 25; Ceder méritos, ligada a las preguntas 19, 27 y 29 y Autenticidad, ligada a las preguntas 21, 22, 23 y 28.

Fue necesario realizar una adaptación del cuestionario de liderazgo original en donde a la puntuación de la escala de Likert se le dio una ponderación en base a números, para poder realizar el análisis cuantitativo, en donde 6: es Totalmente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 4: Levemente de acuerdo, 3: Levemente en desacuerdo, 2: En Desacuerdo y 1: Totalmente en desacuerdo. El cuestionario de autoevaluación de liderazgo servidor adaptado se puede visualizar en el Anexo 2.

4.4.3. Cuestionario de evaluación de Liderazgo servidor

El cuestionario de liderazgo servidor (Rodríguez-Carvajal, De Rivas, Herrero, Moreno-Jiménez, y Van Dierendonck, 2014) fue dirigido a los colaboradores del área de Centro Comunitario de Children International. Las preguntas se componen de 30 ítems, con escala de respuesta de 6 puntos tipo Likert que son A: Totalmente de Acuerdo, B: De Acuerdo, C: Levemente de Acuerdo, D: Levemente en Desacuerdo, E: En Desacuerdo y F: Totalmente en Desacuerdo, además consta de 8 dimensiones que son: Empoderamiento, ligada a las preguntas 1, 3, 4, 6, 20, 26 y 30; Responsabilidad, ligada a las preguntas 2, 5 y 7; Coraje, ligada a las preguntas 8 y 10; Aceptación Interpersonal, ligada a las preguntas 9, 12 y 16; Humildad, ligada a las preguntas 11, 13, 15, 17 y 24; Responsabilidad Social, ligada a las preguntas 14, 18 y 25; Ceder méritos, ligada a las preguntas 19, 27 y 29 y Autenticidad, ligada a las preguntas 21, 22, 23 y 28.

Fue necesario realizar una adaptación del cuestionario de liderazgo original en donde la puntuación de la escala de Likert se le dio una ponderación en base a números, para poder realizar el análisis cuantitativo, en donde 6: es Totalmente de Acuerdo, 5: De Acuerdo, 4: Levemente de acuerdo, 3: Levemente en desacuerdo, 2: En Desacuerdo y 1: Totalmente en desacuerdo. El cuestionario de evaluación de liderazgo servidor se puede visualizar en el Anexo 3.

4.4.4. Guía de entrevista semiestructurada de Motivación intrínseca

La entrevista dirigida a los colaboradores del área de Centro Comunitario de Children International es semiestructurada, en donde se pone de manifiesto la variable motivación intrínseca, llevando a conocer si la motivación intrínseca se ve reflejada en ellos. La guía de entrevista de motivación intrínseca a los colaboradores es de elaboración propia y para visualizar el formato de la guía de entrevista se puede dirigir al Anexo 4.

4.4.5. Cuestionario adaptado de Escala de Motivación en el Trabajo

El cuestionario de Motivación en el Trabajo (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010) se lo utilizó para la medición de la variable motivación intrínseca, fue dirigido a los colaboradores del área de Centro Comunitario. Consta de 19 preguntas, con escala de respuesta de 7 puntos tipo Likert que son: A: Totalmente de Acuerdo, B: De

Acuerdo, C: Levemente de Acuerdo, D: Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, E: Levemente en Desacuerdo, F: En Desacuerdo y G: Totalmente en Desacuerdo.

Fue necesario realizar una adaptación del cuestionario de motivación original en donde la puntuación de la escala de Likert se le dio una ponderación en base a números, para poder realizar el análisis cuantitativo, en donde 7: es Totalmente de Acuerdo, 6: De Acuerdo, 5: Levemente de acuerdo, 4: Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, 3: Levemente en Desacuerdo, 2: En Desacuerdo y 1: Totalmente en Desacuerdo. Además se consideró agregar las 3 dimensiones que están relacionadas a la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 2000) para ligarlas a las preguntas del cuestionario que son: competencia, autonomía y relacionarse. La dimensión Competencia está ligada a las preguntas: 1, 4, 9, 11, 14, 18; la dimensión Autonomía está ligada a las siguientes preguntas: 2, 3, 5, 7, 13, 17, 19; la dimensión Relacionarse está ligada a las siguientes preguntas: 6, 8, 10, 12, 15, 16. El cuestionario adaptado de motivación se puede visualizar en el Anexo 5.

4.5. Procedimiento

El tema del trabajo de titulación se lo escogió debido a la nueva modalidad laboral que es el teletrabajo. Dentro de la organización objeto de estudio, en el contexto del teletrabajo, la motivación intrínseca de los colaboradores se volvió una problemática que debió ser atendida, según lo identificado en una entrevista inicial realizada a la Directora de la Organización. Además, en la organización, que venía siendo liderada por varios años por la misma persona, hubo un cambio de la persona que ocupa el cargo de Directora, por lo que el liderazgo fue también una variable a analizar.

Desde un inicio se dio la apertura para poder hacer el estudio dentro de la ONG Children International, en donde una de las estudiantes que llevan a cabo este trabajo de titulación labora ahí.

Para poder realizar el trabajo de titulación se tuvo que leer e investigar algunas fuentes bibliográficas en donde las tres variables objeto de estudio debían estar unidas. Fue un poco complicado poder extraer investigaciones en donde se presenten juntas las tres variables, ya que existen muy pocas investigaciones que se relacionen las tres variables entre sí; sin embargo se pudo recopilar algunas investigaciones en donde dos variables estaban relacionadas. Se extrajeron documentos en inglés que sirvió para el marco teórico y conceptual. Además, se tuvo que investigar y leer bastante para poder ejecutar el apartado de metodología.

En cuanto a los cuestionarios aplicados, se tuvo que hacer una adaptación al cuestionario de la Directora invirtiéndolo a un cuestionario de autoevaluación y la ponderación del cuestionario liderazgo servidor tuvo que ser modificado ya que la ponderación constaba de letras y se lo transformó a una puntuación por números para poder aplicar la tabulación.

Antes de aplicar los cuestionarios y entrevistas se coordinó con la Directora para poder emplearlos. Se tuvo una reunión previamente, en donde se explicó en que constaba el trabajo de titulación, lo que se pretende lograr, conocer e identificar a través de los instrumentos. Al momento de emplear los cuestionarios a los colaboradores, también se les dio una breve introducción sobre el trabajo de titulación y en que constaba.

Al momento de emplear los cuestionarios y entrevistas, se tuvo un poco de retraso en cuanto a la contestación de los cuestionarios y entrevistas, se tuvo que mandar algunos mails a la Directora, en donde su contestación fue rápida explicando el por qué se habían demorado en la ejecución de las entrevistas y cuestionarios, debido a situaciones internas. En la última semana de Julio se tuvo los cuestionarios y entrevistas ya realizados, que fueron aplicados a 8 colaboradores del área Centro Comunitario aunque un colaborador no realizó la entrevista de motivación intrínseca dirigida a los 8 colaboradores del área Centro Comunitario.

Al realizar la tabulación de los resultados, se utilizó una regla de tres simple para calcular la puntuación directa obtenida por el valor en porcentaje en una escala de centiles.

Para el cuestionario de evaluación del liderazgo servidor, se consolidaron los resultados y se los analizaron por colaborador y por dimensión. Se analizaron los resultados por colaborador para conocer la percepción de cada empleado con respecto al liderazgo de la Directora. Se analizaron los resultados por dimensión para conocer de una manera global a la variable liderazgo.

Para el cuestionario de motivación también se utilizó una regla de tres simple, y se analizaron los resultados por colaborador y por dimensión.

Con los datos obtenidos, se agregaron gráficos de barras y de dispersión para analizar, relacionar y correlacionar las variables objeto de estudio.

Por otro lado, se realizó el análisis de las dos entrevistas, una dirigida a la Directora sobre el liderazgo servidor y otra dirigida a los colaboradores sobre la motivación intrínseca.

También se llevó a cabo un análisis sobre la relación que existe entre la autoevaluación de la Directora sobre el liderazgo servidor y la evaluación de los colaboradores por dimensión del liderazgo servidor; en donde se utilizó los resultados en centiles de la autoevaluación de la Directora y los resultados en centiles de la evaluación del liderazgo servidor por dimensión de los colaboradores.

Por otro lado, se aplicó un gráfico de dispersión para conocer la relación que existe entre el liderazgo servidor de la directora y la motivación intrínseca de los colaboradores. Se tomaron en cuenta los resultados del cuestionario del liderazgo servidor por colaborador de cada dimensión y así mismo el cuestionario de motivación intrínseca. Luego, el resultado de la variable liderazgo servidor de los colaboradores y el resultado de la variable motivación intrínseca de los colaboradores se los correlacionó para el gráfico de dispersión y evaluar el coeficiente de Pearson para identificar la relación existentes entre las dos variables objeto de estudio.

A partir del análisis de los resultados, se pudieron generar las conclusiones y recomendaciones a nivel académico y en el ámbito laboral.

Capítulo V: Análisis de los resultados

5.1. Análisis de los resultados de la entrevista a la Directora sobre el liderazgo

Luego de la entrevista realizada a la Directora, se identifica que la mayor influencia que tendría un líder para mantener la sostenibilidad de la organización es alinear los talentos de los colaboradores con los recursos organizacionales, y de esta forma podrían trazar una línea hacia el desarrollo de la propuesta de valor.

La Directora considera que sí existe una relación directa entre el liderazgo y la motivación del empleado. Al no practicar e interiorizar la misión, visión y valores organizacionales en las acciones de los colaboradores, podría crear una distorsión en la percepción de los colaboradores, teniendo como consecuencia la desmotivación y confusión de su ambiente laboral.

Para la Directora, el liderazgo es un instrumento que debe ser utilizado como instrumento para el servicio de los demás, denotando el estilo de liderazgo servidor que posee.

La motivación intrínseca es aquella que nace desde el interior del individuo, a diferencia de la extrínseca que se dispara cuando hay elementos externos que la motivan: dinero, recompensas/castigos.

La directora manifiesta que las personas que usan un liderazgo servidor deben tener motivaciones intrínsecas para ponerlo en acción. Es decir, primero debe existir una motivación intrínseca y luego desarrollar el liderazgo como un instrumento de servicio.

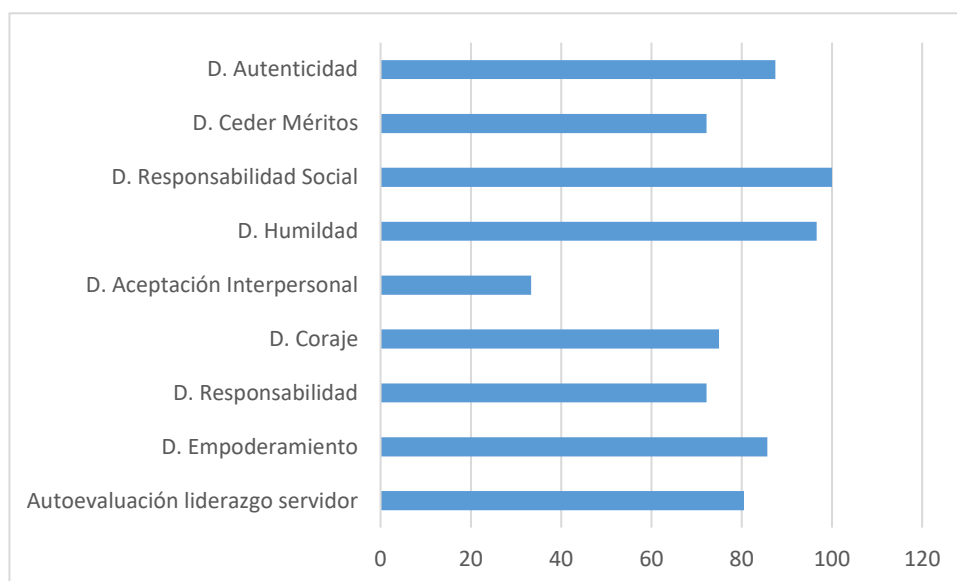
La directora manifiesta que, debido al teletrabajo ocasionado por la pandemia, la ONG tuvo ideas y las puso en práctica para fortalecer la motivación de los colaboradores, entre esas ideas estuvieron las reuniones periódicas en donde la Directora escuchaba a sus colaboradores, las ideas, opiniones, sus emociones, la autonomía que se les ha ido brindado desde que los colaboradores han ingresado a la organización, las diferentes actividades para relacionarse y relajarse con sus compañeros mediante zoom cuando fue el día de la madre y el día del padre. Estas diferentes actividades en el momento de la pandemia ayudó a que los colaboradores no deterioren su motivación intrínseca.

La motivación intrínseca de los colaboradores se ve alimentada de la comunicación y de las actividades que comparten con la comunidad apadrinada. La directora manifiesta que a pesar de estar atravesando una situación en la que no puede existir un contacto físico, se han aplicado diversas herramientas tecnológicas para que este contacto no se vea deteriorado y la motivación intrínseca de los colaboradores no se vea afectada a gran magnitud.

La Directora considera que el papel del líder en una organización, sea con fines de lucro o no, es brindar un servicio a un público externo en específico. Si el líder servidor no manifiesta de alguna forma el incentivo de mantener a la organización alineada, podría tener un desfase en sus resultados como organización en general.

5.2. Análisis de los resultados del cuestionario de autoevaluación del liderazgo servidor

Gráfico 1. Autoevaluación de liderazgo



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

Luego de la aplicación del cuestionario de autoevaluación realizado por la Directora, según el gráfico 1 se infiere que en la variable liderazgo servidor la puntuación es de 80,55% que es la aproximación que se asemeja a la de un estilo de liderazgo servidor. Sobre cada una de las 8 dimensiones se detecta lo siguiente: En la dimensión empoderamiento, se manifestó que existe una puntuación de 85,71% en donde la directora considera que brinda la suficiente autonomía para que los colaboradores tomen sus decisiones, puedan resolver los problemas dentro del trabajo, se les proporciona la información óptima para que los colaboradores puedan desarrollarse profesionalmente, perfeccionen sus habilidades y se les anima para que pongan en práctica sus conocimientos, habilidades y generen nuevas ideas.

En la dimensión responsabilidad, se evidenció que existe una puntuación de 72,22% en donde la directora considera que los colaboradores se tiene que hacer responsables del trabajo que llevan a cabo, del rendimiento que produzca cada uno y de cómo se organizan para hacer su trabajo. En la dimensión coraje, se señaló que existe una puntuación de 75% en donde la directora considera que es necesario asumir riesgos cuando se lo amerita, incluso si la supervisora no cuenta con el apoyo, ya que el tomar riesgos es parte del crecimiento personal del colaborador.

