



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

ESCUELA DE POSTGRADO

**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN DE LOS EQUIPOS DE
TRABAJO DE LA GERENCIA DE RESTITUCIÓN DE LA
IDENTIDAD Y APOYO SOCIAL, RENIEC, SEDE HUARAZ,
2015**

**Tesis para optar el grado de Maestro
en Administración**

Mención en Administración de Negocios, MBA

PAMELA GIOVANNA SÁENZ TAHUA

Asesor: Dr. FÉLIX ANTONIO LIRIO LOLI

Huaraz - Perú

2018

Nº Registro: T0602

MIEMBROS DEL JURADO

Doctor Jorge Luis Vigo Moya

Presidente

Magister Carlos Humberto Chunga Antón

Secretario

Doctor Félix Antonio Lirio Loli

Vocal

ASESOR

Doctor **Félix Antonio Lirio Loli**

AGRADECIMIENTO

- A Dios por iluminarme y darme la oportunidad de formarme profesionalmente
- A la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo por ser mi alma mater
- A mis docentes porque me orientaron con la realización de este proyecto de investigación.

A mis queridos padres y abuelos por sus enseñanzas
y por la motivación constante de superación, para la
culminación de esta Tesis

ÍNDICE

	Página
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Objetivos	20
1.2. Hipótesis	20
1.3. Variables	20
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Bases teóricas	33
A. Liderazgo	33
A.1. Definición	33
A.2. Importancia del liderazgo	34
A.3. Componentes del liderazgo	36
A.4. Herramientas para desarrollar las cualidades de un líder	37
A.5. Proceso de liderazgo.....	39

A.6. Liderar y dirigir	40
A.7. Clases de liderazgo.....	43
A.8. Medición del liderazgo.....	46
B. Motivación	53
B.1. Concepto.....	53
B.2. Diagnóstico de la motivación	55
B.3. Ciclo de la motivación.....	57
B.4. Importancia de la motivación	58
B.5. Dimensiones para medir la motivación	60
2.3. Definición de términos:.....	69
III. METODOLOGÍA	71
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	71
3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico.....	71
Población.....	71
3.3. Instrumentos de recolección de la información	72
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información	73

IV. RESULTADOS.....	74
4.1. Relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.	74
4.2. Características del liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.....	77
4.3. Nivel de motivación en los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el 2015.	78
4.4. Características de la satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.	79
V. DISCUSIÓN	80
VI. CONCLUSIONES	97
VII. RECOMENDACIONES	98
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Componentes del liderazgo	36
Figura 2: Dimensiones del liderazgo.....	39
Figura 3: Ecuación del liderazgo.....	41
Figura 4: Cuestiones para el diagnóstico de la motivación.....	56
Figura 5: Ciclo de la motivación.....	58
Figura 6: Dimensiones de la variable motivación.....	60
Figura 7: Necesidades básicas y superiores de Maslow.....	61
Tabla 1: Operacionalización de variables	21
Tabla 2: Dirección y liderazgo.....	43
Tabla 3: Teoría X y teoría Y	63
Tabla 4: Teorías sobre las expectativas.....	65
Tabla 5: Conformación de equipos	72
Tabla 6: Correlación de variables	74
Tabla 7: Correlación de ambas variables	76

Tabla 8: Práctica del liderazgo a través de sus componentes.....	77
Tabla 9: Nivel de motivación.....	78
Tabla 10: Satisfacción en el trabajo de la GRIAS de Huaraz en el 2015.....	79
Tabla 11: Género.....	108
Tabla 12: Meses de labor en la institución.....	108
Tabla 13: Grado de instrucción.....	108
Tabla 14: Cargo.....	108
Tabla 15: Se proyecta en esta institución una apropiada dirección de personas.	109
Tabla 16: Considera que es adecuada la gestión de recursos en términos de personal, financiero, operativo, capital humano e imagen corporativa.....	109
Tabla 17: Cree que se promueven competencias técnicas en la organización....	109
Tabla 18: Se promueven actividades para valorar la percepción social (necesidades y demandas) de los colaboradores.	110
Tabla 19: Existe un ambiente a favor de la inteligencia emocional, grata para la labor eficiente.....	110
Tabla 20: Los problemas son tratados de tal forma que éstos se solucionan por una gestión de conflictos eliminando la incertidumbre sin postergar las tareas.	111

Tabla 21: Se han desarrollado criterios a favor de la solución de problemas.....	111
Tabla 22: Labora en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización.	111
Tabla 23: Conoce y se identifica con la visión de la organización.	112
Tabla 24: Cree que su empleo satisface tus necesidades básicas.	112
Tabla 25: Considera que la organización satisface sus necesidades superiores (realización, promoción y estatus)	113
Tabla 26: Acepta que su potencial humano es valorado por la organización.	113
Tabla 27: Coincide que se estimula tu sentido de competencia al promover tu iniciativa y creatividad en la organización.....	113
Tabla 28: Confirma que trabajando en sus expectativas éstas se concretarán. ...	114
Tabla 29: Se siente satisfecho porque reconocen su esfuerzo y dedicación.	114
Tabla 30: Reconoce que la calidad directiva es adecuada	114
Tabla 31: Cree que el diseño laboral está de acuerdo a las capacidades del colaborador.....	115
Tabla 32: Estadísticas de fiabilidad.....	115

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación ha sido determinar el grado de relación del liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social (GRIAS) de la provincia de Huaraz en el año 2015. Para lo cual se realizó una investigación descriptiva, correlacional, no experimental, transeccional. La población de estudio estuvo conformada por 30 trabajadores de la GRIAS de la provincia de Huaraz. Como instrumento para la recolección de datos se usó un cuestionario que permitió conocer la relación que existe entre las variables. Para el análisis de datos se realizó a través de la estadística descriptiva y la prueba estadística de Tau-b de Kendall.

El resultado arrojó que un 62.5% de los trabajadores tienen un nivel de motivación baja, los mismos muestran un bajo nivel de liderazgo. Cualitativamente, el liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la Provincia de Huaraz se caracteriza por deficiencias y limitaciones, también que los factores interpersonales y la gestión del compromiso tienen una relación directa en la GRIAS. Se concluyó, que la motivación y el liderazgo se relacionan con un grado de 52.9%, con ello el liderazgo incide en la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS sede Huaraz, además existe descuido que obstaculiza a los equipos de trabajo para ser adecuadamente direccionados. Así mismo los niveles de motivación de los equipos de trabajo son bajos.

Palabra clave: Liderazgo, motivación, equipos de trabajo.

ABSTRACT

The general objective of the present investigation was to determine the degree of relationship of leadership and the motivation of the work teams of the Identity and Social Support Restitution Management (GRIAS) of the province of Huaraz in 2015. which was a descriptive, correlational, non-experimental, transectional investigation. The study population consisted of 30 workers of the GRIAS of the province of Huaraz. As an instrument for data collection, a questionnaire was used to reveal the relationship between the variables. For the analysis of data, it was carried out through the descriptive statistics and the statistical test of Tau-b of Kendall.

The result showed that 62.5% of workers have a low level of motivation, they show a low level of leadership. Qualitatively, the leadership in the administrative area of the GRIAS of the Province of Huaraz is characterized by deficiencies and limitations, also that the interpersonal factors and the management of the commitment have a direct relationship in the GRIAS. It was concluded that the motivation and leadership are related to a degree of 52.9%, with this the leadership affects the motivation of the work teams of the GRIAS headquarters Huaraz, there is also carelessness that hinders the work teams to be properly addressed. Likewise, the motivation levels of the work teams are low.

Key words: Leadership, motivation, work team.

I. INTRODUCCIÓN

La Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social - GRIAS fue creada en julio del año 2004 como órgano de línea, para proponer lineamientos y políticas institucionales a fin de revertir el problema de la indocumentación de los grupos poblacionales menos favorecidos. Además, esta entidad autónoma se encarga de formular y ejecutar el Plan Nacional de Restitución de la Identidad, financiado por el Gobierno Central mediante el programa presupuestal *“Acceso de la Población a la Identidad”* con recursos de *“Cooperación Internacional”*.