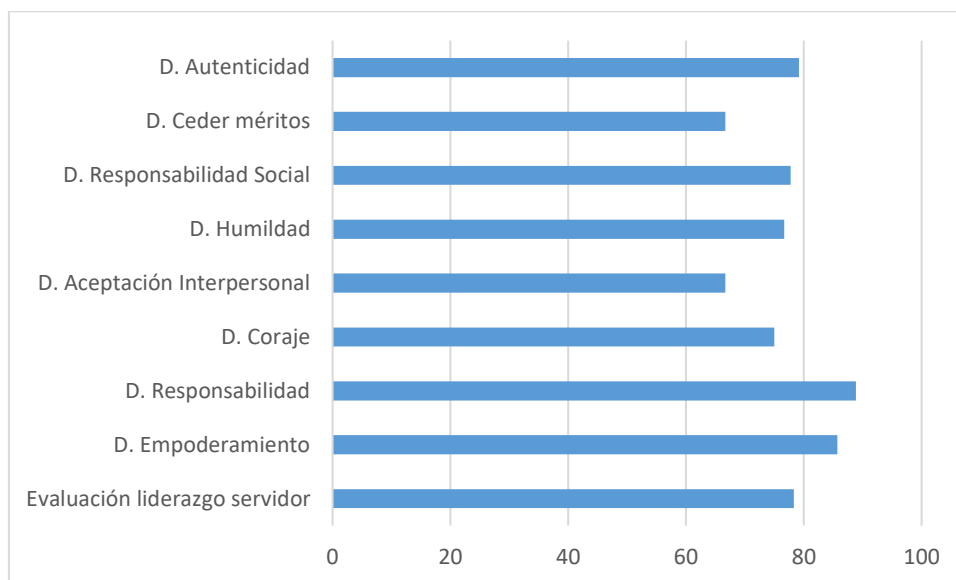
En la dimensión aceptación interpersonal, se demostró que existe una puntuación de 33,33% en donde la directora considera que no es pertinente criticar a los colaboradores por los errores que han cometido, ni tampoco mantener una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo y además considera que no le cuesta dejar pasar situaciones que hayan sido duras en el pasado. En la dimensión humildad, se indicó que existe una puntuación de 96,66% en donde la directora es capaz de aprender de las opiniones y visiones de los demás, de las críticas que le hace su superior, admite sus errores ante su superior y colaboradores cuando se ha equivocado, manifiesta una actitud abierta para aprender de los demás y que sean constructivas para su desarrollo personal.

En la dimensión responsabilidad social, se evidenció que existe una puntuación de 100% en donde la directora enfatiza en poner importancia a los aspectos positivos de las cosas, que se trabaja con una perspectiva a largo para poder establecer metas creíbles y esenciales para la organización y se pone en práctica la responsabilidad social en el trabajo de cada colaborador. En la dimensión ceder méritos, se demostró que existe una puntuación de 72,22% en donde la directora no busca ningún tipo de reconocimiento recompensa cuando ha ayudado a sus colaboradores, ya que el servir a sus colaboradores es algo primordial para el bienestar de ellos y menciona que disfruta más los éxitos de sus seguidores que los propios.

En la dimensión autenticidad, se mostró que existe una puntuación de 87,5% en donde la directora muestra sus limitaciones y debilidades ante sus seguidores y superior, se conmueve con las situaciones que suceden a su alrededor y se involucra en ellas, expresa sus sentimientos ya sean positivos o negativos hacia sus colaboradores, ya que el mostrarse como uno es permite que sea un ejemplo para sus seguidores.

5.3. Análisis de los resultados del cuestionario de evaluación del liderazgo servidor por colaborador

Gráfico 2. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 1



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

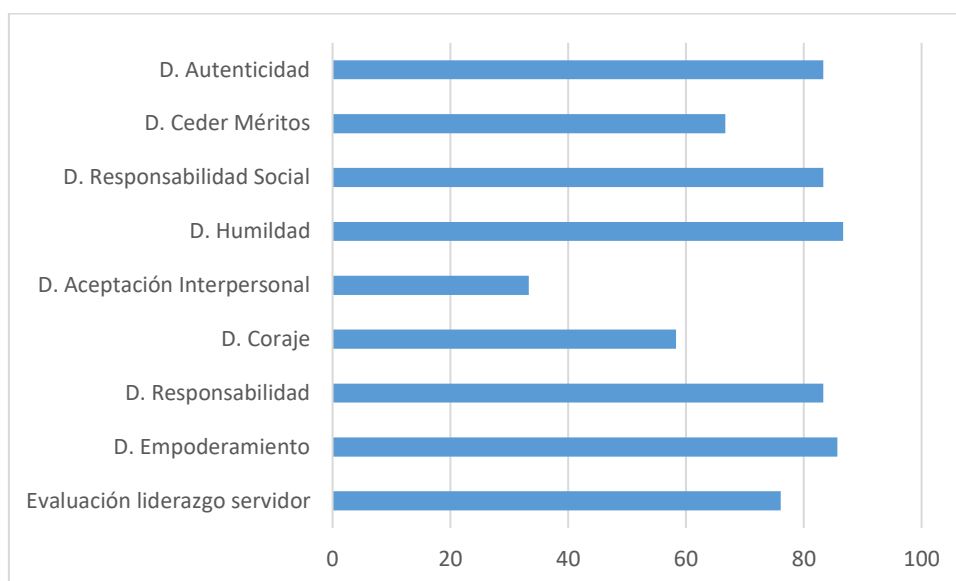
El colaborador 1 evidencia tener una percepción en donde la directora se alinea con el estilo de liderazgo servidor. Este individuo percibe, según el gráfico 2 a su directora como un modelo a seguir, en donde se les brinda autonomía y oportunidad para el desarrollo de las habilidades. En la variable analizada sobre liderazgo servidor se demostró que existe un 78,33% de similitud a un individuo con algunas características de un estilo de liderazgo servidor. un En la dimensión empoderamiento, se manifiesta que existe un 85,71% en donde hace énfasis a la autonomía para tomar decisiones y resolver los problemas y el ánimo que genera la directora para con sus colaboradores generando oportunidades para el desarrollo profesional y personal de sus habilidades y conocimientos.

En la dimensión responsabilidad, se manifestó que existe un 88,88% en donde todos los colaboradores son responsables de su trabajo, tanto en cómo se organizan y de su rendimiento. En la dimensión coraje, se indica que existe un 75% en donde la directora asume riesgos si es necesario, incluso cuando no está segura lo que manifiesta para sus colaboradores la posibilidad de arriesgarse ante situaciones volátiles. En la dimensión Aceptación interpersonal, el colaborador 1 manifestó que existe un 66,66% que hace referencia a que la directora le cuesta asumir o dejar pasar situaciones del pasado, en

donde algunas veces se enfasca en lo que ha sucedido ya sea con ella mismo dentro de la ONG o con sus colaboradores y puede tener cierta actitud dura con aquellas personas que le han ofendido.

En la dimensión humildad, se explica que existe un 76,66% en donde la directora escucha y aprende de las visiones y críticas de sus seguidores y que además, sabe admitir sus errores. En la dimensión responsabilidad social, se expresó que existe un 77,77% en donde se considera la importancia de los aspectos positivos y de tener una perspectiva a largo plazo que enfatice la responsabilidad social del trabajo. En la dimensión Ceder méritos, se indicó que existe un 66,66% en donde la directora no busca algún reconocimiento o recompensa por las cosas que hacer por los demás y además prefiere disfrutar más de sus éxitos que los de sus colaboradores. En la dimensión autenticidad, se demostró que existe un 79,16% en que la directora se conmueve con las cosas que suceden a su alrededor, expresa sus sentimientos, limitaciones y debilidades lo que genera empatía para con sus seguidores.

Gráfico 3. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 2



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 2 evidencia tener una percepción hacia la directora que se asemeja al estilo de liderazgo servidor. Este colaborador, según el gráfico 3 ve a la directora como una persona que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. En la variable liderazgo servidor, se evidenció que existe un 76, 11% de similitud en donde la directora tiene ciertas características de un líder servidor. En la dimensión empoderamiento, se manifestó que existe un 85,71% de semejanza a un estilo de liderazgo servidor debido a que se les brinda autoridad para tomar decisiones, se preocupa por el bienestar de sus colaboradores en donde se les da información y oportunidad de desarrollo tanto personal como profesional para amplificar sus habilidades y conocimientos.

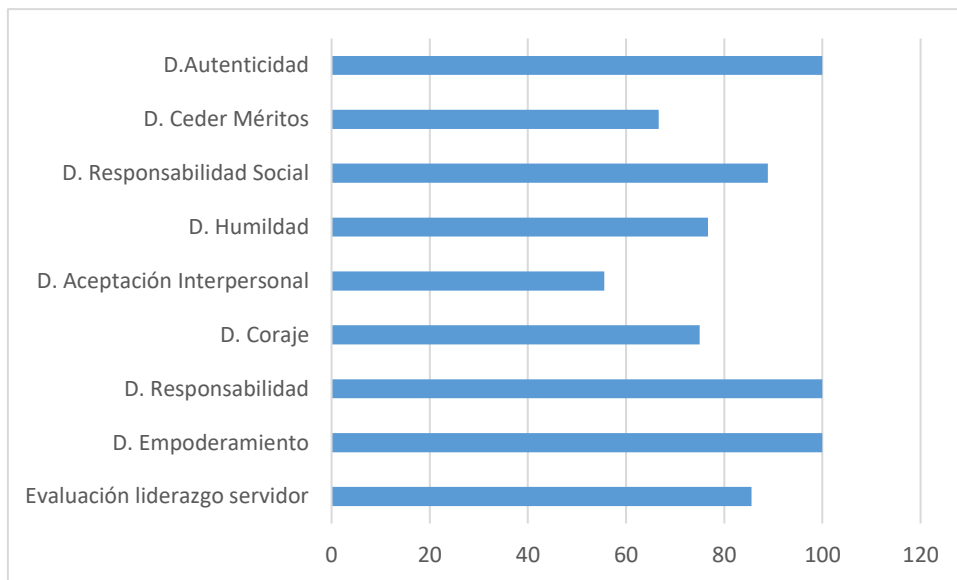
En la dimensión responsabilidad, se evidenció que existe un 83,33% en donde la directora les da total responsabilidad a sus colaboradores sobre el rendimiento y como organizan su trabajo para lograr los resultados. En la dimensión coraje, se indicó que existe un 58,33% en donde se manifestó que la directora a veces asume riesgos si los considera necesario y sin el apoyo de su supervisor. En la dimensión aceptación interpersonal, se demostró que existe un 33,33% en donde la directora no le cuesta dejar pasar cosas que ya pasaron y no tiene actitudes duras con aquellos colaboradores que le han ofendido.

En la dimensión humildad, se indicó que existe un 86,66% en donde la directora aprende de las opiniones y críticas de sus seguidores y reconoce sus errores ante su

superior, lo que la caracteriza como una persona abierta para escuchar y aprender de sus colaboradores y que reconoce cuando se equivoca. En la dimensión responsabilidad social, se evidenció que existe un 83,33% en donde la directora trabaja a largo plazo, se enfoca en los aspectos positivos de las cosas y enfatiza la responsabilidad social en el trabajo.

En la dimensión ceder méritos, se manifestó que existe un 66,66% en donde la directora celebra más sus éxitos que la de sus trabajadores y no busca ningún reconocimiento por parte de sus seguidores cuando los ayuda. En la dimensión autenticidad, que expresó que existe un 83,33% en donde la directora pone de manifiesto sus verdaderos sentimientos hacia sus colaboradores, se conmueve por las cosas que suceden a su alrededor y esto lleva a estar pendiente de sus seguidores y que se sientan bien dentro de la organización.

Gráfico 4. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 3



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 3 evidencia tener una percepción hacia su directora muy parecida a la de un estilo de liderazgo servidor. Este colaborador, según el gráfico 4 percibe a su directora como alguien dispuesta a ayudar y estar pendiente de cada uno de los colaboradores. En la variable liderazgo servidor, se evidencia que existe un 85,55% que expresa que la directora se alinea a algunos aspectos similares a los de un líder servidor. En la dimensión empoderamiento, se evidenció que existe un 100% en donde la directora

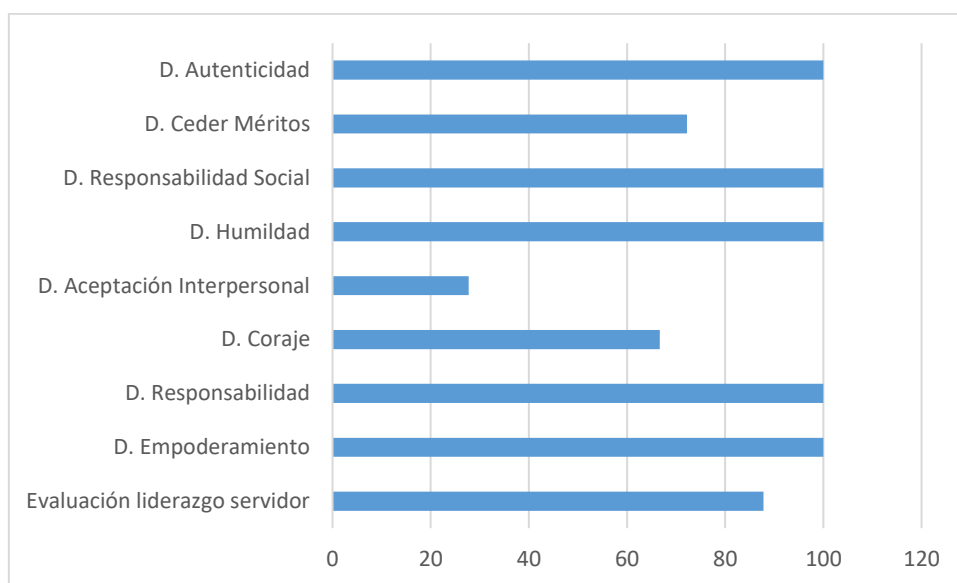
brinda independencia a sus colaboradores para que tomen sus propias decisiones, resuelven sus problemas, además se preocupa por que sus colaboradores desarrollen sus habilidades, generen nuevas ideas, entrenarlos para que crezcan tanto profesional como personalmente.

En la dimensión responsabilidad, se manifestó que existe un 100% en donde la directora les brinda total responsabilidad para hacerse cargo del trabajo que llevan a cabo, de su rendimiento para lograr con los objetivos y de la organización para hacer su trabajo día a día. En la dimensión coraje, se indicó que existe un 75% en donde la directora asume riesgos cuando es necesario incluso si no cuenta con el apoyo de su supervisor, esto genera un ejemplo para sus seguidores en donde algunas veces es necesario asumir riesgos incluso cuando no estás seguro.

En la dimensión aceptación interpersonal, se evidenció que existe un 55,55% en donde la directora algunas veces le cuesta dejar atrás situaciones malas del pasado, suele tener cierta actitud un poco dura con aquellos colaboradores que la han ofendido. En la dimensión humildad, se expresó que existe un 76,66% en donde la directora escucha y aprende de las opiniones, visiones, críticas de los colaboradores y su superior y reconoce cuando se ha equivocado ante su superior. En la dimensión responsabilidad social, se evidenció que existe un 88,88% en donde la directora trabaja con una perspectiva a largo plazo, se concentra en aspectos positivos y toma en cuenta la responsabilidad social del trabajo de sus seguidores.

En la dimensión ceder méritos, se indicó que existe un 66,66% en donde la directora disfruta más sus éxitos que los de sus seguidores y no busca algún tipo de reconocimiento o recompensa por ayudar a sus colaboradores. En la dimensión autenticidad, se señaló que existe un 100% en donde la directora demuestra sus limitaciones y debilidades, muestra sus sentimientos hacia sus colaboradores y superior, se conmueve que las cosas que suceden a su alrededor ya que se preocupa por el bienestar de sus seguidores.

Gráfico 5. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 4



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

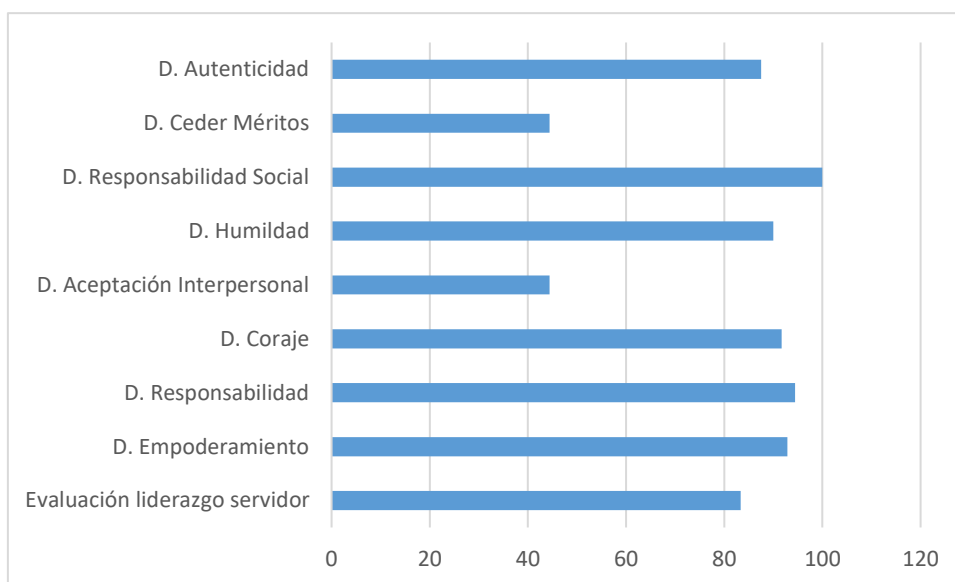
El colaborador 4 evidencia tener una percepción hacia su directora muy relacionada a la de un estilo de liderazgo servidor. Este colaborador, según el gráfico 5 percibe a su directora como alguien que se preocupa por sus colaboradores, los ayuda a crecer tanto profesional como personalmente, los escucha y aprende de ellos. En la variable liderazgo servidor, se mostró que existe un 87,77% en donde la directora tiene aspectos muy similares a la de un líder servidor. En la dimensión empoderamiento, se evidenció que existe un 100% en donde la directora brinda a sus colaboradores autonomía para tomar decisiones, resolver problemas, se les proporciona información para que obtengan mayor conocimiento y puedan desarrollar sus habilidades.

En la dimensión responsabilidad, se manifestó que existe un 100% en donde la directora brinda responsabilidad a todos los colaboradores en cuanto a la organización del trabajo y el rendimiento que llevan a cabo. En la dimensión coraje, se señaló que existe un 66,66% en donde la directora de vez en cuando asume riesgos sin tener el apoyo de su supervisor si es necesario. En la dimensión aceptación interpersonal, se demostró que existe un 27,77% en donde la directora no critica sus colaboradores por errores que hayan cometido, no tiene actitud dura con los colaboradores que le han ofendido y deja pasar aquellas situaciones que que fueron mal en el pasado.

En la dimensión humildad, se evidenció que existe un 100% en donde la directora escucha y aprende de las opiniones, visiones y críticas de los demás y admite sus errores

ante su superior si se ha equivocado. En la dimensión responsabilidad social, se mostró que existe un 100% en donde la directora siempre trabaja con una perspectiva a largo plazo, se enfoca en los aspectos positivos de las cosas, y toma en cuenta la responsabilidad social en el trabajo de cada uno de los trabajadores. En la dimensión ceder méritos, se manifestó que existe un 72,22% en donde la directora disfruta más sus éxitos que la de sus colaboradores y no busca algún tipo de reconocimiento por las cosas que hace por los demás. En la dimensión autenticidad, se señaló que existe un 100% en donde la directora muestra sus limitaciones y debilidades, se conmueve por las cosas que pasan a su alrededor, expresa sus sentimientos a sus colaboradores.

Gráfico 6. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 5



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 5 evidencia tener una percepción hacia su directora con rasgos característicos a la de un estilo de liderazgo servidor. Este colaborador, según el gráfico 6 percibe a su directora como alguien preocupada por sus colaboradores, que obtengan desarrollo profesional y que sean capaces de tomar sus propias decisiones. En la variable liderazgo servidor se evidenció que existe un 83,33% en donde la directora cuenta con características que distinguen a un líder servidor. En la dimensión empoderamiento, se señaló que existe un 92,85% en donde la directora ofrece autonomía a sus colaboradores, se les da la oportunidad de resolver sus problemas, de tomar sus propias decisiones, se les brinda bastante información para que obtengan un amplio conocimiento sobre lo que

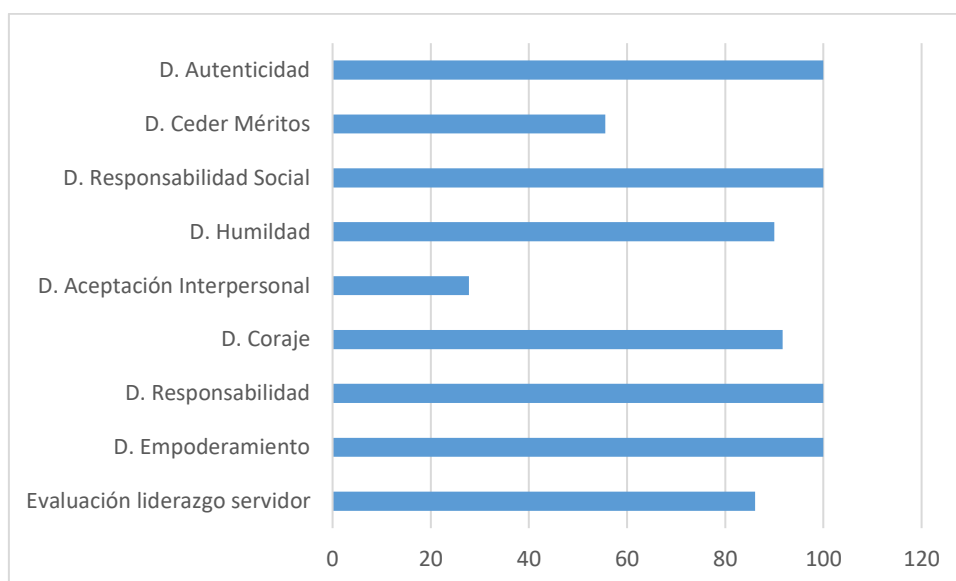
realizan en el trabajo, se preocupa por el desarrollo profesional en donde sus habilidades se vean perfeccionadas.

En la dimensión responsabilidad, se demostró que existe un 94,44% en donde la directora hace responsable a sus colaboradores de su rendimiento, del trabajo que llevan a cabo y de cómo organizan su trabajo. En la dimensión coraje, se evidenció que existe un 91,66% en donde la directora asume riesgos si es necesario para la organización sin necesidad del apoyo de su supervisor, lo que demuestra como algo importante en momentos donde se debe pensar rápido y asumir los riesgos que toca dentro de la organización.

En la dimensión aceptación interpersonal, se indicó que existe un 44,44% en donde la directora no critica a sus colaboradores cuando se cometen errores, tampoco mantiene una actitud dura contra los colaboradores que le han ofendido y no le cuesta dejar atrás situaciones dificultosas que han ocurrido. En la dimensión humildad, se mostró que existe un 90% en donde la directora aprende de las críticas y opiniones de los demás de una manera abierta y admite sus errores ante su superior. En la dimensión responsabilidad social, se manifestó que existe un 100% en donde la directora presta atención a los aspectos positivos que se generan dentro de la organización, además se trabaja con una perspectiva a largo plazo y se pone énfasis en la responsabilidad social de cada trabajo.

En la dimensión ceder méritos, se señaló que existe un 44,44% en donde la directora disfruta sus éxitos más que la de sus colaboradores y no busca algún tipo de reconocimiento o recompensa por ayudar a sus colaboradores. En la dimensión autenticidad, se evidenció que existe un 87,5% en donde la directora se conmueve con las cosas que suceden a su alrededor, muestra sus sentimientos, limitaciones y debilidades a sus seguidores, se muestra tal como ella es.

Gráfico 7. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 6



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 6 evidencia tener una percepción hacia su directora similar a la de un estilo de liderazgo servidor. Este colaborador, según el gráfico 7 percibe a su directora como alguien que se preocupa por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, a quien se les delega autonomía y está pendiente de cada situación que se presenta. En la variable liderazgo servidor, se manifestó que existe un 86,11% en donde la directora tiene características similares a la de un líder servidor. En la dimensión empoderamiento, se indicó que existe un 100% en donde los colaboradores ejercen autonomía para tomar decisiones, poder resolver sus problemas, y además se les brinda información para que tengan mayor conocimiento, desarrollo de habilidades para su progreso profesional y personal.

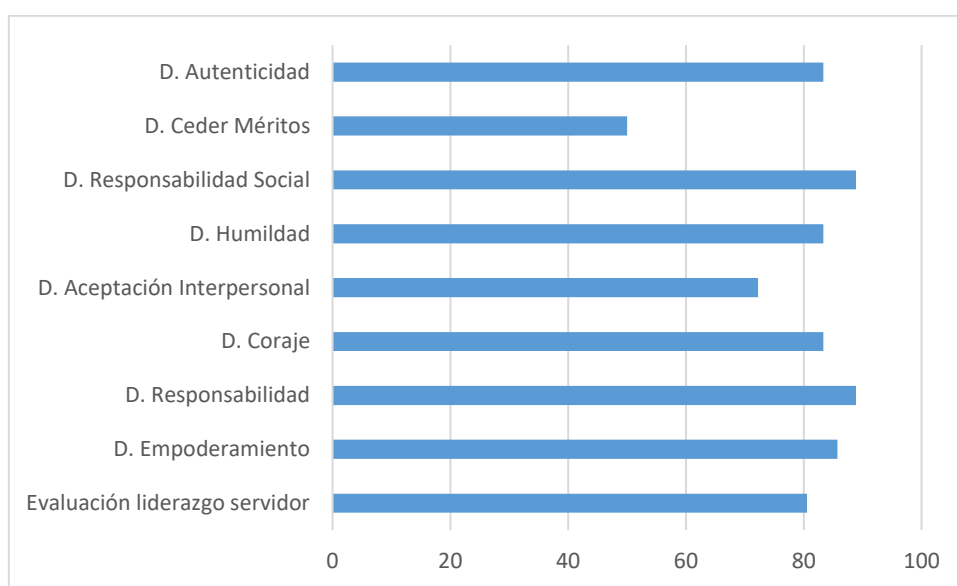
En la dimensión responsabilidad, se evidenció que existe un 100% en donde la directora brinda responsabilidad a sus colaboradores en cuanto a el rendimiento y el trabajo que llevan a cabo. En la dimensión coraje, se manifestó que existe un 91,66% en donde la directora es capaz de asumir riesgos cuando lo ve conveniente, incluso sin el apoyo de su supervisor, lo que la convierte en una persona que no teme a experimentar nuevos desafíos.

En la dimensión aceptación interpersonal, se evidenció que existe un 27,77% en donde la directora no critica a sus colaboradores por errores cometidos, tampoco mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido, y deja pasar aquellas

situaciones malas del pasado. En la dimensión humildad, se señaló que existe un 90% en donde la directora sabe escuchar a sus colaboradores y además aprende de las opiniones, visiones y críticas y admite sus errores cuando algo no hace bien. En la dimensión responsabilidad social, se demostró que existe un 100% en donde la directora enfatiza la importancia de prestar atención a los aspectos positivos de las cosas, se trabaja a largo plazo y se toma en cuenta la responsabilidad social de cada trabajo.

En la dimensión ceder méritos, se indicó que existe un 55,55% en donde la directora no busca recompensas por ayudar a sus colaboradores cuando lo necesitan y disfruta más sus éxitos que la de sus colaboradores. En la dimensión autenticidad, se demostró que existe un 100% en donde la directora es capaz de demostrar sus limitaciones y debilidades, se conmueve por las situaciones que suceden a su alrededor, expresa sus sentimientos con sus seguidores y superior.

Gráfico 8. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 7



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

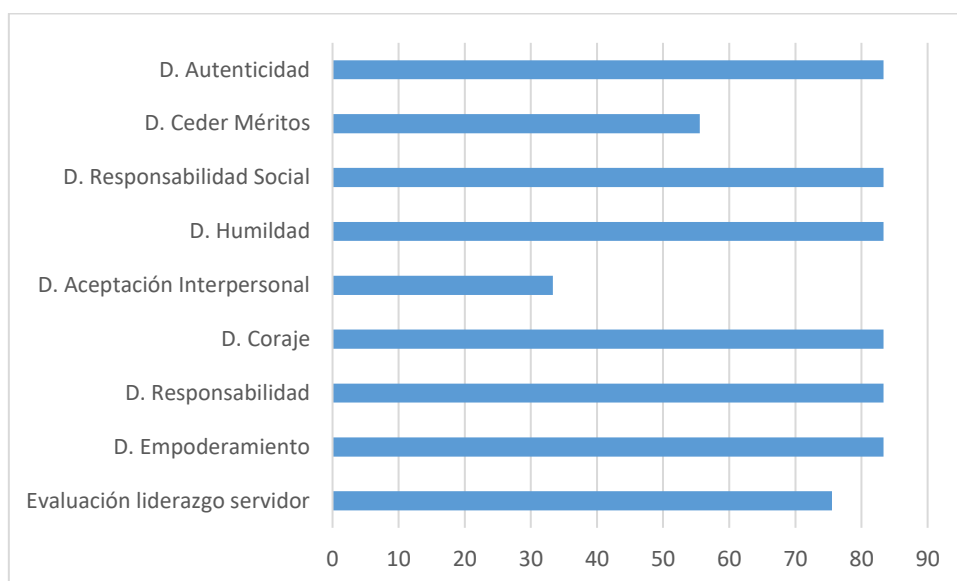
El colaborador 7 evidencia tener una percepción hacia su directora con ciertas características similares a la de líder servidor. Este colaborador, según el gráfico 8 percibe a su directora como alguien que muestra sus sentimientos, se conmueve por lo que pasa a su alrededor, se preocupa por el bienestar de cada uno. En la variable liderazgo servidor, se evidenció que existe un 80,55% que hace referencia a la similitud de características que tiene la directora con respecto a un estilo de liderazgo servidor.

En la dimensión empoderamiento, se señaló que existe un 85,71% en donde la directora da autoridad a sus colaboradores, se les brinda la oportunidad de resolver sus problemas, se les da oportunidad de crecimiento profesional, ya que se les da información para el desarrollo de sus habilidades y mayor conocimiento. En la dimensión responsabilidad, se indicó que existe un 88,88% en donde la directora hace responsables a los colaboradores acerca del trabajo que llevan, de su rendimiento, y de cómo organizan su trabajo.

En la dimensión coraje, se demostró que existe un 83,33% en donde la directora asume riesgos si es necesario y lo considera, incluso si no cuenta con el apoyo de su supervisor. En la dimensión aceptación interpersonal, se manifestó que existe un 72,22% en donde la directora no critica a las personas por los errores que han cometido, suele tener cierta actitud dura con aquellos colaboradores que le han ofendido y le suele costar dejar atrás aquellas situaciones malas del pasado. En la dimensión humildad, se mostró que un 83,33% en donde la directora aprende de las diferentes opiniones, visiones y críticas de los colaboradores y admite ante su superior cuando se ha equivocado.

En la dimensión responsabilidad social, se evidenció que existe un 88,88% en donde la directora toma en cuenta el prestar atención a aspectos positivos, se trabaja con una perspectiva a largo plazo y se enfatiza la responsabilidad social de cada trabajo. En la dimensión ceder méritos, se señaló que existe un 50% en donde la directora no busca ningún tipo de recompensa por ayudar a sus colaboradores y disfruta más sus éxitos que la de sus colaboradores. En la dimensión autenticidad, se indicó que existe un 83,33% en donde la directora es capaz de mostrar sus limitaciones y debilidades, se conmueve por aquellas cosas que suceden a su alrededor, expresa sus verdaderos sentimientos a sus colaboradores y superior.

Gráfico 9. Evaluación liderazgo servidor del colaborador 8



Elaborador por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 8 evidencia tener una percepción hacia su directora con características que se asemejan a la de un líder servidor. Este colaborador, según el gráfico 9 percibe a su directora como alguien que está en constante preocupación por sus colaboradores para que tengan un desarrollo profesional óptimo y tengan la autonomía para poder decidir. En la variable liderazgo servidor, se manifestó que existe un 75,55% en donde la directora tiene ciertos aspectos que caracterizan a un individuo con un estilo de liderazgo servidor.