Según, Decreto Supremo N° 009-2013-MIDIS - *“Identidad e Inclusión Social”* del 01 de junio de 2013, se aprobó compromisos y metas para el cierre de brechas de identificación en zonas de pobreza extrema (261 distritos), a través de la asignación de recursos a favor del RENIEC. La GRIAS es un proyecto social que está dirigido a los sectores más pobres del Perú, con problemas de indocumentación, problema estructural que genera exclusión y se constituye en una variable que acrecienta la vulnerabilidad de determinados grupos poblacionales: víctimas de violencia, personas con discapacidad, adultos mayores, niñas, niños y adolescentes, pueblos indígenas, entre otros. La forma de intervención de las GRIAS a nivel nacional es a través de las Jefaturas Regionales del RENIEC, con desplazamientos y campañas de documentación, en coordinación con diversos aliados como: Municipalidades, Programas Sociales, Ministerios Sociales (MIDIS, MINSA, MIMP).

En la región Ancash, se tiene a las GRIAS Huaraz y Chimbote, pertenecientes a la Jefatura Regional-5 del RENIEC. Éstas realizan intervenciones dentro del ámbito de su jurisdicción. En la GRIAS Huaraz, se suscitan debilidades en el liderazgo en la dimensión **administrativa**, con deficiencias en la coordinación y comunicación efectiva entre las dos GRIAS. Así, por ejemplo, en las **relaciones interpersonales**, éstas son inapropiadas y deterioradas, generadoras de conflictos, con una importante incidencia en la falta de respeto entre unos y otros, (como es el caso entre la dirección y los subordinados), y desde una **percepción social** el maltrato psicológico y moral hacia el trabajador es muy marcado, aspecto revelado por los mismos trabajadores a través de entrevistas preliminares realizadas. Así, también, no hay oportunidad para tomar decisiones (generación de dependencia) y se exceptúa una adecuada planificación y organización. Todo esto debido a las continuas descoordinaciones entre los Aliados estratégicos y la GRIAS a la hora de desarrollar campañas de intervención, ocasionando con esto una baja productividad, y el incumplimiento de las metas proyectadas, que provocan una desaceleración de las **competencias conceptuales**. Por otro lado, se evidencia una notable desmotivación referente a la **satisfacción en el trabajo** haciéndose deficiente sus propósitos, debido a limitaciones en las expectativas de logro y una baja valoración del potencial humano, explicados por no tener reconocimiento a las habilidades y destrezas del equipo cuando se desarrollan sus funciones, -exactamente cuando viajan o están en zonas muy lejanas y accidentadas-. En relación a las **necesidades humanas**, las remuneraciones bajas afectan al trabajador que tiene familia, al no poder cubrir sus gastos de la canasta

familiar o para aquellos que están estudiando, por lo que los trabajadores registradores de DNI y registradores Civiles de la GRIAS, buscan compensar su salario con la asignación de viáticos. A esto se agrega el limitado acceso a la promoción y desarrollo profesional. También, se ha evidenciado que existe poca presencia y monitoreo del coordinador de la GRIAS Huaraz, por lo que los trabajadores se sienten en estado de abandono, generando una disminución del **compromiso corporativo** y organizacional.

Al respecto, “*El liderazgo es el arte de movilizar a los demás que quieran luchar por aspiraciones compartidas*”, (Kouzes & Posner, 2007). En el mundo de hoy existen incontables oportunidades para marcar la diferencia, para devolvernos la esperanza y renovar el sentido de nuestras vidas, reconstruir el sentido de comunidad e incrementar el entendimiento entre distintos pueblos, convertir la información en conocimiento y mejorar el nivel de vida colectivo, buscar la paz, encontrar un equilibrio y brindar una guía y apoyo durante tiempos inciertos. Por ello, más que nunca se necesita gente para tomar estas oportunidades y servirnos de guía, de líderes que orienten la ruta de las instituciones. Se necesitan líderes que inspiren a soñar, a participar y preservar. De hecho, es necesario contar con personas, autoridades, directores que conduzcan a otros realizar cosas extraordinarias.

Con ello, Zalenick (1999) argumenta que:

Los directivos (*managers*) y los líderes (*leaders*) “*son dos tipos de personas muy diferentes*”. Los objetivos de los directivos surgen de la

necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo. (p. 75)

Por otra parte, los **líderes** adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos institucionales como el caso de GRIAS. Buscan oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspiran a los subordinados e impulsan al proceso creativo con su propia energía, y sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas. En tanto se puede decir que los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos en las instituciones públicas y privadas.

Así, respecto a la motivación y sus fundamentos teóricos se conoce que, si hay algo que ya no está en duda en las instituciones o empresas es que **el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud**. O, mejor dicho -puesto que el concepto de “*motivación*” recibe varias definiciones depende más de la actitud que de la aptitud-. Esto no se quiere decir que: “*Motivación*” y “*Actitud*” son sinónimos. Según Thorndike, en 1911:

“Todos tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo”.

Siguiendo esta línea de pensamiento, si se averigua qué buscan los

individuos, se encontrará que cosa les parece a ellos que sea una recompensa aceptable, y ofreciéndosela le motivaremos. (p. 124)

De lo anterior, se añade a la teoría que muchas de las habilidades directivas suelen estar vinculadas a la dirección de equipos de trabajo. Pues bien, para que estos equipos de trabajo funcionen de la mejor manera, la variable fundamental es la motivación, recurso fundamental que caracteriza a un líder. Siendo que las motivaciones se basan en **necesidades humanas** como dimensiones, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Alguno de ellas son necesidades básicas, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sueños y abrigo. Otras pueden considerarse superiores, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el efecto, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo. Por otro lado, en el tema de **satisfacción de trabajo**, las personas estarán motivadas si piensan que tienen una alta probabilidad de permitirle obtener aquellas recompensas que consideran valiosas.

Por lo anterior, la desatención de las necesidades humanas, -problema de la GRIAS-, podría derivarse en situaciones como la desmotivación debido a los factores expuestos, poca formación y desarrollo, mínimo reconocimiento. Así también la satisfacción en el trabajo sin la respectiva valoración del potencial humano, el desempeño y las expectativas del trabajador, desmotivan al personal de manera directa. Una dimensión más que se desatiende es la **gestión del compromiso** causado por la postergación de la transmisión de los valores

corporativos y proyectos organizacionales, exceptos de capacidad de retener, comprometer y desarrollar el talento de las personas. Estas claramente no son más que carencias que debilitan la participación óptima de los equipos de trabajo.

Al respecto, la gestión inadecuada de aspectos administrativos junto con las **relaciones interpersonales**, provocan conflicto, fundamento al continuo maltrato y abandono por parte de los directivos de la GRIAS, provocando desaliento entre los equipos de trabajo. Por otro lado, la deficiente aplicación de la **competencia conceptual** no contribuye en la solución de problemas, planificación y visión del proyecto, tal como declaran los trabajadores entrevistados recientemente.

Con esto se propone como problema principal: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015? Y como problemas específicos: -a ¿Qué características tiene el liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015?; -b ¿Cuál es el nivel de Motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015? y -c ¿Qué características presenta la satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015?