En la dimensión empoderamiento, se evidenció que existe un 83,33% en donde los colaboradores tienen autonomía para tomar sus decisiones, resolver los problemas que se presentan en el día a día y además se brinda información para el óptimo desarrollo de conocimientos y habilidades que se puedan ir puliendo y también anima a sus colaboradores a generar nuevas ideas. En la dimensión responsabilidad, se señaló que existe un 83,33% en donde los colaboradores son responsables de su rendimiento, de la organización de su trabajo y como lo llevan a cabo. En la dimensión coraje, se indicó que existe un 83,33% en donde la directora asume riesgos sin el apoyo de su superior si es que es necesario para el bienestar de todos.

En la dimensión aceptación interpersonal, se demostró que existe un 33,33% en donde la directora no critica a sus seguidores por los errores que han cometido en el trabajo, no mantiene actitudes duras con sus colaboradores que le han ofendido y no le cuesta dejar pasar aquellas situaciones duras del pasado. En la dimensión humildad, se mostró que

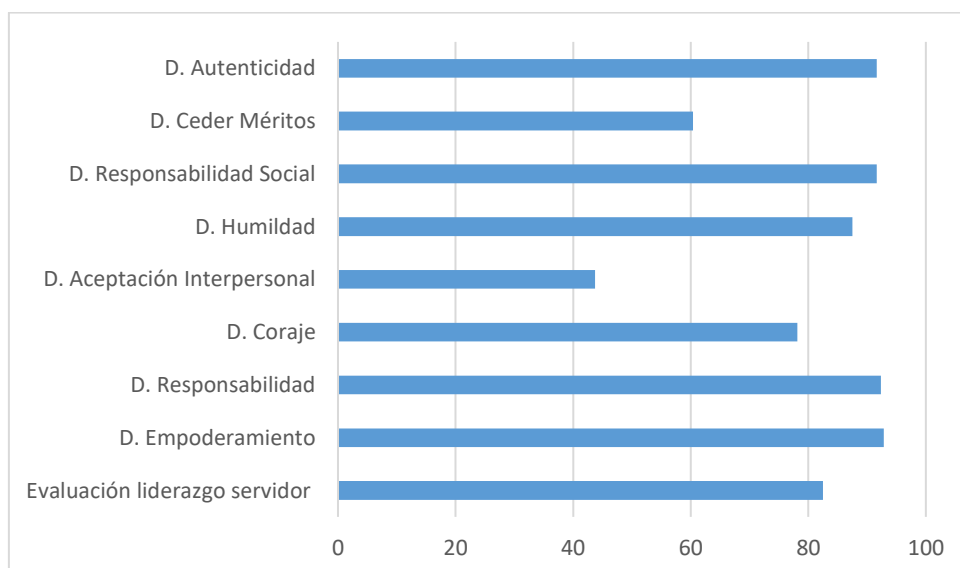
existe un 83,33% en donde la directora aprende de las diferentes visiones de sus colaboradores, de las opiniones que cada uno manifiesta, de las críticas de su superior, admite sus errores cuando se equivoca.

En la dimensión responsabilidad social, se evidenció que existe un 83,33% en donde la directora enfatiza la importancia de prestar atención a aquellos aspectos positivos de las cosas, se trabaja con una perspectiva a largo plazo para generar buenos resultados, y se pone en práctica la responsabilidad social en el trabajo. En la dimensión ceder méritos, se mostró que existe un 55,55% en donde la directora no está pendiente de algún tipo de reconocimiento o recompensa por parte de sus seguidores cuando los ayuda y disfruta más sus éxitos que la de sus colaboradores.

En la dimensión autenticidad, se manifestó que existe un 83,33% en donde la directora muestra sus limitaciones y debilidades hacia sus colaboradores, se conmueve con las cosas que suceden a su alrededor, expresa sus verdaderos sentimientos a sus seguidores, lo que representa algo fundamental en la directora para con sus seguidores en donde se conozca la transparencia de la directora que se alinea a los valores de la organización.

5.4. Análisis de los resultados del cuestionario de evaluación de liderazgo por dimensión

Gráfico 10. Evaluación liderazgo servidor



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

Los colaboradores seleccionados para la muestra evidenciaron tener una percepción en cuanto a la directora similar a los rasgos característicos de un estilo de liderazgo

servidor. La variable liderazgo servidor, según el gráfico 10, tuvo una puntuación en centiles de 82,5%, lo que significa que el liderazgo de la directora es semejante al estilo de liderazgo servidor.

En la dimensión empoderamiento, los colaboradores evidenciaron un puntaje de 92,85%, en donde la directora brinda autonomía a sus colaboradores para que puedan tomar sus decisiones, resolver problemas dentro de la organización, existe desarrollo profesional, ya que se les proporciona información para tener mayor conocimiento, desarrollo de las habilidades y se toma en cuenta las nuevas ideas generadas.

En la dimensión responsabilidad, los colaboradores manifestaron una puntuación de 92,36% en donde los colaboradores tienen total responsabilidad acerca del trabajo que llevan a cabo, del rendimiento de cada uno y de qué manera organizan el trabajo para cumplir con las metas establecidas.

En la dimensión coraje, los colaboradores demostraron una puntuación de 78,12% en donde la directora logra asumir riesgos si es necesario y si considera que deben hacerse para el bien de la organización e incluso asume riesgos sin la necesidad del apoyo de su supervisor, ya que considera que es importante tomar y asumir riesgos siempre para el beneficio de la organización y porque es fundamental tomar decisiones por sí solo cuando la ONG se encuentra en situaciones difíciles y donde se deben tomar decisiones de una manera rápida.

En la dimensión aceptación interpersonal, los colaboradores señalaron una puntuación de 43,75% en donde se manifestó que la directora no critica a los trabajadores por los errores que han cometido en su trabajo, y que casi nunca establece una actitud dura con los colaboradores cuando le han ofendido en el trabajo y por otro lado, no le cuesta dejar atrás situaciones malas que han ocurrido dentro de la organización.

En la dimensión humildad, los colaboradores indicaron una puntuación de 87,5% en donde la directora evidencia aprender de las diferentes opiniones y visiones de los trabajadores, aprende de las críticas que le hace su superior y admite sus errores cuando se equivoca antes sus seguidores y superior, lo que la convierte en una persona honesta y abierta a aprender de los demás.

En la dimensión responsabilidad social, según se evidenció una puntuación de 91,66% en donde la directora enfatiza la importancia de prestar atención a los aspectos positivos

de las cosas, lo fundamental que es trabajar bajo una perspectiva a largo plazo para poder evidenciar resultados positivos y enfatizar la responsabilidad social en el trabajo de cada uno de los colaboradores.

En la dimensión ceder méritos, se manifestó una puntuación de 60,41% en donde la directora no busca obtener algún tipo de reconocimiento o recompensa cuando ayuda a sus colaboradores, pero si disfruta sus éxitos más que la de sus seguidores. Considera que es parte fundamental de un líder el servir a sus colaboradores sin esperar nada a cambio, ya que se tiene que velar por el bienestar de los colaboradores y la organización.

En la dimensión autenticidad, se evidenció una puntuación de 91,66% en donde la directora muestra hacia sus colaboradores las limitaciones y debilidades que posee, se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor lo que la convierte en una persona empática, expresa sus sentimientos hacia sus seguidores ya sean positivos o indeseables para la organización, ya que la transparencia dentro de una empresa es primordial.

5.5. Análisis de los resultados de la entrevista a los colaboradores sobre la motivación intrínseca

Los colaboradores a quienes les fue aplicada la guía de preguntas, consideran que sí existe una diferencia entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca ya que la motivación intrínseca definen que está relacionada a la motivación que viene desde el interior de ellos mismos. Consideran que la motivación intrínseca se relaciona con la necesidad de sentirse competentes, mientras que la extrínseca está relacionado a una reforzamiento positivo de forma salarial.

Los colaboradores consideran que la Directora les da la suficiente autonomía para realizar sus funciones. Afirman que desde un inicio, se les brindó total apertura al manejo de sus programas alineándose a las políticas y reglamentos internos de la organización. Consideran que la autonomía podría ser un factor importante para mantener la motivación intrínseca ya que se encuentran en un contacto directo con los niños apadrinados y pueden identificar las necesidades de cada uno con el fin de fomentar y fortalecer habilidades de vida.

Los colaboradores identifican que si existe una relación entre el ambiente laboral y la motivación intrínseca ya que la motivación intrínseca les permite comprometerse

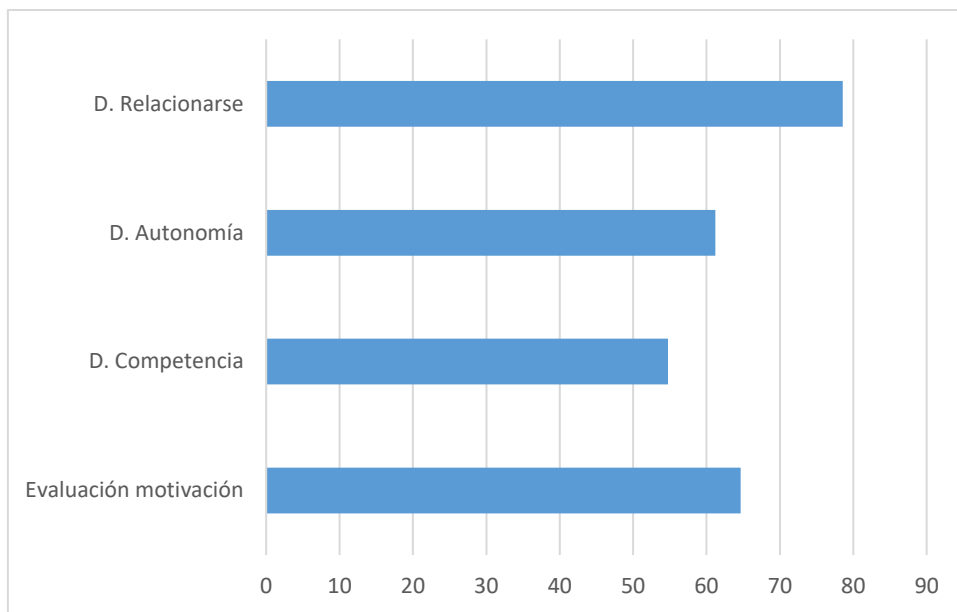
con el propósito de la organización, a la vez elegir la mejor manera para cumplir con los objetivos de forma competente y de esta manera, se evidencie un progreso sin dejar de lado sus metas trazadas. Además, consideran que cuando el ambiente laboral no es idóneo, hay muchos conflictos y problemas, a veces la motivación intrínseca se ve afectada y va perdiendo peso.

Los colaboradores consideran que el esfuerzo que ponen en su trabajo si les permite alcanzar sus metas de forma responsable, recursiva, comprometida y obteniendo buenos resultados siempre contribuyendo a su satisfacción laboral en general.

Afirman que su labor es desafiante por el nivel de respuesta que esperan los jóvenes como facilitadores de los diferentes programas dentro de la agencia. Eso hace que no solo cumplan con sus funciones o su deber, sino que crezcan como personas para tener más que dar y auxiliar cada necesidad. Por otro lado también es desafiante ya que deben cumplir con el 100 % de requerimiento, incentivando a los niños y jóvenes lo importante que es una carta y una foto para el padrino, para evitar cancelaciones y tener padrinos satisfechos. Al mantenerse en un mundo en constante cambio, consideran que deben adaptarse a los cambios que realiza la organización para mantenerse en su posicionamiento y por esa razón afirman que es desafiante ya que deben cumplir con esa creatividad que el público externo necesita recibir.

5.6. Análisis de los resultados del cuestionario de motivación intrínseca por colaborador

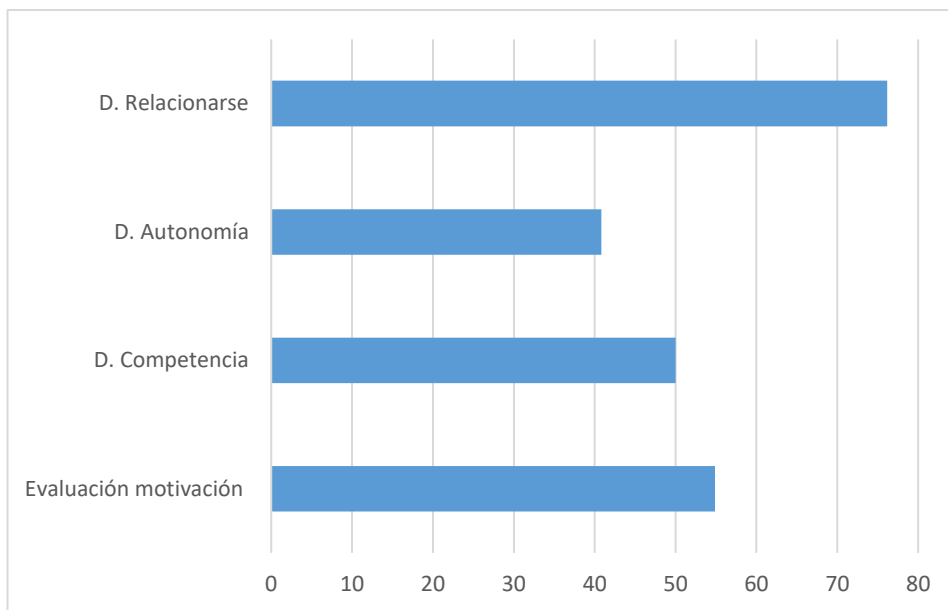
Gráfico 11. Motivación intrínseca del Colaborador 1



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 1 evidencia tener niveles altos de motivación intrínseca. Este individuo percibe, según el gráfico 11 tener un 78.57% en la dimension de relacionarse. En la dimensión Autonomía, se manifiesta que existe un 61,22% en donde hace énfasis a la autonomía para tomar decisiones y resolver los problemas. En la dimensión competencia, se manifestó que existe un 54,76% en donde todos los colaboradores son responsables de su trabajo, tanto en cómo se organizan y de su rendimiento. Cómo porcentaje general de la variable, evidenció tener un 64,66%.

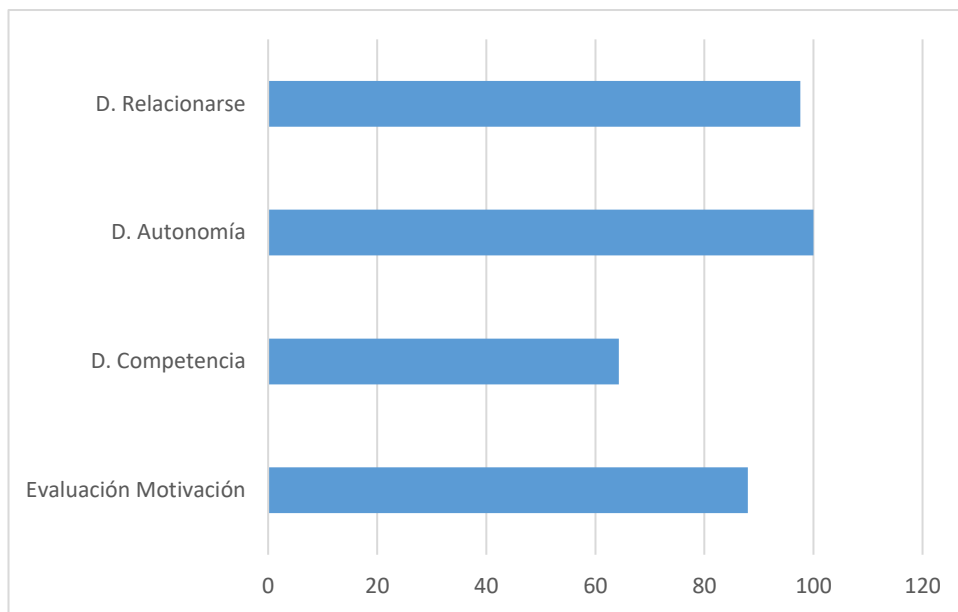
Gráfico 12. Motivación intrínseca del Colaborador 2



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 2 evidencia tener niveles altos de motivación intrínseca. Este colaborador, según el gráfico 12 tiene un 76,19% en la dimensión de relacionarse, esta dimensión hace referencia al dinamismo social. En la dimensión de Autonomía, el colaborador obtuvo un 40,81%. En la dimensión de competencia el colaborador obtuvo un 50% entrando en la media. El colaborador cuenta con un 54,88% en la variable en general.

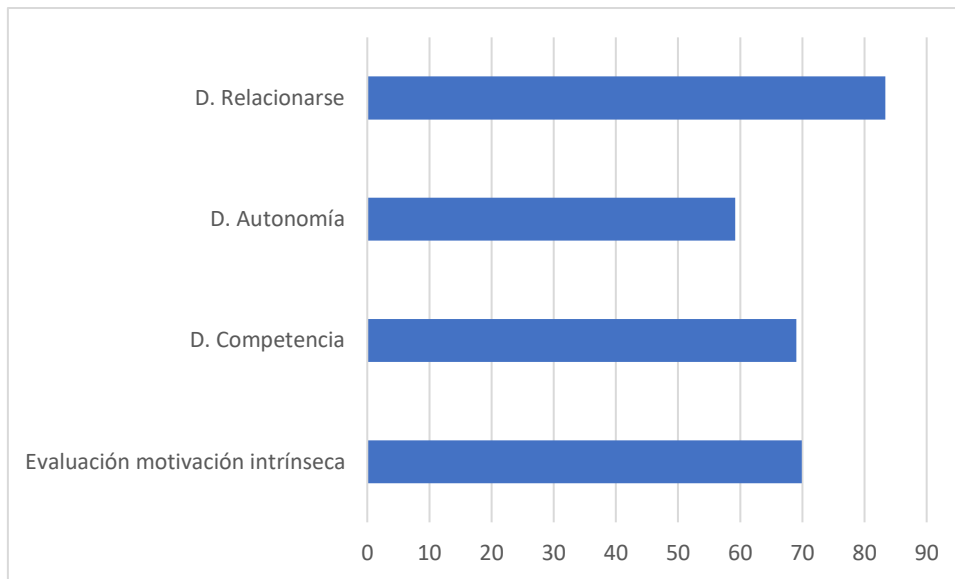
Gráfico 13. Motivación Intrínseca del Colaborador 3



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 3 evidencia tener altos niveles de autonomía. Según el gráfico 13. Mantiene un 100% en la dimensión autonomía según el cuestionario considera que vale la pena poner esfuerzo en su trabajo ya que va con sus valores personales, 64,28% en la dimensión de competencia los colaboradores evidenciaron que les hace sentir orgullosos de si mismos el trabajo que realizan y que vale la pena esforzarse en su area de trabajo. Como la dimensión en general de motivación Intrínseca tiene 87,96%. En la dimensión relacionarse, mantiene un 97,61% ya que en las preguntas realizadas evidenciaron estar totalmente de acuerdo en su trabajo es interesante, emocionante e importante ponerle esfuerzo en su trabajo y tiene un significado especial para ellos como colaboradores de la ONG.

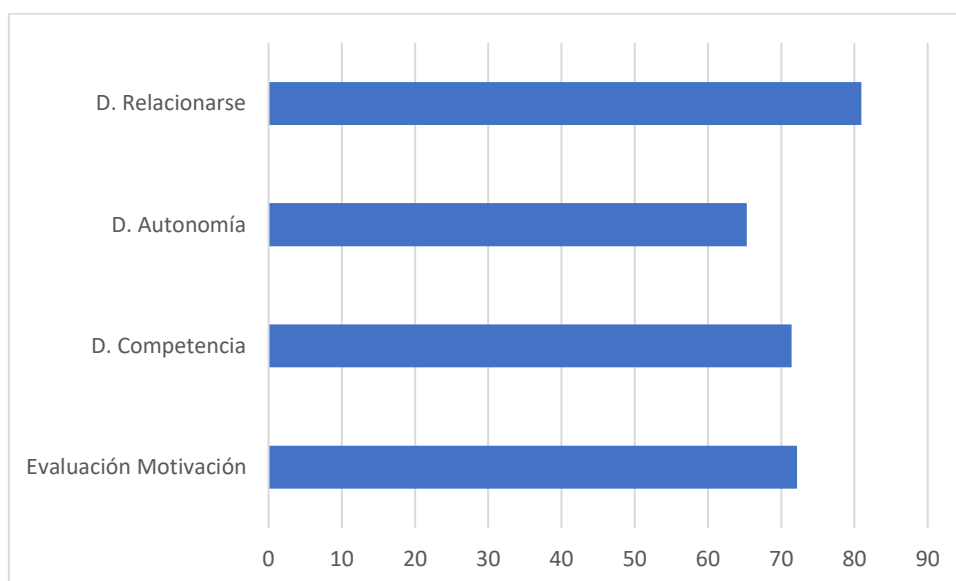
Gráfico 14. Motivación Intrínseca del colaborador 4



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 4, en el gráfico 14 evidencia tener un nivel alto en la dimensión de relacionarse, esta dimensión los ayuda a crecer tanto profesional como personalmente, los escucha y aprende de ellos. En la variable Motivación Intrínseca se mostró que existe un 69,92% en donde el colaborador presenta una alta motivación intrínseca. En la dimensión Autonomía evidencia un 59,18%, los colaboradores consideran que se divierten realizando su trabajo y en la dimensión relacionarse obtuvo un porcentaje de 83,33% ya que consideran que el trabajo que realizan es interesante por otro lado el colaborador obtuvo 69.04% en la dimensión de competencia.

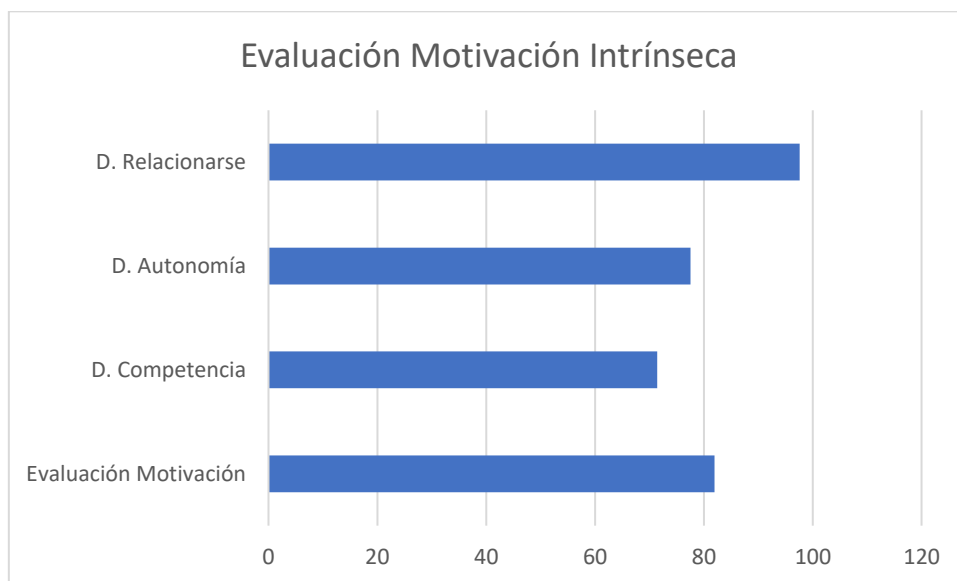
Gráfico 15. Motivación Intrínseca del colaborador 5



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 5 evidencia tener 72,18% en la variable en general. Este colaborador, según el gráfico 15 tiene un alto nivel en la dimensión de relacionarse con un porcentaje de 80,95%, el colaborador tiene una facilidad en las habilidades sociales. En la dimensión de autonomía evidencia un 65,3%, esto evidencia un desarrollo profesional y capacidad de tomar sus propias decisiones, un amplio conocimiento sobre lo que realizan en el trabajo, se preocupa por el desarrollo profesional en donde sus habilidades se vean perfeccionadas. En la dimensión de competencia, el colaborador evidenció tener un 71,42%, el trabajo que llevan a cabo es eficiente y de igual forma como organiza su trabajo.

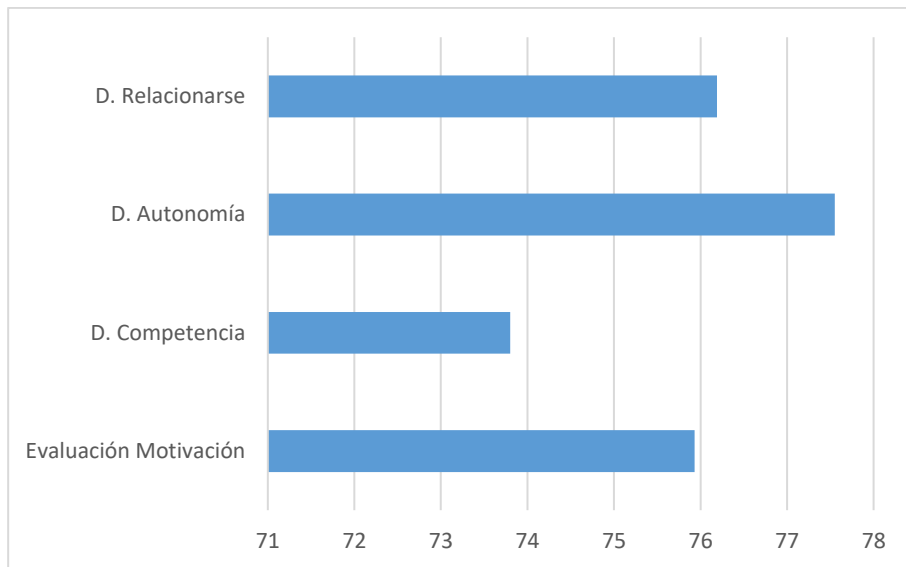
Gráfico 16. Motivación Intrínseca del colaborador 6



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 6, según el gráfico 16 evidencia tener un nivel de motivación intrínseca de 81,95% variable general. En la dimensión de la competencia evidencia un 71,42% ya que los colaboradores afirman que las funciones que ejercen en su cargo vale la pena poner esfuerzo ya que va con sus valores y en la dimensión de autonomía mantiene un 77,55% los colaboradores afirman que los hace sentir orgullosos de si mismos y le encuentran sentido al trabajo que realizan Por otro lado, en la dimensión de relacionarse mantiene un 97,61%.

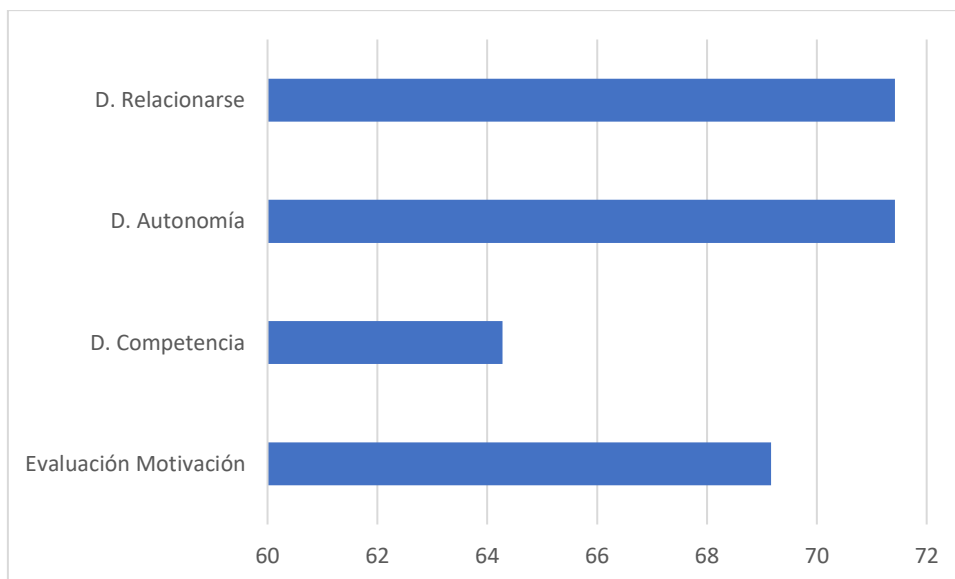
Gráfico 17. Motivación Intrínseca del colaborador 7



Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 7, según el gráfico 17, evidencia tener un porcentaje de la variable de la motivación intrínseca 75,93%. Por otro lado el colaborador 7 mantiene un 73,08% en la dimensión de competencia, mientras que en la dimensión de Autonomía evidencia un 77,55% siendo la dimensión con el porcentaje más alto de su encuesta. Este colaborador, según el gráfico, la dimension relacionarse, tiene un 76,19%.

Gráfico 18. Motivación Intrínseca del colaborador 8

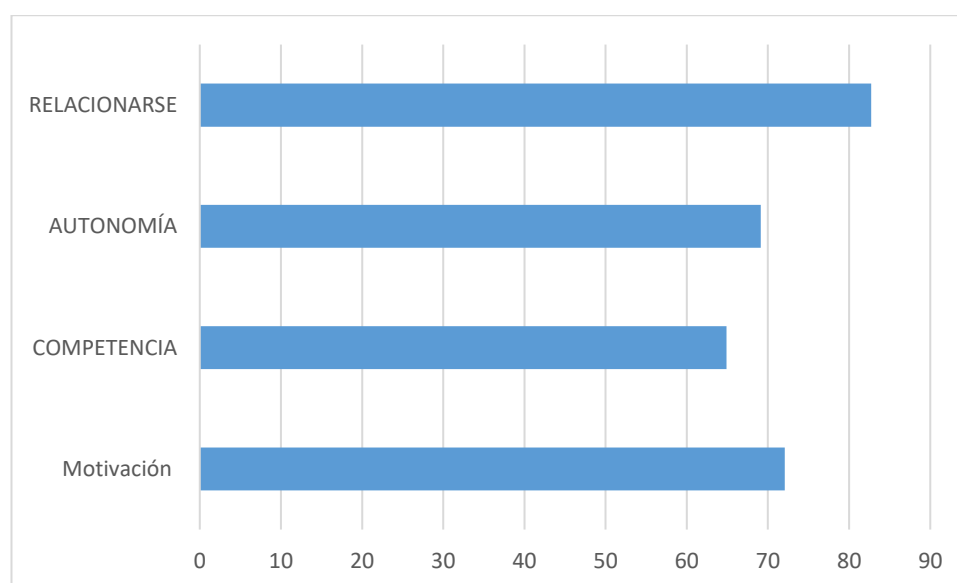


Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

El colaborador 8, según el gráfico 18 evidencia tener un nivel alto en autonomía contando con un 71,42% consideran que se divierten haciendo su trabajo manteniendo una alto nivel de productividad ya que sienten que su esfuerzo vale la pena, mantienen un compromiso afectivo con la organización más que salarial al igual que la dimensión de relacionarse en el que el colaborador evidencia tener el mismo porcentaje que la dimensión anterior 71,42% ya que consideran que el trabajo que realizan es interesante y podría afectarles emocionalmente al no hacerlo. Mientras que el colaborador evidencia un 69,17% como porcentaje total en la variable de motivación intrínseca y el mismo porcentaje de la dimensión de competencia 64,28%.