1.1. Objetivos

Objetivo General:

Establecer el grado de relación existente entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

Objetivos Específicos:

- a) Determinar las características que tiene el liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.
- b) Determinar el nivel de motivación en los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el 2015.
- c) Conocer las características de la Satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

1.2. Hipótesis

Hipótesis General

Existe un alto grado de relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

1.3. Variables

Variables:

Liderazgo = O₁

Motivación = O₂

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Descripción	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable
Independiente: X (Liderazgo)	Arte de movilizar a los demás para que quieran luchar por aspiraciones compartidas	Administrativas	1. Dirección de personas 2. Gestión de recursos 3. Competencias técnicas	Cualitativo
		Interpersonales	4. Percepción social 5. Inteligencia emocional 6. Gestión de conflictos	
		Conceptuales	7. Solución de problemas 8. Planificación estratégica 9. Visión	
Dependiente: Y (Motivación) ¹	Factores que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.	Necesidades Humanas	1. Necesidades básicas 2. Necesidades superiores	Cualitativo
		Satisfacción en el trabajo	3. Potencial humano 4. Sentido de competencia 5. Expectativas 6. Satisfacción	
		Gestión del compromiso	7. Respuesta a la calidad directiva 8. Diseño de trabajo	

¹ Modelo de la motivación (Palomo, 2013)

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A nivel internacional:

Garzón, Carolina; Sanz, Santiago (2012): “La motivación y su aplicación en el aprendizaje”. Santiago de Cali: Universidad ICESI.

Investigar cómo afecta la motivación en el desempeño-rendimiento de los estudiantes y brindar alternativas para potencializarla dentro de los salones de clase de la Universidad Icesi.

Metodológicamente, el tipo de investigación es descriptivo-correlacional porque supone describir y especificar la motivación y su aplicación en el aprendizaje.

Esta investigación, concluye que los mejores resultados se obtienen con una combinación de los dos tipos de motivación, pues con esto, el estudiante va a lograr ser autónomo, competente y va a tener habilidades en el momento de relacionarse. La motivación extrínseca puede ser útil para iniciar una actividad, pero esta puede ser después mantenida por motivación intrínseca. Esta combinación es esencial ya que como plantean Ryan y Deci, la motivación intrínseca refleja la propensión natural del ser humano para aprender, asimilar, enriquecerse y crecer como persona, y la motivación extrínseca interviene en la autonomía y por lo tanto puede reflejar el control externo o la verdadera autorregulación. Como lo sustenta Vallerand, Blais, Brière y Pelletier, la motivación intrínseca es indispensable en el estudiante, ya que esta involucra motivación por

saber, motivación para lograr objetivos y motivación de experimentar simulación. Lo anterior implica que cuando un estudiante tiene motivación intrínseca, siente placer de lograr metas de aprendizaje, está interesado constantemente por explorar, siente ganas de aprender, experimentar, lograr o crear algo dentro del proceso de aprendizaje, y se involucra en las actividades de clase de una forma autónoma con el fin de percibir autoeficacia.

Gómez, Alejandro; Muñoz, Jesús (2011): “Validación de un modelo de liderazgo conductual aplicado a una empresa de Alimentos Colombiana”. Santiago de Cali: Universidad ICESI.

Validar los estudios de liderazgo planteados por el Dr. Enrique Ogliastri para personal de dirección en Latinoamérica, a través de la validación de un modelo conductual aplicándolo a una empresa de alimentos en Colombia. Más concretamente construir una escala conductual con base en los factores claves identificados por el Dr. Enrique Ogliastri como un indicador de liderazgo. La revisión del marco teórico pone de manifiesto una abundancia y variedad de literatura que explica los diferentes atributos que debe tener un líder y a su vez expresa claramente la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en las personas que dirigen las organizaciones. De allí se desprende la afirmación de que la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo es el talento de las personas en la organización (Kotler, 2004).

La investigación fue aplicada porque estuvo orientada a lograr un nuevo conocimiento y descriptiva, porque permitió describir los resultados obtenidos a

través del diseño de una encuesta unificada con treinta y tres afirmaciones; tres por cada punto, para evaluar la percepción que tienen los colaboradores de las conductas de su jefe directo. La encuesta tiene cinco opciones de selección: Totalmente en Desacuerdo, Parcialmente en Desacuerdo, Ni en Desacuerdo ni en Acuerdo, Parcialmente de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo. La encuesta fue aplicada al área de manufactura de una empresa de Alimentos en Colombia. En total se aplicaron 31 encuestas que permitieron evaluar siete jefes; uno de nivel uno (Gerente) y seis de nivel dos (Directores de Departamento)

El aporte de esta investigación esta basados en la información que brindan las encuestas sobre la percepción de liderazgo de los colaboradores, asociado a las conductas de los jefes de la empresa objeto de estudio, los resultados son positivos frente a las conclusiones de los estudios de Enrique Ogliastri que enfatiza los valores y comportamientos que caracterizan al gerente ideal en Latinoamérica.

Campos, Antonio (2013): “Motivación y autoaprendizaje en la organización curricular y la didáctica de la histología”. Granada: Universidad de Granada.

Analizar los componentes motivacionales vinculado al aprendizaje de la histología y a su didáctica en la currícula de ciencia de la salud con el objeto de establecer una propuesta motivacional desde el auto aprendizaje. En la presente tesis doctoral se ha desarrollado una metodología descriptiva y de intervención basada en la utilización de cuestionarios sustentada en los criterios establecidos para el método científico en el ámbito de la investigación educativa (Cohen y Manion, 1990).

La metodología fue descriptiva con intervención basada en la utilización de cuestionarios sustentada en los criterios establecido para el método científico en el ámbito de la investigación educativa (cohen y Manion, 1990) a este respecto, el método ha de ser adecuado al tipo de objeto estudio y problema planteado y ha de insertarse en el contexto de los tres grandes bloques fundamentales de la investigación social (Colas Bravo, 1994) el cuantitativo, el cualitativo y el enfoque crítico. En la presente tesis doctoral, se ha realizado el enfoque cuantitativo para dar respuesta a los objetivos planteados en la misma.

El aporte de esta investigación fue evidenciar la importancia de las cinco componentes motivacionales (la motivación intrínseca, la auto eficacia, la autodeterminación y los dos componentes de la motivación extrínseca - la motivación de grado y la motivación de carrera), en los estudiantes de histología de los currículos de medicina, odontología y farmacia, pone de relieve la existencia de diferencias significativas en el perfil motivacional de los estudiantes de dichos currículos, lo que debería tener en cuenta para fomentar el desarrollo de estrategias didácticas vinculadas a dichos perfiles.

A nivel nacional:

Martínez, Ysrael (2013): *“El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

El principal objetivo del estudio es reconocer las características del liderazgo transformacional del director en una institución Educativa Pública de la UGEL 07. Fundamentando la importancia del liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública, e identificar las características del liderazgo transformacional en el director a partir de las percepciones de los docentes y del propio director. La investigación fue de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso.

La investigación fue de nivel descriptivo; tipo ex post facto; y modalidad estudio de caso. Es nivel descriptivo porque reconocemos ciertas características del liderazgo transformacional en una institución educativa perteneciente a la UGEL 07, sobre la base de identificar las relaciones de liderazgo entre el director y los docentes de dicha institución. El nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Significa un elemento interpretativo, significativo y de importancia de aquello descrito (Fernández 1986: 413). Por tanto, buscamos identificar las características del liderazgo en un director y recoger las opiniones de los docentes acerca de las características del liderazgo que posee dicho director de una I. E. Pública.

Esta investigación tiene como conclusión final, que mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos. Así mismo todos los docentes participantes identificaron tres de 10

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

Gherman, Tatiana; Iturbe, José (2011): “La teoría motivacional de los factores: un caso de estudio”. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la similitud entre los factores motivacionales y de higiene obtenidos por Herzberg a través de la teoría de los factores comparados con su aplicación en el medio laboral operativo de *retail*. Esta investigación describe la metodología usada para estudiar las diferencias y las similitudes de factores motivacionales y de higiene en los trabajadores del sector empresarial privado de *retail* de Lima Metropolitana y lo encontrado por Herzberg en su investigación

El estudio se realizó siguiendo la metodología del enfoque cualitativo con el objetivo de describir, comprender e interpretar las historias de sucesos agradables o desagradables que pudiera tener un trabajador perteneciente a la muestra.