5.7. Análisis de los resultados del cuestionario de motivación intrínseca por dimensión

Gráfico 19. Evaluación Motivación intrínseca



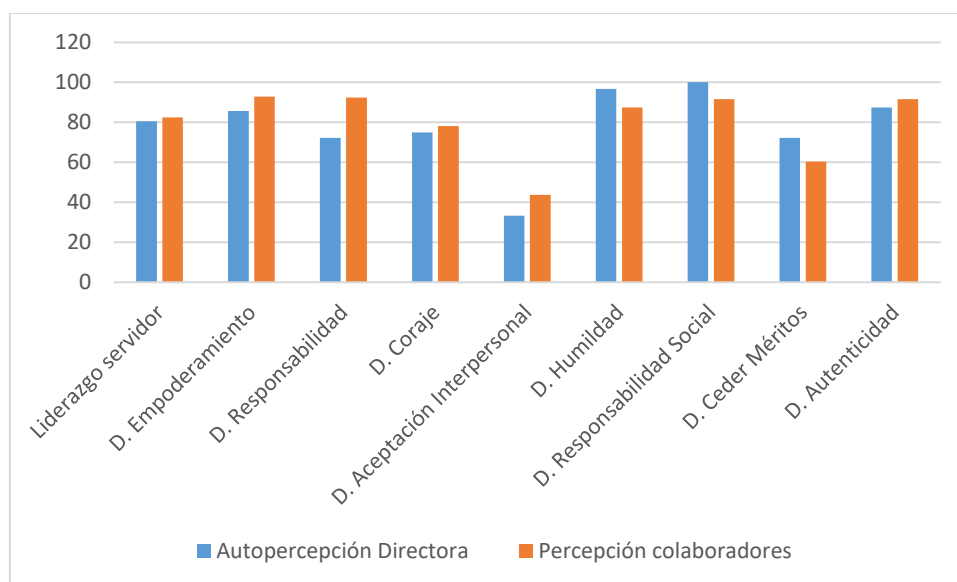
Elaborado por: autoras del trabajo (2020)

En la encuesta aplicada a los colaboradores de la ONG, según el gráfico 19 se evidenció que existe un 72,08% en la variable de motivación intrínseca evidenciando que existe un nivel alto de motivación en los colaboradores de la ONG. En la dimensión competencia, mostraron un 64,88% consideran que su esfuerzo vale la pena y que se sienten orgullosos de los resultados que logran dentro de sus funciones ya que es por un bien común, en la dimensión de autonomía un 69,13% consideran los colaboradores que realizan sus funciones por su propio crecimiento y mantienen un nivel de motivación

equilibrada de tal forma que reciben buenos resultados de sus actividades por último en la dimensión de relacionarse mantiene un 82,73% ya que los colaboradores realmente consideran que sus resultados en su posición dentro de la organización los llena de manera personal, manteniendo altos niveles de esfuerzo ya que se sientes contentos en su lugar de trabajo. Los colaboradores evidencian mantener altos niveles de relacionarse, quiere decir que en las actividades relacionadas al compromiso afectivo a la organización, manteniendo un pensamiento optimista y satisfacción al realizar sus funciones en el ambito laboral.

5.8. Análisis de la relación entre la autopercepción del liderazgo de la Directora con la percepción del liderazgo de los colaboradores

Gráfico 20. Autopercepción del liderazgo



A través de los resultados obtenidos del cuestionario de la autoevaluación del liderazgo de la Directora y del cuestionario de evaluación de liderazgo servidor de los colaboradores por dimensión, se manifestó que existe una relación en algunas dimensiones. En el gráfico 20, en la variable liderazgo servidor existe una relación, debido a que la Directora tuvo una puntuación según su percepción de 80,55% en centiles y los colaboradores manifestaron una puntuación hacia la Directora de 82,5% en centiles. Se puede inferir que la Directora presenta rasgos similares a la de un estilo de liderazgo servidor.

En la dimensión empoderamiento, la Directora según su percepción tuvo una puntuación de 85,71% y los colaboradores presentaron una puntuación de 92,85%, lo que

hace referencia a una similitud en esa dimensión, se puede concluir que la Directora brinda autonomía a sus colaboradores para que tomen sus decisiones y resuelven los problemas que se presentan en la organización, además, se les da oportunidades a los colaboradores para desarrollarse profesionalmente, generando nuevas habilidades, conocimientos y proponer nuevas ideas.

En la dimensión responsabilidad, no existe una relación debido a que la percepción de la Directora señala que hay una puntuación de 72,22% mientras que los colaboradores indicaron una puntuación de 92,36%, en donde se puede deducir que no existe una relación en cuanto a lo que manifiesta la Directora con los colaboradores, la Directora manifiesta que ella es la responsable del rendimiento de los colaboradores, mientras que los colaboradores indican que ellos son responsables de su rendimiento, por otro lado coinciden en que los colaboradores son responsables del trabajo que llevan a cabo y de cómo organizan su trabajo para llegar a los resultados.

En la dimensión coraje, si existe una relación entre lo que indica la percepción de la Directora con lo que mencionan los colaboradores. La Directora manifiesta una puntuación de 75% y los colaboradores presentan una puntuación de 78,12%, se infiere que la Directora asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse incluso si no cuenta con el apoyo de su supervisor, lo que la convierte en una persona arriesgada, que toma decisiones necesarias para el bienestar de los colaboradores y la organización.

En la dimensión aceptación interpersonal, existe una relación debido a que la percepción de la Directora indica que hay una puntuación de 33,33% y los colaboradores manifestaron una puntuación de 43,75%, se puede inferir que existe una relación debido a que la Directora y los colaboradores señalan que la Directora no tiene una actitud dura con sus colaboradores cuando la han ofendido. Por otro lado, la Directora y los colaboradores manifiestan que no le cuesta dejar pasar aquellas situaciones que fueron mal en el pasado. Además, se concuerda en que la Directora no critica a los colaboradores cuando han cometido un error en el trabajo.

En la dimensión humildad, existe una relación debido a que la percepción de la Directora indica que hay una puntuación de 96,66% y los colaboradores indicaron una puntuación de 87,5%, se puede deducir que la Directora aprende de las visiones y opiniones de sus colaboradores, admite sus errores cuando se equivoca y logra aprender

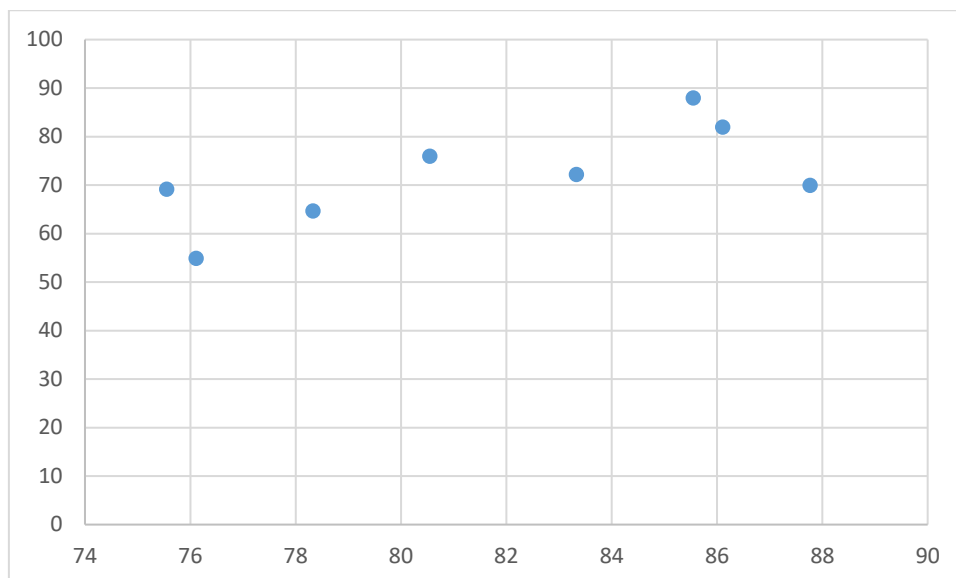
de la crítica que le hace su superior. En la dimensión responsabilidad social, existe una relación debido a que la percepción de la Directora manifiesta que hay una puntuación de 100% y los colaboradores señalan una puntuación de 91,66%, por lo que se puede inferir que hay una relación en cuanto a que la Directora enfatiza la importancia de prestar atención a los aspectos positivos de las cosas, se trabaja con una perspectiva a largo plazo para cumplir con los objetivos organizacionales y se desarrolla la responsabilidad social en el trabajo.

En la dimensión ceder méritos, no existe una relación debido a que la percepción de la Directora indica una puntuación de 72,22% mientras que los colaboradores evidenciaron una puntuación de 60,41%, se puede inferir que algunos colaboradores han manifestado que la Directora trabaja bajo perfil bajo y deja que otros se lleven los elogios, mientras que otros manifestaron lo contrario. Por otro lado, la Directora indicó que disfruta más los éxitos de los colaboradores que los suyos, mientras que los colaboradores indicaron que la Directora disfruta más sus éxitos que la de los colaboradores. Mientras que en lo que concuerdan es que la Directora no busca ningún tipo de reconocimiento o recompensa por parte de sus colaboradores cuando los ha ayudado.

En la dimensión autenticidad, existe una relación debido a que la percepción de la Directora señala una puntuación de 87,5% y los colaboradores manifestaron una puntuación de 91,66%, en donde se infiere que la Directora es capaz de mostrar sus limitaciones y debilidades hacia los colaboradores, se conmueve con las cosas que suceden a su alrededor, lo que genera empatía, expresa sus sentimientos hacia sus seguidores.

5.9. Análisis de la relación entre el liderazgo servidor de la Directora y la motivación intrínseca de los colaboradores.

Gráfico 21. Relación entre el liderazgo servidor de la Directora y la motivación intrínseca de los colaboradores



Elaborador por: Autoras del trabajo (2020)

Coef. Pearson (r) 0,67247806

Determinación (r²) 0,45222674

A través de los resultados obtenidos del Coeficiente de Pearson para conocer si existe una relación entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca, se pudo detectar que sí existe una relación entre las dos variables, ya que el valor de la determinación fue de 0,45, además el coeficiente de Pearson fue de 0,67 lo que evidencia que hay una relación positiva entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca.

Debido al teletrabajo ocasionado por la pandemia, la Directora de la ONG Agencia Guayaquil tuvo ideas y puso en práctica aquellas ideas para fortalecer la motivación de los colaboradores, entre esas las reuniones periódicas en donde la Directora escuchaba a sus colaboradores, las ideas, opiniones, sus emociones, la autonomía que se les ha ido brindado desde que los colaboradores han ingresado a la organización, las diferentes actividades para relacionarse y relajarse con sus compañeros mediante zoom cuando fue el día de la madre y el día del padre. Estas diferentes actividades en el momento de la pandemia ayudó a que los colaboradores no deterioren su motivación intrínseca. Esta

información fue obtenida a través de la entrevista que se le realizó a la Directora de la ONG.

Además, a través de la entrevista sobre liderazgo dirigida a la Directora mencionó que el liderazgo servidor es un instrumento que debe ser utilizado para el servicio de los demás, detonando así el estilo de liderazgo servidor que posee. Si no se manifiesta el estilo de liderazgo servidor, el incentivo de mantener a la organización alineada podría tener un desfas en los resultados como organización en general.

Por otro lado, las tres hipótesis planteadas fueron, hipótesis 1: que el liderazgo del superior tiene relación positiva con la motivación, hipótesis que ha sido evidenciada a través de los resultados de los cuestionarios y entrevistas, la segunda hipótesis planteada es que el liderazgo servidor del superior tiene relación positiva con la motivación intrínseca; hipótesis que ha sido evidenciada a través del gráfico 21 de dispersión y la fórmula del Coeficiente de Pearson. La tercera hipótesis planteada fue que el teletrabajo afecta la relación entre el liderazgo servidor del jefe y la motivación intrínseca de los colaboradores. Esta tercera hipótesis no fue verificada, ya que el teletrabajo no afectó la motivación intrínseca de los colaboradores, problema que se había intuído debido a la nueva modalidad laboral que fue el teletrabajo que se manifestó en los primeros dos meses de la pandemia, Marzo y Abril debido al covid-19. Esto fue evidenciado a través del cuestionario de motivación y la entrevista dirigida a los colaboradores.

6. Conclusiones

Luego de los instrumentos y herramientas aplicadas según el primer objetivo se identificó que el estilo de liderazgo que evidencia la directora de la ONG Children International es el estilo de liderazgo servidor. Por un lado, en la entrevista realizada a la Directora se identificó que dentro de sus características como líder son su preocupación por los demás, toma en cuenta la opinión del resto, brinda autonomía y se preocupa por su desarrollo. Por otro lado, en el cuestionario de evaluación de liderazgo por parte de los colaboradores se obtuvo una valoración de 82.5 sobre 100 y en el de autoevaluación de liderazgo una valoración de 80.55 sobre 100, se identificó que la Directora brinda autonomía, que les delega responsabilidad en las tareas. Como novedad, se identificó diferencias en cuanto el criterio de la responsabilidad del rendimiento y en el ceder méritos, en donde la Directora se veía a sí misma como la responsable del desempeño y disfruta los éxitos de los colaboradores respectivamente, mientras que los colaboradores perciben lo contrario.

Por otro lado, el segundo objetivo planteado fue determinar el grado de motivación intrínseca que tienen los colaboradores, luego de los instrumentos y herramientas aplicadas se determinó que los colaboradores tiene un alto grado de motivación intrínseca. Por un lado, en la entrevista sobre la motivación intrínseca se manifestó que la motivación intrínseca viene del interior de uno, está relacionada con la necesidad de sentirse competentes, además que se les brinda autonomía. Se evidenció que la motivación intrínseca les permite comprometerse con la organización, que el esfuerzo que ponen en la organización les permite alcanzar sus metas de forma responsable y contribuyen a su satisfacción laboral y cada desafío que se les presenta los hace crecer personal como profesionalmente. Por otro lado, a través del cuestionario de motivación se pudo determinar que la motivación intrínseca de los empleados fue de 72.08 sobre 100, aunque de manera específica se obtuvo una valoración de sus dimensiones de 64.88 en competencia, 69.13 en autonomía y 82.73 en relacionarse.

El tercer objetivo planteado fue determinar la relación del liderazgo servidor de la Directora y la motivación intrínseca de los colaboradores. Para conocer este objetivo se estableció una entrevista dirigida a la directora en donde se evidenció, así como lo hizo Bande et al (2016), que sí existe una relación directa entre el liderazgo y la motivación del empleado. Al no practicar e interiorizar la misión, visión y valores organizacionales en las acciones de los colaboradores, podría crear una distorsión en la percepción de los

colaboradores, teniendo como consecuencia la desmotivación y confusión de su ambiente laboral. La directora también manifestó que las personas que usan un liderazgo servidor deben tener motivaciones intrínsecas para ponerlo en acción. Es decir, primero debe existir una motivación intrínseca y luego desarrollar el liderazgo como un instrumento de servicio. Además, se realizó un gráfico de dispersión y el Coeficiente de Pearson a través de los resultados del cuestionario de liderazgo servidor dirigido a los colaboradores y el cuestionario de motivación dirigido a los colaboradores. A través de los resultados obtenidos del Coeficiente de Pearson para conocer si existe una relación entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca, se pudo detectar que sí existe una relación entre las dos variables, ya que el valor de la determinación fue de 0.45 y el coeficiente de Pearson fue de 0.67, lo que evidencia que hay una relación positiva pero no significativa entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca, ya que el liderazgo servidor es influyente en la motivación intrínseca pero no significativo para que la motivación intrínseca se vea manifestada.