Además, se busca dispersión o expansión de los datos e información para enriquecer el significado de los resultados

Por otro lado, el análisis desarrollado arrojó conclusiones muy importantes en cuanto a las diferencias y similitudes de los factores de satisfacción e insatisfacción presente en los colaboradores. Entre ellas, se pueden listar: cinco factores que reportaron la misma tendencia que Herzberg, sea esta de motivación o de higiene: (a) logro, (b) reconocimiento, (c) el trabajo mismo, (d) supervisión técnica, y (e) condiciones de trabajo. En cinco factores, se reportó una tendencia distinta: Posibilidad de crecimiento/ Formación y desarrollo. Herzberg lo reportó como un factor de higiene (aunque con una tendencia no muy evidente) y el presente estudio como factor motivacional.

Sheilla; Kawakami, Roxana (2010): “Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancario de Perú”. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Su objetivo fue identificar si existe una relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los gerentes bancarios en el Perú.

La metodología usada para estudiar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo transformacional, fue transeccional y pasivo-evitativo, y que sirvieron para probar las tres hipótesis planteadas en la presente investigación.

Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional y todos sus factores se encontraron significativamente correlacionados con las 3 variables de resultado de liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción). El factor recompensa

contingente del liderazgo transaccional también se encontró significativamente correlacionado con las tres variables de resultado de liderazgo.

A nivel regional:

Espíritu, Jaddy y Montes, Héctor (2005): “Liderazgo y ética en las empresas de transporte de pasajeros interprovincial de Huaraz – Lima”. Huaraz: UNASAM.

Esta investigación tiene por objeto determinar en qué grado la falta de la ética en las empresas de transporte de pasajeros interprovincial Huaraz – Lima. Para dicha investigación se utilizó el método inductivo deductivo y estadística. Esta investigación permitió confrontar los resultados que se obtiene a partir del desarrollo de nuestra investigación y explicar la diferencia y/o semejanzas encontradas.

La investigación desarrollada fue de nivel descriptivo porque reconocemos ciertas características del liderazgo, este nivel descriptivo de investigación implica más que la recolección y tabulación de datos. Significa un elemento interpretativo, significativo y de importancia de aquello descrito

Esta tesis concluye que el conocimiento del liderazgo influye en forma directa en la conducta ética de los empleados de las empresas de transporte de pasajeros interprovincial Huaraz – Lima. Por otro lado, el conocimiento sobre el liderazgo es de gran utilidad para los jefes o encargados de las empresas de transporte de pasajeros de Huaraz – Lima de hoy, ya que estos sirven para reconocer los retos

que tendrían que enfrentar si quieren obtener el éxito dentro de sus empresas reconociendo la importancia al máximo de este, para que así pueda ser partícipes de la gran competitividad.

Osorio, Yuri y Palacios, Yesenia (2007): “Teorías motivacionales de procesos y desempeño laboral en el Gobierno Provincial de Huaraz”. Huaraz: UNASAM.

Esta investigación tuvo como norte identificar la influencia de las teorías motivacionales de proceso en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Huaraz. Y más concretamente, establecer la forma de aplicación de las teorías motivacionales de procesos en el Gobierno Provincial de Huaraz.

Esta investigación utilizó el método inductivo debido a que se basa en las teorías motivacionales de proceso influyen desfavorablemente en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Huaraz, debido a que estas no se están empleando correctamente, también al desconocimiento de estas por parte de los funcionarios y trabajadores de la institución.

Los tesisistas concluyen que la mayoría de trabajadores considera que sus expectativas no son satisfechas completamente, debido a que no se les reconoce cuando han cumplido efectivamente con la tarea asignada y reconocen que no son recompensados debidamente por su esfuerzo y desempeño.

Guimaray, Pedro y Zarzosa, Jesús (2011): “Teorías motivacionales de procesos y el clima organizacional del Banco de la Nación de la Agencia A – Huaraz”. Huaraz: UNASAM.

Este estudio tuvo como objetivo de investigación, determinar la influencia de las teorías motivacionales de proceso en el clima organizacional del Banco de la Nación agencia “A” Huaraz, taxativamente en identificar el grado de motivación

de los trabajadores. El tipo de estudio fue aplicativa y descriptiva, con la metodología deductiva y estadística porque describió la realidad que se observó en el banco de la Nación Agencia “A” Huaraz, con respecto a la aplicación de las teorías Motivacionales de proceso y su influencia en el Clima Organizacional.

La metodología de la investigación estuvo conformada por el diseño de investigación descriptivo, la misma que permitió describir en profundidad las teorías motivacionales y el clima organizacional del Banco de la Nación de la Agencia A – Huaraz”. Huaraz: UNASAM

El aporte, en las conclusiones se enfoca en que las teorías motivacionales de procesos influyen desfavorablemente en el clima organizacional del banco de la Nación Agencia “A” Huaraz, debido a que estas no se están empelando correctamente, también al desconocimiento de estas por parte de los funcionarios y trabajadores del Banco de la Nación Agencia “A”- Huaraz. El grado de motivación de los trabajadores del Banco de la Nación agencia “A” Huaraz es bajo debido a que las estrategias de motivación que utilizan son mínimas y casi nulas, teniendo resultados desfavorables para la organización.

2.2. Bases teóricas

A. Liderazgo

A.1. Definición

Según, María Palomo (2013), hace mención que, son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, sin embargo, tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta:

“De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto, e, irónicamente, probablemente sea el liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...” (Bennis, 1959, p. 259)

Al respecto Ken Blanchard (2007), refiere que:

Durante muchos años, el liderazgo lo definimos como un *proceso de influencia*. Creíamos que siempre que se intentará influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en lo personal, se estaba ejerciendo liderazgo. En los últimos años, las compañías han cambiado su definición de liderazgo, y lo han planteado como *la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento*

del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. (p. 46)

Asimismo, María Palomo, señala que se puede encontrar distintas definiciones, que se apoyan en enfoques diferentes del tema:

- a. El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol).
- b. El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- c. Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- d. El líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- e. El liderazgo se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida.
- f. El líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.
- g. El líder como miembro que practica conductas de liderazgo.

A.2. Importancia del liderazgo

En el mundo de hoy existen incontables oportunidades para marcar la diferencia, para devolvernos la esperanza y renovar el sentido de nuestras vidas, reconstruir el sentido de comunidad e incrementar el entendimiento entre distintos pueblos, convertir la información en conocimiento y mejorar el nivel de vida colectivo, aplicar el conocimiento a productos y servicios, y así generar un valor extraordinario para el cliente, unir la inocencia y la sabiduría de distintas generaciones en nuestro lugar de

trabajo y en nuestros productos y servicios, buscar la paz cuando tantos hacen la guerra, utilizar las herramientas de la tecnología para tejer una red de conexión humana, encontrar un mejor equilibrio en nuestras vidas y brindar una guía y apoyo durante tiempos inciertos. Más que nunca se necesita gente para aprovechar estas oportunidades y guiarnos hacia las grandes. Más que nunca se necesitan líderes que nos inspiren a soñar, a participar y preservar. (Kouzes & Posner, 2007)

Sin embargo, no debemos olvidar que el interés por este tema viene motivado por la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. Ya en, 1978, Shultz afirmaba que *“aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan sólo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso es un liderazgo defectuoso”* (p. 25).

Es importante que una persona pueda aprender a convertirse en un mejor líder, y también pueda marcar una diferencia. Querer liderar y creer que usted puede liderar son los puntos de partida en el camino hacia el desarrollo del liderazgo. Sin embargo, salir y explorar el territorio es la única manera de aprender. Es un viaje de descubrimiento de uno mismo que comienza con una expedición hacia su territorio interior y culmina con su compromiso de guiar a otros a lo largo del camino hacia la distinción. (Kouzes & Posner, 2007).

A.3. Componentes del liderazgo

El liderazgo tiene sus propios componentes, ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo. (Palomo M. , 2013)

- a. La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- b. Las peculiaridades de los **seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- c. El **contexto** de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

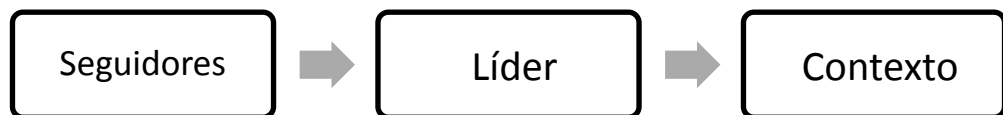


Figura 1: Componentes del liderazgo

El líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio. El enfoque de este trabajo está en el proceso de liderazgo y no de la persona en si más (con la excepción para el factor de influencia idealizada como atribución, como se verá en el apartado

sobre el proceso transformacional), por lo que concepto como directivo público, jefe o superior jerárquico, son utilizados como sinónimos de líder para referirse al individuo que ocupa una posición formal dentro de la organización y del que se espera desempeñar su rol de liderazgo. En este sentido, dependiendo de la posición que guarde el individuo en el contenido, puede ser considerado tanto líder como seguidor. (Ayoub, 2011).

A.4. Herramientas para desarrollar las cualidades de un líder

1. Coaching

Según Ferreira (2004) se define el *coaching* como:

“Proceso de introspección y entrenamiento, individualizado y/o grupal, que se caracteriza por estar bien planificado y estructurado, ser confidencial, y estar dirigido a que las personas desarrollen o inhiban competencias para mejorar su desempeño y garantizar el uso de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización”. Es, “la manera en la que alguien facilita la meta-aprendizaje de otro” o “llevar a una persona desde lo que es, hasta lo que quiere ser” (p. 48)

Coaching = ayudar a aprender

El coach: ayuda a reflexionar de manera estratégica, proporciona *feedback* oportuno, no se involucra en las soluciones, es un catalizador que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a los problemas

planteados, acelera procesos, ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Facilita el seguimiento y la evaluación personalizada del desarrollo tanto a corto como a medio y largo plazo. (Payeras & Castella, 2004).

2. Mentoring

Se conceptualiza el *mentoring* como “*un proceso de orientación, guía, ayuda y aprendizaje de carácter individual que es realizado por una persona experimentada (mentor); que se caracteriza por estar bien planificado a medio y largo plazo, ser confidencial; y estar dirigido a un tutelado (mentees) para que desarrolle y/o inhiba determinadas competencias de manera que favorezca a su crecimiento personal y profesional y mejora del desempeño actual y futuro*”. En definitiva, “*La estrategia del mentoring como el proceso mediante el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos*” (Soler, 2003, pág. 27) o bien, como “*un proceso de <<alimentación>> intencional llevado a cabo por un mayor más experimentado que fomenta el crecimiento y desarrollo en el protegido*” (Ortíz, 2003, p. 99).

El *Mentoring*, es metodología dirigida a promover un mejor desarrollo profesional y personal. Esta función dependerá del nivel directivo, su antigüedad y experiencia, y del interés y dedicación por parte de los

mentores y del tutelado. Otra finalidad es ayudar al asesorado en las épocas de transición de un nivel de desarrollo a otro. “*Se trata de ayudar a asesorado a través de las crisis que se presentan en la vida*” Según Soler (2003) optimiza la selección y desarrollo de talentos; permite el desarrollo de futuros líderes y promocionar a directivos; posibilita reclutar y retener personas con alto potencial y alto niveles de competencias; reduce la rotación de personal; y aumenta el aprendizaje de los tutelados en relación a los clientes, el negocio, las políticas más representativas, la filosofía, y el *know-how*. (p. 13).

A.5. Proceso de liderazgo

El proceso de liderazgo está formado por tres elementos:

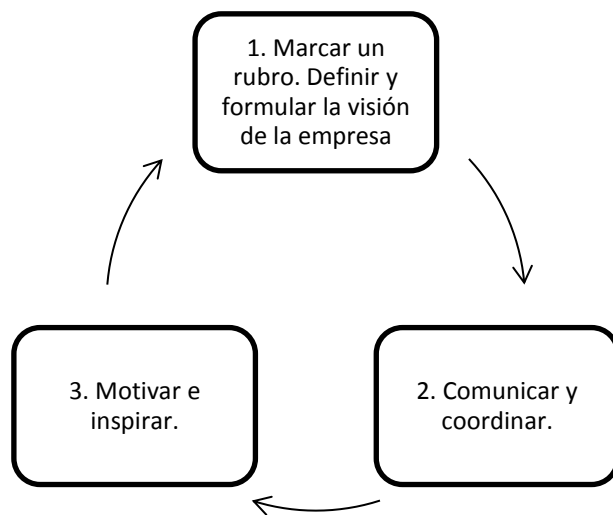


Figura 2: Dimensiones del liderazgo

1. **Marcar un rubro. Definir y formular la visión de la empresa.** Sin liderazgo las empresas estancan y a menudo equivocan su estrategia.
2. **Comunicar y coordinar.** Que todas las personas de la organización de convierta en miembros y sientan orgullo de pertenecer a la empresa. No solo deben entender toda la visión sino hacerla propia y para ello es imprescindible que participen en la formulación. El líder tiene como una de sus misiones más importantes poner de acuerdo personas con interese muy variados.
3. **Motivar e inspirar.** El liderazgo de calidad ha sido escaso en la historia de la humanidad. Proporcionalmente, ha sido mucho más numerosos en el mundo empresarial. Hay muchos líderes en la sombra que dirigen empresas punteras en su sector y que son desconocidas para el gran público no cotizan en la bolsa, pero su tamaño esta o más grande que algunas de las que figura en los diversos índices internacionales. (Maralet, 2003)

A.6. Liderar y dirigir

Son muchos los directivos que confunden el papel de líder con el papel de directivo (*manager*). Aparentemente parece una discusión contemporánea sin embargo sus orígenes están en un artículo publicado por Abrahán Zalenick en 1977. Su artículo desencadeno una gran controversia, que ha durado hasta el día de hoy. Sostuvo, que mientras los lideres eran más

activos y creativos, los mandos eran más reactivos y estaban más focalizados en dar respuesta a las ideas generadas.



Figura 3: Ecuación del liderazgo

Al respecto, Bennis (2003) refiere a la diferencia entre ambos conceptos: *“el directivo administra, el líder innova. El directivo es una copia, el líder es original. El directivo mantiene, el líder desarrolla. El directivo se centra en el sistema y estructuras, el líder se centra en personas. El directivo se basa en el control, el líder inspira confianza. El directivo tiene un punto de vista cortoplacista, el líder tiene una perspectiva a largo plazo. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué?.... El directivo inicia, el líder origina. El directivo acepta el statu quo, el líder lo cambia...”*

Asimismo, Zalenick argumentó que los directivos (*manager*) y los líderes (*leaders*):

“Son dos tipos de personas muy diferentes”. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo: son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre

departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se lleven a cabo. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto a los objetivos. Buscan las oportunidades y las recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico”. En tanto los buenos directivos evolucionan y terminan siendo buenos líderes, y normalmente la mayoría de los líderes efectivos son buenos directivos. Entonces, no es lo mismo “*dirigir*” que “*liderar*”. Mientras el concepto de **dirigir** (Directivo/Mando) tiene las connotaciones de autoridad y poder, **liderar** no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la Influencia. (Zalenick, 2009)

También, Palomo (2013), indica que la principal característica de un “*gestor/a de personas*” es la posibilidad de combinar las competencias propias del directivo (directivo-ejecutivo), con las del líder (directivo-líder). En otras palabras, tal y como se indica en la tabla, es alguien que sabrá combinar de forma extraordinaria una serie de competencias y el compromiso emocional necesario. La consecuencia es que conseguirá los resultados, bien sean de carácter organizacional (estratégico), de equipo o

individuales, por encima de lo esperado. Para tener éxito es necesaria la combinación de los siguientes comportamientos o enfoques:

Tabla 2: Dirección y liderazgo

Dirigir	Liderar
Está legitimado por la organización y sus estructuras	Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
Orientado a clientes y a resultados	Orientado a resultados y a clientes (internos y externos)
Orientado a las normas y procedimientos	Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
Enfocado en las tácticas	Enfocado en las estrategias
Visión cortoplacista	Visión a medio y largo plazo
Centrado en rutinas	En actividades importantes y urgentes
Eficiencia	Eficacia
Imita	Busca nuevas perspectivas
“ <i>Know-how</i> ” (tecnología)	“ <i>Know-why</i> ” (filosofía)
Conduce	Guía y muestra un camino
Organiza y gestiona recursos disponibles	Motiva y genera compromiso emocional
Se encarga	Forma opinión
Gestiona	Crea ideas, estrategias, políticas.
Planifica, organiza, controla, delega y realiza ajustes o modificaciones	Visión de futuro
Mantiene y acepta el “ <i>status quo</i> ”	Cambia el “ <i>status quo</i> ”
“ <i>Problem-solvers</i> ”	“ <i>Problem-finders</i> ”
Rol fijado	Rol construido
Énfasis en los recursos físicos y materiales	Énfasis en sus recursos emocionales
Exige capacidades técnicas	Exige integridad, coherencia y fidelidad a principios y valores.
Controla y supervisa los resultados	Forma y asesora a sus colaboradores (<i>coach</i>)
Aquí y ahora	Externo y futuro

Fuente: Adaptado de HayGroup, 2006.

A.7. Clases de liderazgo.

El liderazgo es uno de los temas más estudiados en el campo de la dirección y administración de empresas. En la última década, ha surgido un nuevo enfoque que diferentes autores han denominado “*Nuevo Liderazgo*”, en esta acepción se incluye, el liderazgo visionario, el

liderazgo carismático y el liderazgo transaccional y transformacional (Sánchez, 2010).

a. Liderazgo visionario. Se basa en una expresión equilibrada de la dimensión espiritual, mental, emocional y física, y exige valores básicos, una visión clara, relaciones de apoyo y acción innovadora. Cuando falta una o más dimensiones, el liderazgo no consigue manifestar una visión. (Dolan, 2012). Por otro lado, el líder carismático, hacen alusiones constantes a la Visión como característica determinante de este tipo de liderazgo. (Conger, 2011), así también, Nanus, en su libro el *“Liderazgo Visionario”*: menciona que, la visión es consecuencia de un proceso deliberado y consensuado entre el líder y los colaboradores, en el que concurre una imagen mental verosímil y creíble del futuro que desean para la organización, sobre las metas, creencias y valores. (Nanus, 1994). En relación a esto, consideran que *“una visión compartida y que transmite poder es capaz de dar forma, dirigir y coordinar realmente la conducta de los individuos”* (Bennis & Nanus, 2009, pág. 16).

b. Liderazgo carismático: El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores (seguidores) respecto a que su jefe/a o directivo/a (líder) posea un *“regalo de inspiración divina”* (Bass, 1985). Proceso de influencia que se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado, cuando estos le reconocen u atribuyen rasgo y comportamientos calificados como extraordinario, lo

que genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder. (Ayoub, 2011)

- c. Liderazgo transaccional:** Se entiende, a la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos. Este tipo de liderazgo, de transacción o transaccional, considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. Es más, *“el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente (contigent reinforcemnt)”*. Estos líderes su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores, la combinación da sus frutos. (Bass & Avolio, 2009, pág. 24)
- d. Liderazgo transformacional:** El término *“transformacional”* está relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia, de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el *“status quo”* dentro de la organización, donde líderes se sienten cómodos y relajados. También se ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de la que esperaban conseguir por ellos

mismos, antes de ser liderados. El líder transformacional “*es una extensión del líder transaccional*”, (Bass & Avolio, 2009), o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, según estos autores, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales. Ahora bien, el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional mejorado. Se caracteriza por ser creativo, interactivo, visionario, conoce el *empowerment*, es apasionado, es ético, cuida su prestigio, está orientado hacia las personas, ayuda al desarrollo de sus colaboradores, forma y asesora a los colaboradores, hay coherencia entre sus actuaciones, misión, visión y valores de la organización, tiene actitud de colaboración y participación. (González, 2010, págs. 28-29).

A.8. Medición del liderazgo

Northouse (2009), agrupa las competencias (habilidades) del liderazgo en tres categorías: administrativas, interpersonales y conceptuales. A continuación, se describe cada grupo de competencias y como afecta a los procesos de liderazgo.

1. Administrativas

Se refieren a las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican

planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar las actividades de trabajo. Estas se dividen en las siguientes competencias (Northouse, 2014)

a. Dirección de personas: Un líder efectivo conecta con sus colaboradores y comprende perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, incluso conoce quiénes necesitan formación para mejorar su actuación profesional, además está al día respecto al ambiente de trabajo. Para ello es necesario, no ser un mero espectador de la realidad que la rodea, sino que tiene que participar activamente, es más, requiere poner en práctica competencias tales como ayudar a trabajar en equipo, motivar para hacer las cosas cada vez mejor, promover relaciones positivas y satisfactorias entre los miembros de su equipo y responder cuando ellos lo requieren. Un líder debe poner el foco en atraer y retener personas con talento; crear las condiciones y los escenarios que permitan atraer, retener y comprometer a las personas con talento. Además, líderes necesitan comunicarse internamente, de manera efectiva, con el consejo de administración, el equipo directivo o los mandos medio de su organización, así como con cualquier persona externa ya sea de organizaciones públicas o privadas, *stakeholders*, o cualquier grupo de interés relacionado con la organización. (Palomo, 2013).

En tanto la misión de un líder es influir sobre sus seguidores para alcanzar metas pre establecidas. Liderazgo y dirección son dos

términos complementarios y necesarios en el mundo empresarial. Dirigir es gestionar la organización y el liderazgo se precisa para atacar al cambio y hacer estrategia. (Baguer, 2011)

- b. Gestión de los recursos:** Aunque pueda parecer demasiado obvio, un líder requiere dedicar demasiado tiempo a hacer frente a cuestiones relativas a la gestión de recursos. Es decir, recursos tanto tangibles (personas, recursos económicos, equipos, espacios, etc.) como intangibles (imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores y clientes, etc.), o cualquier otro recurso que permita el perfecto funcionamiento de una organización. *“La obtención de recursos incluye una amplia gama de actividades, tales como solicitud de equipo, la búsqueda de trabajo, o la localización de fondos para proyectos especiales”* (Northouse, 2014, pág. 68)
- c. Competencias técnicas:** Tener los conocimientos técnicos o comprender los aspectos más complejos sobre cómo hacer, o bien conocer quiénes pueden hacer algo de manera efectiva. Además, implica comprender la idiosincrasia o los vericuetos de cómo funciona una organización. Sin lugar a dudas, un líder es más efectivo no sólo cuando posee las competencias técnicas, sino cuando además conoce las actividades que desempeñan sus colaboradores y como las hacen. Las capacitaciones sirven para capacitarle al líder en su labor como guía y entender la realidad para poder mejorarla (Segarra, 2010)

2. Competencias interpersonales

Estas competencias permiten, a las personas que ejercen el liderazgo, ser más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización. Las competencias interpersonales se dividen en: Percepción social, Inteligencia Emocional y Gestión de Conflictos.

- a. **Percepción social:** En situaciones de cambio organizacional, un líder debe mostrar sensibilidad y comprobar el impacto que tienen sus ideas en los demás. La percepción social se caracteriza por tener una visión clara y un conocimiento profundo de lo que es importante para otros, la forma en que están motivados, los problemas a los que se enfrentan, y cómo reaccionan antes los cambios. Además, conlleva la comprensión de las necesidades, objetivos y demandas organizacionales de las diferentes áreas o unidades de negocio. (Northouse, 2014). Esta competencia social permite interaccionar y comunicar con las personas para inspirarlas y motivarlas para seguirle y contribuir en ese proyecto (Segarra, 2010)
- b. **Inteligencia emocional:** Otra habilidad importante para el líder es mostrar inteligencia emocional. Consiste en comprender las emociones propias y las de los demás, así como su aplicación a los diferentes ámbitos en los que intervienen una persona. Esta habilidad puede ser definida como *“la habilidad para recibir y expresar emociones, usar*

esas emociones para facilitar las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás” (Northouse, 2014).