El cuarto objetivo plantea establecer la influencia de la motivación intrínseca en el teletrabajo. A través de dos entrevistas, dirigidos a los colaboradores de la organización sobre la motivación intrínseca y otra dirigida a la Directora sobre el estilo de liderazgo servidor y su percepción ante este escenario de teletrabajo, se ha podido evidenciar que los colaboradores afirman sentirse satisfechos con su labor, manteniendo un pensamiento optimista y satisfactorio al realizar sus funciones en el ámbito laboral. La Directora afirmó que, los colaboradores se mantienen altamente motivados ya que en la modalidad de teletrabajo se han realizado diferentes actividades donde se involucró a todo el personal.

En el quinto objetivo plantea demostrar la influencia del estilo de liderazgo servidor en la motivación intrínseca de los colaboradores dentro del contexto del teletrabajo. Mediante el levantamiento de información que se realizó con una metodología trasnversal en el cual se obtuvo información significativa del liderazgo servidor y motivación intrínseca durante el periodo de teletrabajo, se pudo demostrar que efectivamente existe una influencia, esta influencia es positiva pero no es significativa.

7. Recomendaciones

1. Se recomienda para la organización trabajar en la dimensión responsabilidad, en donde es necesario establecer reuniones periódicas. Es importante que en este espacio se realice un feedback positivo entre la Directora y los colaboradores, donde se manifieste una comunicación bidireccional y se haga énfasis en el rendimiento de los colaboradores. Donde los trabajadores puedan manifestar las adversidades que se presentaron, los desafíos, los nuevos aprendizajes; y la Directora pueda mencionar a sus colaboradores cuáles fueron sus debilidades, lo que se puede mejorar y las fortalezas de cada uno, lo que sería un factor motivacional para los trabajadores. Se recomienda fortalecer la dimensión aceptación interpersonal, en realizar ejercicios en pareja, la Directora con cada colaborador para practicar la escucha empática, en donde el colaborador hablará sobre una situación o un problema, y la Directora lo escuchará practicando la empatía y la compasión, esto permitirá que la Directora tenga buenas actitudes con los colaboradores. Se recomienda en la dimensión ceder méritos, dar a conocer a los colaboradores los beneficios de disfrutar el éxito de los demás. Que los beneficios de los colaboradores es más importante que el propio. Se mostrarán videos de la importancia de la figura de un líder servidor. Se recomienda evidenciar que existe relación entre el liderazgo servidor y el comportamiento de los colaboradores, ya que en investigaciones previas se ha demostrado que el liderazgo servidor genera cambios positivos, produce manifestaciones espontáneas, cambios en el comportamiento y por lo tanto tiene relación con el desempeño de los colaboradores (Greenleaf, 1970).

2. Se recomienda para la organización que se establezca un cuestionario de motivación intrínseca por año para conocer la motivación de los colaboradores y como este tiene efecto en su desempeño anual. Es importante realizar cuestionarios sobre esta variable ya que permitirá conocer el nivel de motivación intrínseca que tienen los colaboradores. También se recomienda que se establezcan nuevos desafíos, en donde los colaboradores se sientan competentes, donde pongan todo su esfuerzo y sus capacidades en aquellas nuevas actividades, que se les brinde autonomía para realizar esas nuevas tareas y se manifieste el relacionarse en donde puedan sentir bienestar y seguridad con uno mismo y con los demás.

3. Se recomienda emplear el cuestionario de motivación intrínseca a la Directora, ya que mencionó que para poder ejercer un estilo de liderazgo servidor primero debe existir la motivación intrínseca que lo considera fundamental para poder llevar a cabo un estilo de liderazgo servidor. De acuerdo al autor Liden et al (2014) considera que el deseo de

servir es la motivación principal para el comportamiento del liderazgo servidor y es importante crear un sentido con la comunidad. Por lo tanto, se recomienda que se realicen actividades de responsabilidad social fuera de la oficina, en donde se relacionen la Directora, los colaboradores y la comunidad, ya que de esta manera el comportamiento que los colaboradores observen de la Directora y viceversa, en cuanto al servicio, será imitado y la motivación intrínseca se verá promovida, al realizar estas actividades se fomenta la libertad de realizar acciones con la comunidad, la autonomía, la confianza y el relacionarse, así como lo menciona Hayden (2011). Además, según Van Dierendonck (2011) y Whetstone (2002) el liderazgo servidor se centra en sus subordinados y por satisfacer sus necesidades, por lo que es importante brindar capacitaciones en donde puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollen habilidades, lo que será fundamental para el desarrollo profesional.

4. Se recomienda mantener los canales de comunicación a través de la tecnología y las actividades realizadas en los horarios de teletrabajo, de esta manera se podrá seguir desarrollando y fortaleciendo la motivación intrínseca. Es necesario seguir brindando espacios de apertura donde los colaboradores puedan dar a conocer su opinión con sus pares, superiores y subordinados. Fomentar el uso de las herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores, estudiantes y voluntarios para realizar las sesiones y mantener el contacto con los estudiantes.

5. Se recomienda fortalecer las actividades que el líder servidor fomenta con el fin de mantener la motivación intrínseca de los colaboradores. Además, se recomienda desarrollar investigaciones en la organización con el fin de demostrar la influencia de otras variables más significativas en la motivación Intrínseca, que es la competencia, la autonomía y el relacionarse como lo manifestaron los autores Deci, E. L., y Ryan, R. M (2012).

8. Propuesta de intervención

Tema

Programa para reforzar y mantener las dimensiones de liderazgo servicio y de la motivación de los colaboradores.

Antecedentes

Por medio del análisis de las entrevistas y cuestionarios se pudo evidenciar que existe un nivel alto de motivación intrínseca por parte de los colaboradores en cuanto a las dimensiones competencia, autonomía y relacionarse. Por otro lado, en el cuestionario de liderazgo servidor se pudo detectar que existe una diferencia de percepción en cuanto a la dimensión responsabilidad y ceder méritos. En donde en la dimensión responsabilidad la Directora menciona que ella es la responsable del rendimiento de los colaboradores y en la dimensión ceder méritos la Directora disfruta más los éxitos de los colaboradores que los suyos, mientras que los colaboradores evidenciaron lo contrario.

Problema

Diferencia de percepción entre la Directora y los colaboradores en las dimensiones responsabilidad y ceder méritos.

Justificación

A partir del análisis del cuestionario de liderazgo servidor y el cuestionario de motivación se pudo manifestar que existe una relación positiva entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca. En el programa se propone que:

- Se debe emplear el cuestionario de motivación intrínseca a la Directora ya que manifestó que para poder ejercer un estilo de liderazgo servidor primero debe existir la motivación intrínseca.
- Se debe diseñar un plan de actividades con la comunidad entre la Directora, los colaboradores y los niños de bajos recursos, ya que el deseo de servir es la motivación principal para tener comportamientos de liderazgo servidor.
- Plan de capacitación en donde se desarrollen nuevas habilidades, adquieran nuevos conocimientos para su desarrollo profesional.
- Plan de seguimiento para trabajar en las dimensiones responsabilidad, ceder méritos y reforzar la dimensión aceptación interpersonal.

Se propone mediante este programa reforzar y trabajar en las dimensiones responsabilidad, aceptación interpersonal y ceder méritos del liderazgo servidor, emplear un cuestionario de motivación intrínseca a la Directora, trabajar con la comunidad y crear planes de capacitación ya que todo esto contribuirá en la motivación intrínseca de los colaboradores.

Objetivo General

Generar una equivalencia entre la percepción de la Directora y la percepción de los colaboradores en las dimensiones de responsabilidad y ceder méritos.

Objetivos específicos

- Desarrollar un cuestionario de motivación intrínseca a la Directora de la ONG.
- Diseñar un plan de actividades con la comunidad entre la Directora, los colaboradores y los niños de bajos en donde se ponga en práctica el servicio y la motivación intrínseca se vea manifestada.
- Crear un plan de capacitación en donde los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y desarrollen habilidades para su crecimiento profesional.
- Crear un plan de seguimiento para trabajar en las dimensiones responsabilidad, ceder méritos y reforzar la dimensión aceptación interpersonal.

Indicador

La propuesta tendrá una medición a mediano plazo (6 meses).

- Las dimensiones responsabilidad, aceptación interpersonal y ceder méritos mantengan una valoración alta y además que obtengan una valoración equivalente, que no supere el 10% de diferencia, entre la percepción de la Directora y la de los colaboradores.

Beneficios

Los beneficios que obtendrá la ONG Children International a partir del programa serán:

- Una equivalencia en cuanto a la percepción de la Directora y los colaboradores en la responsabilidad, la aceptación interpersonal y el ceder méritos.
- Mayor conocimiento y desarrollo de habilidades en los colaboradores.

- Lograr una relación con la comunidad en donde se servirá a los niños y la motivación intrínseca se vea evidenciada tanto en la Directora como en los colaboradores.
- Un desempeño óptimo en los colaboradores y mayor satisfacción en la organización.

Plan de acción

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE DEDICACIÓN (en horas)	SEMANAS 2020-2021																			
			OCTUBRE		NOVIEMBRE				DICIEMBRE		ENERO				FEBRERO				MARZO			
			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Implementación del cuestionario de motivación intrínseca a la	Estudiante	10																			
2	Diseño de un plan de actividades con la comunidad entre la Directora, los colaboradores y los niños de	Directora y Colaboradores de la ONG	30																			
3	Plan de capacitación hacia los colaboradores para su desarrollo profesional	Directora y Colaboradores de la ONG	20																			
4	Plan de seguimiento para trabajar en las dimensiones de responsabilidad, ceder méritos y reforzar la capacitación	Directora y Colaboradores	30																			
TOTAL DE HORAS			140																			

9. Bibliografía

- Abdullah, H. y Ismail, N. (2012). Quality of work and life balance in teleworking. *International Business Management*, 6(2), 119-130. doi:10.3923/ibm.2012.119.130
- Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press México, S.A. C.V.
- Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo (2002). Obtenido de https://www.ccoo-servicios.es/archivos/bbva/20110727_acuerdo_marco_europeo_teletrabajo.pdf
- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos De Gestión De Información*, 4, 172-187. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. Nueva York: Springer-Verlag
- Angulo, K. (2018). Estudio de la cultura ante la fusión de dos organizaciones y rediseño del programa de inducción y su influencia en la adaptación del personal administrativo de Tecnac en la empresa Cipte C.L. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10365>
- 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.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales Job demands-resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3).
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. doi: 10.5465/AMP.2007.24286163
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.

- Berrezueta, L. (2016). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang-es/index.htm
- Blasco, J. E., Pérez, J.A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: Ampliando horizontes*. Editorial Club Universitario. España.
- Bonner, S. & Sprinkle, G. (2002): “The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research”, *Accounting, Organizations and Society*, 27(4/5), pp. 303-345. Obtenido de <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/sbonner/intellcont/BonnerSprinkle2001-1.pdf>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595– 616.
- Buira, J. (2010). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/314953782/El-Teletrabajo-Entre-El-Mito-y-La-Realidad>
- Cárcamo, L. y Villegas, Ó. M. (2009). Competencias comunicativas y actitud hacia el teletrabajo de estudiantes universitarios chilenos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64).
- Castellanos, B. J. P. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de contabilidad*, 18(46).
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Children International. (2020). *Children International*. Obtenido de <https://www.children.org/es/aprender-mas>
- Churchill, G.A., Jr, Ford, N.M., Hartley, S.W. and Walker, O.C., Jr. (1985), “The determinants of salesperson performance: a meta analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 103-118.
- Coen, M. y Kok, R. (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32 (4), pages 564-576.
- Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The Measurement of Flow in Every Life: Toward a Theory of Emergent Motivation. In J. E.

- Dankhe, G. (1986). Metodología de la investigación. *Definición del tipo de*.
- Deci, E. (1989). *Self-Determination in a work organization*. Obtenido de http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_DeciConnellRyan.pdf
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (1985). *A motivational approach to self: Integration in personality*. Obtenido de <http://exordio.qfb.umich.mx/archivos%20PDF%20de%20trabajo%20UMSNH/Afilosofia/2007/autoestima/motivacion.pdf>
- 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*. Obtenido de http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsyh.pdf
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/2002-01702-000>
- Dubois, D. & Dubois, A. (2012). *Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization*. Obtenido de <https://sustineri.de/wp-content/uploads/2018/10/DuboisDubois.pdf>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- Galeano, M. María Eumelia (2004). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Fondo Medellín, Editorial Universidad EAFIT. Colombia.
- Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.
- Graham, J.W. (1991), “Servant-leadership in organizations: inspirational and moral”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 2 No. 2, pp. 105-119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant Leadership: A journey into the nature og legitimate power and greatness*. Obtenido de http://www.ediguys.net/Robert_K_Greenleaf_The_Servant_as_Leader.pdf
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hammermeister, J., Baldwin, N. and Chase, M. (2008), “Servant leadership in sport: a concept whose time has arrived”, *International Journal of Servant Leadership*, Vol. 4 No. 1, pp. 185-215.

- Hayden, R.W. (2011), “Greenleaf’s’ best test’ of servant leadership: a multilevel analysis”, Theses, Dissertations, and Student Scholarship: Agricultural leadership Education and Communication Department, Paper 30.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C, Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Herrera, D. y Matos, L. (2009). *Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas: En teorías contemporáneas de la motivación: Una perspectiva aplicada (pp. 17-30)* . Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Hurtado León,I. y Toro Garrido, J. (2007). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas: CEC.
- Kotter, J. (2001). What Leaders Really Do. Harvard Business Review, 79(11), 85-97.
- Kerlinger, F.N. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana. Capítulo número 8 (‘Investigación experimental y no experimental’).
- León, J. (Julio de 2010). *Inteligencia emocional y motivación en el deporte*. Obtenido de https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/4868/1/0622360_00000_0000.pdf
- Lerma, Alejandro (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. Editorial Thompson. México.
- Liden, R.C., Panaccio, A., Meuser, J.D., Hu, J. and Wayne, S. (2014), “17 Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes”, The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Oxford University Press, USA, pp. 357-379.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Leadership Quarterly, 19(2), 161–177.
- Mañas, M. (2012). *Realidad Organizacional y teletrabajo*. Obtenido de <http://revistas.uned.es/index.php/comunitania/article/view/7130/6806>
- Marín, C. (2009). *Un estado del arte del liderazgo servidor* . Obtenido de <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/559/Un%20estado%20del%20arte%20del%20liderazgo%20servidor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín, N. & Trevilla, C. (2009). *Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043009.pdf>
- Martínez, A. (2006). *Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702909.pdf>

- Martínez, A.S., Pérez, M.P., de Luis, P.C. y Vela, M.J.J. (2006) Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (29), 229- 262.
- Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Milgrom, P.R. & Roberts, J. (1992): Economics, organization, and management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Milliman, J., & Clair, J. (1996). *Best environmental HRM practices in the US. Greening People: Human resources and environmental management*. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781351283045/chapters/10.4324/9781351283045-2>
- Moller, A. C., Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2006). Choice and ego-depletion: The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1024-1036.
- Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *Recuperado el, 11*.
- Moreno, J. A., & Martínez, A. (2006). Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos De Psicología Del Deporte*, 6(2). Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/113871>
- Moreno, J. (2010). Productividad, competitividad y reducción de costos operativos organizacionales mediante el uso del modelo teletrabajo y la tele presencia en un mundo auto sostenible. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/42449229/productividad-competitividad-y-reduccion-de-telework-2010>
- Mosquera, J. y Valencia, R. (2015). Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño : estudio de casos, Grupo KFC. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3803>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (2012). *Tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa española*. Obtenido de https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/1_33_0.pdf
- OIT. (2016). *¿Cuáles son los beneficios y los riesgos del teletrabajo en las tecnologías de la comunicación y los servicios financieros?* Obtenido de https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534817/lang-es/index.htm