- c. Gestión de conflictos:** Los conflictos son inevitables e inherentes a las organizaciones y surgen por las necesidades de cambio, y son una consecuencia de los cambios en la mayoría de los casos. Por ello, un líder tiene que saber gestionar las situaciones de conflicto. *“Los conflictos pueden ser definidos como una lucha entre dos o más individuos sobre las diferentes percepciones acerca de un asunto o cuestión”* (Northouse, 2014). Si un conflicto es gestionado de forma efectiva, el resultado es que se reduce el estrés, se incrementa la creatividad para la resolución de problemas, y produce mejoras en las relaciones entre el líder y su equipo.

El líder sabe gestionar las situaciones de crisis y los conflictos. Existe multitud de maneras de *“enfrentarse”* a una crisis, es la manera en que el líder lo hace, tiene que ver con un estilo de liderazgo (Devecchi, 2014)

3. Competencias conceptuales

Northouse (2014) hace referencia a los pensamientos inherentes al liderazgo. Las competencias conceptuales pueden dividirse en tres partes: solución de problemas, planificación estratégica y visión.

a. Solución de problemas: La competencia de solución de problemas hace referencia a las habilidades cognitivas de un líder para adoptar las acciones correctas en una situación problema o de mejora relacionados con los objetivos deseados. Esta competencia incluye conductas propias de la identificación del problema, de la generación de alternativas, de la selección de las alternativas más idóneas, y de la puesta en marcha de la solución.

b. Planificación estratégica: Un líder debe ser capaz de pensar y estudiar ideas para desarrollar estrategias eficaces para la organización. Se requiere el desarrollo estratégico de los planes de acción basados en los recursos y del personal disponible para alcanzar una meta u objetivo (Northouse, 2014).

La planificación estratégica debe incluir oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por el entorno. Esto significa que la organización debe preguntarse, ¿cuáles son las acciones potenciales o pendientes que tiene probabilidades de influir (positiva o negativamente) en lo que hace y planea hacer? ¿Cómo puede la organización poner freno a la influencia negativas o mitigarlas, así como sacarles partido a las oportunidades potenciales? (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002)

c. Visión: Para crear visión un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y, a continuación, transmitir

a los demás un conjunto de ideales y valores que conduzcan al futuro.
(Northouse, 2014)

La visión siempre regresa al liderazgo. Los individuos miran hacia sus líderes en busca de visión y dirección. La visión llama a la organización a ser verdaderamente grande, y no simplemente a superar a la competencia y a obtener grandes cifras. Una visión magnífica expresa las esperanzas y los sueños de las personas, les toca el corazón y el espíritu, y les ayuda a ver cómo puede contribuir. Lo conduce todo en la dirección correcta. (Blanchard, 2007).

B. Motivación

B.1. Concepto

De acuerdo a Dalton, Hoyle, & Watts (2006) es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores posibilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales. Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Esta capacidad va cobrando cada día mayor importancia a medida que las empresas compiten en el mercado global. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas, entre ellas diversos paquetes de compensación. (p. 84)

García (2007) menciona que la motivación es un factor psicológico empleado para explicar el porqué de la conducta, que comprende la iniciación, la orientación, el nivel de esfuerzo desarrollado y la persistencia a lo largo del tiempo. Algunos estudios de la universidad de Harvard, realizados por William James, han demostrado que la mayoría de las personas pueden trabajar utilizando solo un 20 o un 30% de su capacidad y no perder su empleo por improductivas. ¿Por qué utilizan un porcentaje tan bajo de su capacidad? La razón es la falta de motivación. Puesto que ha quedado claro la relevancia de este concepto, solo nos queda saber cómo

aplicarla de una forma real, no se necesita los mejores o más grandes incentivos sino lo más adecuados. (p. 56)

Por tanto, el termino de motivación ha sido utilizado de tan diversas formas es psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida hacia una meta (Martínez M. d., 2012)

Si hay algo que ya no esté en duda en el mundo de las empresas es que el rendimiento depende más de la motivación que de la aptitud. O, mejor dicho, puesto que el concepto de “*motivación*” recibe varias definiciones depende más de la actitud que de la aptitud. Con esto no queremos decir “*motivación*” y “*actitud*” son sinónimos. Uno de los primeros enfoques fue el de Thorndike, en 1911; según este autor “*todos tendremos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo*”. El problema que cada cual se dedica a repetir el comportamiento que conduce al tipo de recompensa preferido.

Estas preferencias derivan de nuestras circunstancias biográficas, las cuales han configurado nuestros gustos. Siguiendo esta línea de pensamiento, si averiguamos que buscan los individuos encontramos que cosa les parece a ellos que sea una recompensa aceptable y ofreciéndosela le motivaremos. (Vértice E. , 2008).

B.2. Diagnóstico de la motivación

En el contexto laboral se suele hablar de motivación haciendo referencia a diferentes conceptos relacionados, como la satisfacción, la implicación o el clima laboral.

La dificultad para establecer los límites entre estos conceptos y la diversidad de variables relacionadas con el proceso motivacional conlleva la presencia, en la opinión pública y en las conversaciones empresariales, de interpretaciones reduccionistas, y en ocasiones simplistas, de la motivación.

Para evitar una valorización subjetiva de la realidad, es necesario emplear técnicas de recogida de datos que nos permitan obtener la información más objetiva posible para pronosticar cambios u tomar decisiones. Por este motivo, para diagnosticar el estado de la motivación de los trabajadores o para identificar las variables que intervienen en la misma, es necesario abordar el tema desde una perspectiva empírica y definir los siguientes:

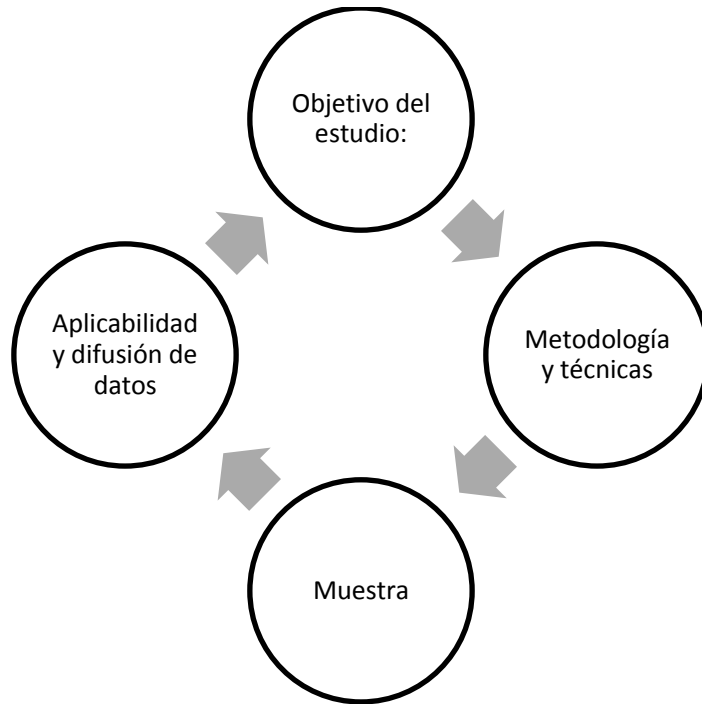


Figura 4: Cuestiones para el diagnóstico de la motivación

- **Objetivo del estudio:** pueden diagnosticarse las causas de un problema de motivación latente o manifiesto en la empresa o bien puede realizarse un estudio descriptivo del estado de la cuestión que facilite información para proponer acciones correctoras o de mejora.
- **Metodología y técnicas:** atendiendo al objetivo, se podrá emplear una metodología cuantitativa, cualitativa o una combinación de ambas. Como es habitual en cualquier proceso de investigación social, la metodología condicionara las técnicas empleadas.
- **Muestra:** atendiendo al objetivo y a la metodología será necesario definir la muestra de trabajadores que aportaran información.