- Osterloh, M. & Frey, B. (2000): "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science*, 11(5), pp. 538-550
- Parolini, J. L. (2007). *Investigating the Distinctions Between Transformational and Servant Leadership*. Obtenido de <https://www.jeanineparolini.com/wp-content/uploads/2019/05/Jeanine-Parolini-Dissertation.pdf>
- Parris, D.L. and Peachey, J.W. (2013), "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts", *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 No. 3, pp. 377-394.
- Patterson, K.A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Dissertation, Regent University. AAT 3082719. Obtenido de https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf
- Pérez, C.S. y Gálvez, A.M.M. (2009) Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea: Digital-Revista de pensamiento e investigación social*, (15), 57-79. <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/view/130689/180431> [2-2-2014]
- Prendergast, C. (1999): "The provision of incentives in firms", *Journal of Economic Literature*, 37(1), pp. 7-63.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*
- 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*. Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/1053/08cd78478bfd68699a3f30a47466be816590.pdf?_ga=2.255709384.1918709483.1594074459-52576057.1591135578
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13era edición*. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional, 15ta edición*. México: Editorial Pearson.
- Rodríguez-Carvajal, R., De Rivas, S. D., Herrero, M., Moreno-Jiménez, B., & Van Dierendonck, D. (2014). Leading people positively: Cross-cultural validation of the Servant Leadership Survey (SLS). *Spanish Journal of Psychology*, 17(2).
- Romig, D.A. (2001), *Side by Side Leadership*, Bard Press, Marietta, GA.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (3), 145-157. CrossRef (<http://dx.doi.org/10.1108/01437730210424>)

- Ryan, R. /V1., & Grolnick, W. S. (1986). *Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions*. Obtenido de http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1986_RyanGrolnick_JPSP.pdf
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63, 397- 427.
- Ryan, R. M., Frederick, C. M., Lepes, D., Rubio, N. y Sheldon, K. M. (1997). *Intrinsic Motivation and Exercise Adherence*. Obtenido de http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1997_RyanFrederickLepesRubioSheldon.pdf
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and Autonomy: An Organizational View of Social and Neurobiological Aspects of Self-Regulation in Behavior and Development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Sánchez, C. (2008). *Motivación, Satisfacción y Vinculación. ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?* Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:AccionPsicologica2008-5&dsID=Documento.pdf>
- Scott, D.; Dam, I.; Páez, A. y Wilton, R. (2012). Investigating the effects of social influence on the choice to telework. *Environment and Planning A*, 44(5), 1016-1031. doi:10.1068/a43223
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 80-91. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Soriano, M (2001). LA MOTIVACIÓN, PILAR BÁSICO DE TODO TIPO DE ESFUERZO. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209932>
- Sosa, S.C., Verano, D.T. y Medina, M.P.B. (2007) La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3630-3644.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servantleadership. *Leadership & Organization Development*, 17(7), 33–35. CrossRef (<http://dx.doi.org/10.1108/01437739610148367>)

- Stone, A.G., Russell, R.F. and Patterson, K. (2003), “Transformational vs servant leadership – a difference in leader focus”, *Servant Leadership Roundtable*, Vol. 25 No. 4, pp. 349-364.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992): *Becoming a learning organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Van Dierendonck, D. (2010). *Servant Leadership: A Review and Synthesis*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.863.7462&rep=rep1&type=pdf>
- Van Dierendonck, D. (2011), “Servant leadership: a review and synthesis”, *Journal of Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 1228-1261.
- Walsh, J.P. (1995): “Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane”, *Organization Science*, 6(3), pp. 280-321.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich: Elsevier Science/JAI Press. Obtenido de http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- Whetstone, J.T. (2002), “Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 385-392.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- Wilson, T. D., & Hodges, S. D. (1992). Attitudes as temporary constructions. In L. Martin & A. Tesser (Eds.), *The construction of social judgments* (pp. 37-65). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41.
- Yoshida, D.T., Sendjaya, S., Hirst, G. and Cooper, B. (2014), “Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality”, *Journal of Business Research*, Vol. 67 No. 7, pp. 1395-1404.

10. Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista semiestructurada de Liderazgo servidor

1. ¿De qué manera el liderazgo influye en la organización?
2. ¿Cuál es la relación que usted considera que tiene de liderazgo de la alta dirección con la motivación de los empleados?
3. ¿Ha escuchado acerca del liderazgo servidor? ¿De qué se trata?
4. ¿Ha escuchado acerca de la motivación intrínseca? ¿De qué se trata?
5. ¿Cuál es la relación que tiene el liderazgo servidor con la motivación intrínseca?
6. ¿Qué elementos o factores se han puesto de manifiesto en la modalidad de teletrabajo para que los colaboradores mantengan o deterioren su motivación intrínseca?
7. ¿Considera que el estilo de liderazgo servidor, dentro de la modalidad de teletrabajo, debería ser aplicado en las organizaciones? ¿Por qué?

Anexo 2: Cuestionario adaptado de autoevaluación de Liderazgo servidor

Spanish version of the Servant Leadership Questionnaire (Rodríguez-Carvajal, De Rivas, Herrero, Moreno-Jiménez, y Van Dierendonck, 2014).

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene fines académicos exclusivamente. Por favor responda las preguntas de tal manera que las respuestas representen lo que piensa y siente en cada uno de los escenarios. A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo general. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

- 6:** Totalmente de Acuerdo
- 5:** De Acuerdo
- 4:** Levemente de Acuerdo
- 3:** Levemente en Desacuerdo
- 2:** En Desacuerdo
- 1:** Totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4	5	6
--	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------

1.-	Les otorgo a mis subordinados la autoridad necesaria para que puedan tomar decisiones en su cargo.						
2.-	Hago responsable a mis subordinados del trabajo que llevan a cabo.						
3.-	Doy la oportunidad a mis subordinados a resolver los problemas por ellos mismos.						
4.-	Doy la información que mis subordinados necesitan para realizar su trabajo						
5.-	Mis subordinados son responsables de su rendimiento.						
6.-	Otorgo a mis subordinados oportunidades para desarrollar nuevas habilidades						
7.-	Hago responsable a mi equipo en como organizan su trabajo						
8.-	Asumo los riesgos que considero necesario asumir						
9.-	Crítico a las personas por los errores que han cometido en su trabajo						
10.-	Asumo el riesgo incluso cuando no estoy seguro de si cuento con el apoyo de mi superior						
11.-	Aprendo de las diferentes visiones y opiniones de los demás						
12.-	Mantengo una actitud dura hacia aquellas personas que me han ofendido en el trabajo						
13.-	Intento aprender de las críticas que le hace su superior						
14.-	Enfatizo la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas						
15.-	Aprendo de la crítica						
16.-	Me cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r)						

17.-	Admito mis errores ante mi superior						
18.-	Trabajo con una perspectiva a largo plazo						
19.-	Trabajo entre bastidores y dejo que otros se lleven los elogios						
20.-	Animo a mis subordinados en hacer uso de mis habilidades y conocimientos						
21.-	Muestro mis limitaciones y debilidades						
22.-	Me conmuevo con las cosas que pasan a mi alrededor						
23.-	Estoy dispuesto a expresar mis sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables						
24.-	Si la gente expresa una crítica abiertamente, intento aprender de ella						
25.-	Enfatizo la responsabilidad social de nuestro trabajo						
26.-	Ayudo a mis subordinados a desarrollarse más como profesional						
27.-	No busco ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás						
28.-	Muestro mis verdaderos sentimientos a mis empleados						
29.-	Disfruto los éxitos de mis colegas más que los propios						
30.-	Animo a mi equipo a desarrollar nuevas ideas						

Anexo 3: Cuestionario de evaluación de liderazgo servidor

Spanish version of the Servant Leadership Questionnaire (Rodríguez-Carvajal, De Rivas, Herrero, Moreno-Jiménez, y Van Dierendonck, 2014).

Instrucciones:

El siguiente cuestionario tiene fines académicos exclusivamente. Por favor responda las preguntas de tal manera que las respuestas representen lo que piensa y siente en cada uno de los escenarios. A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo general. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

- 6:** Totalmente de Acuerdo
- 5:** De Acuerdo
- 4:** Levemente de Acuerdo
- 3:** Levemente en Desacuerdo
- 2:** En Desacuerdo
- 1:** Totalmente en Desacuerdo

		1	2	3	4	5	6
1.-	Mi jefe me da la autoridad que necesito para tomar decisiones que faciliten mi trabajo						
2.-	Mi jefe me hace responsable del trabajo que llevo a cabo						
3.-	Mi jefe me da la oportunidad de resolver los problemas por mí mismo en vez de decirme directamente lo que debo hacer						
4.-	Mi jefe me da la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo						
5.-	Para mi jefe, soy responsable de mi rendimiento						
6.-	Mi jefe me da bastantes oportunidades para desarrollar nuevas habilidades						

7.-	Mi jefe nos hace a mí y a mis compañeros responsables de cómo organizamos nuestro trabajo						
8.-	Mi jefe asume riesgos si es necesario para hacer lo que considera que debe hacerse						
9.-	Mi jefe critica a las personas por los errores que han cometido en su trabajo (r).						
10.-	Mi jefe asume riesgos incluso cuando no está seguro de si cuenta con el apoyo de su supervisor						
11.-	Mi jefe aprende de las diferentes visiones y opiniones de los demás						
12.-	Mi jefe mantiene una actitud dura hacia aquellas personas que le han ofendido en el trabajo (r).						
13.-	Mi jefe intenta aprender de las críticas que le hace su superior						
14.-	Mi jefe enfatiza la importancia de prestar atención al aspecto positivo de las cosas						
15.-	Mi jefe aprende de la crítica						
16.-	A mi jefe le cuesta dejar pasar cosas que fueron mal en el pasado (r).						
17.-	Mi jefe admite sus errores ante su superior						
18.-	Mi jefe trabaja con una perspectiva a largo plazo						
19.-	Mi jefe trabaja entre bastidores y deja que otros se lleven los elogios						
20.-	Mi jefe me anima a hacer uso de mis habilidades y conocimientos						

21.-	Mi jefe muestra sus limitaciones y debilidades						
22.-	Mi jefe se conmueve con las cosas que pasan a su alrededor						
23.-	Mi jefe está dispuesto a expresar sus sentimientos incluso aunque conduzcan a consecuencias indeseables						
24.-	Si la gente expresa una crítica abiertamente, mi jefe intenta aprender de ella						
25.-	Mi jefe enfatiza la responsabilidad social de nuestro trabajo						
26.-	Mi jefe me ayuda a desarrollarme más como profesional						
27.-	Mi jefe no busca ningún reconocimiento o recompensa en las cosas que hace para los demás.						
28.-	Mi jefe muestra sus verdaderos sentimientos a sus empleados						
29.-	Mi jefe parece disfrutar los éxitos de sus colegas más que los propios						
30.-	Mi jefe anima a su equipo a desarrollar nuevas ideas						

Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada de motivación intrínseca

1. ¿Considera que existe una diferencia entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca?
2. ¿Usted siente que la directora le da la suficiente autonomía para realizar sus funciones? ¿Considera que el hecho que se le otorgue a usted autonomía lo (a) motivaría para poder desarrollar sus funciones? ¿Por qué?
3. ¿Considera que existe una relación entre el ambiente laboral y la motivación intrínseca? Explíquelo.

4. ¿De qué manera el esfuerzo que pone usted hacia su trabajo le permite alcanzar las metas y así obtener satisfacción en esta organización?
5. ¿Cómo considera que su trabajo le permite que sea desafiante y por ende dar lo mejor para obtener buenos resultados en esta organización?

Anexo 5: Cuestionario adaptado de escala de motivación en el trabajo

ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010)

Instrucciones:

A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Seleccione la opción de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

- 7:** Totalmente de Acuerdo
- 6:** De Acuerdo
- 5:** Levemente de Acuerdo
- 4:** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- 3:** Levemente en Desacuerdo
- 2:** En Desacuerdo
- 1:** Totalmente en Desacuerdo

		1	2	3	4	5	6	7
1.-	Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales							

2.-	Porque me divierto haciendo mi trabajo							
3.-	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo							
4.-	Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo							
5.-	Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6.-	Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7.-	Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8.-	Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo							
9.-	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo							
10.-	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante							
11.-	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo							
12.-	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante							
13.-	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							
14.-	Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15.-	Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16.-	Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17.-	Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo							
18.-	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo							

19.-	Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
------	---	--	--	--	--	--	--	--

Guayaquil, Agosto del 2020

Señores:
CHILDREN INTERNATIONAL – AGENCIA GUAYAQUIL
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, Espinosa Rodriguez Kiara Domenica, con cédula de identidad #0926056276, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación "El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil" realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

Atentamente,



Firma de la estudiante
Espinosa Rodriguez Kiara Domenica
Estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional

Guayaquil, Agosto del 2020

Señores:
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad -

De mis consideraciones:

Yo, Vélez Intriago Lissy Karen Dalinda, con cédula de identidad # 0914573886, Directora de Children International Agencia Guayaquil, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

"El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil." realizado por las Stas Bonilla Molte Isabella y Espinosa Rodriguez Kiara para la obtención del título Licenciada en Psicología Organizacional. Cualquier otro fin que se le de a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,



Firma del Director
Vélez Intriago Lissy
Directora de Agencia Guayaquil
Children International



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica**, con C.C: # 0926056276 autor/a del trabajo de titulación: **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **11 de Septiembre de 2020**

Kiara Espinosa P.

f. _____

Nombre: **Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica**

C.C: **0926056276**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Motte Bonilla, Isabela Beatriz**, con C.C: # 0704082973 autor/a del trabajo de titulación: **El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **11 de Septiembre de 2020**

f.  _____

Nombre: **Motte Bonilla, Isabela Beatriz**

C.C: **0704082973**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	El estilo de liderazgo servidor en la modalidad de teletrabajo y su efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Espinosa Rodríguez, Kiara Doménica & Motte Bonilla, Isabela Beatríz		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	11/09/2020	No. DE PÁGINAS:	110
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo Servidor, Motivación Intrínseca, Teletrabajo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo Servidor, Motivación Intrínseca, Teletrabajo, Enfoque Mixto, Método Transversal, Percepción.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo busca analizar cómo el estilo de liderazgo servidor de la Directora en la modalidad de teletrabajo tiene efecto en la motivación intrínseca de los colaboradores de la ONG Children International de Guayaquil. En la investigación de Bande et al (2016) se evidenció que existe una relación entre el estilo de liderazgo servidor y la motivación intrínseca. Se basó este trabajo utilizando las variables liderazgo servidor y motivación intrínseca en el contexto del teletrabajo, empleando un método con un enfoque mixto ya que se realizó entrevistas y cuestionarios dirigidos a la Directora y a los ocho colaboradores del área Centro Comunitario de la ONG. El diseño de la investigación es no experimental transversal ya que las variables fueron observadas y analizadas en un solo momento. A partir del análisis de resultados, se evidenció que el valor de la determinación fue de 0,45 y el coeficiente de Pearson fue de 0,67, evidenciando que hay una relación positiva entre el liderazgo servidor y la motivación intrínseca de los colaboradores. Como conclusión se evidenció una motivación intrínseca alta en los colaboradores a través de la percepción de la Directora y de los colaboradores, además se manifestó que la Directora tiene características similares a la de un estilo de liderazgo servidor y se recomienda trabajar y reforzar aquellas dimensiones que tuvieron una diferencia de percepción y de puntuación en el cuestionario de liderazgo servidor.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593981679075 +593979727843	E-mail: kiaraespinosaro@hotmail.com isa_motte@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			