Puede tratarse de un colectivo específico en el que se detecte una incidencia o, por el contrario, de una muestra representativa de los trabajadores de la organización.

- **Aplicabilidad y difusión de datos:** un estudio sobre la motivación en una empresa tiene un carácter eminentemente aplicado. Por este motivo los datos obtenidos deben ser susceptibles de transformarse en información útil para toma decisiones y proponer acciones de mejora en la organización. También debe valorarse la forma más adecuada de difusión de los mismos o su utilidad. (Blanco, 2008)

B.3. Ciclo de la motivación

La motivación variará en función de las condiciones ambientales y de las circunstancias personales de cada sujeto. Debido a ello, la motivación de las personas está sujeta a diferentes cambios en función de las circunstancias, es aquí donde surgen los diferentes ciclos motivacionales que pueden depender, en buena medida, de los valores de cada persona y de sus objetivos, que varían a lo largo de la vida. Son varias las etapas que se comprende el ciclo motivacional:

- **Equilibrio interno:** denominado “*homeostasis*”, equilibrio del organismo humano.
- **Estímulo:** la aparición de un estímulo genera una necesidad
- **Necesidad:** la necesidad provocada por el estímulo hace que nazca en nosotros un estado de tensión.

- **Estado de tensión:** este estado de desequilibrio o tensión generado en nosotros nos conduce a realizar una acción.
- **Acción:** la realización de la acción de forma eficaz provocara en el individuo un estado de equilibrio.



Figura 5: Ciclo de la motivación

A medida que el ciclo motivacional se repite, el individuo va aprendiendo, lo que hará que los comportamientos generados en los ciclos venideros sean más eficaces para alcanzar nuevas necesidades. (Rodrigo, 2006)

B.4. Importancia de la motivación

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y este, a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberían coincidir. Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los

niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Por ello para lograr una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades Humanas. (Martínez, 2013)

Asimismo, Martínez (2012), refiere que el personal y el rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad de individuo y este, a su vez, centra esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que esta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea la rechazara automáticamente, actuara con desgana y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con sus tareas emprenderán su función con más ilusión y energía. Para logra una buena motivación laboral deberemos conocer con profundidad los factores vinculados con las necesidades humanas.

B.5. Dimensiones para medir la motivación

Respecto a la motivación, de fecho, existen muchos enfoques. El que se usa en esta investigación pertenece a María Palomo (2013, p. 93) que usa esencialmente los parámetros de las necesidades y la ubicación del trabajador para conocer cuán motivado está. Esto se expresa de la siguiente manera:

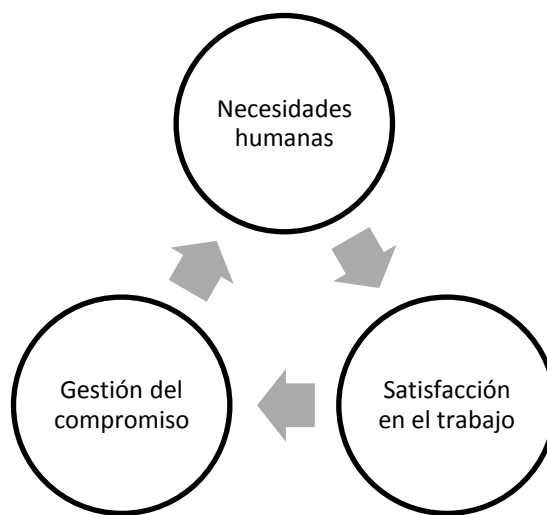


Figura 6: Dimensiones de la variable motivación

Fuente: (Palomo, 2013)

1. Necesidades humanas

Según Palomo (2013) para estudiar la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma, se pondrán los cimientos que permitirán

analizar desde un punto de vista crítico las diferentes teorías de la motivación. Las necesidades Humanas se pueden dividir en 2 grupos:

a. Necesidades básicas: Las personas tendrán un conjunto de necesidades básicas, que en su mayor parte son innatas y que serán las primeras que se tratarán de satisfacer. Así, una persona que lleva sin trabajar un año y encuentra dificultades para satisfacer sus necesidades más básicas (las fisiológicas), aceptará cualquier trabajo que le aporte la solución a dicho problema. Maslow (referido por Palomo) presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas.

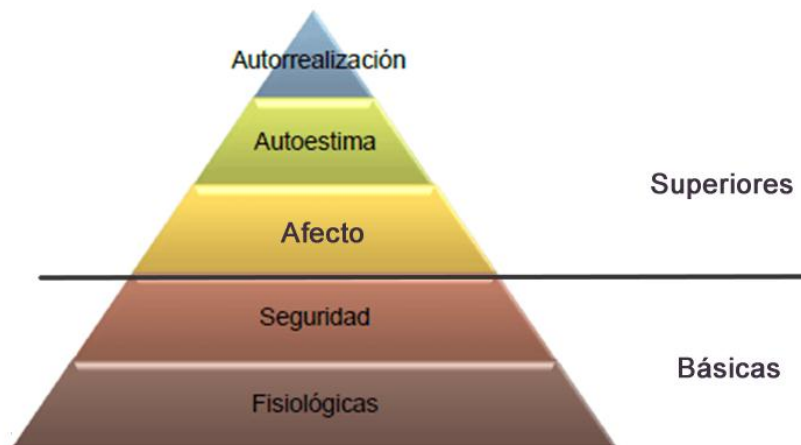


Figura 7: Necesidades básicas y superiores de Maslow

De la formulación de la teoría de Maslow se deduce que, si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, su interés les dirigirá hacia aquellas

actividades que le procuren esa satisfacción y tendrá a evitar las que le impidan alcanzarla.

Con respecto al mundo laboral, es importante la distinción que Maslow introduce entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad) y, superiores (afecto, autoestima y autorrealización)

Las necesidades, una vez satisfechas dejan de actuar sobre la conducta y, según las formulaciones de las teorías de Herzberg y Lawler y Porter, entre otros son las causantes de los sentimientos de insatisfacción de los trabajadores opuestos a la motivación laboral. (Palomo, 2013, p. 96)

- b. Necesidades superiores:** De lo anterior se continúa con el tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de **afiliación o afecto**; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas. El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente la de afecto, son la de **autoestima**; esto es las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales. Por último, aparece la necesidad de **autorrealización**, o la tendencia de persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. Las necesidades superiores una vez satisfechas, no dejan

de actuar sobre la conducta, sino que incrementan su influencia sobre la misma. Estas necesidades son las causantes de los sentimientos de satisfacción en el trabajo y, por ende, la motivación laboral. (Palomo, 2013, p. 96-97)

2. Satisfacción en el trabajo

De acuerdo a Palomo (2013), Douglas McGregor, por medio de sus difundidas teorías X y Y, plantea una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal. Así, por satisfacción del trabajo se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Palomo (2013) a su entendimiento, la satisfacción del trabajo, revela los siguientes indicadores:

- a. **Potencial humano:** Tal como lo menciona Douglas Mc Gregor, supone la importancia del potencial humano, es para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, los que son muy importantes para los directivos. En tanto por medio de sus difundidas teorías X y teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal.

Tabla 3: Teoría X y teoría Y

La teoría X	La teoría Y
Asume que a las personas les	(Integración de los objetivos) hace

desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.	hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa
---	---

Por supuesto, McGregor, concluye que la segunda postura es la más aceptable y la que deberían seguir todos los directivos. En la teoría de McGregor, por tanto, no es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, si es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones, de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores como expone Palomo (2013)

- b. Sentido de competencia:** Otra línea de evolución de la teoría Y de McGregor han sido los trabajos de Ouchi, cuyos resultados han sido la formulación de su teoría Z y la aplicación en occidente de los círculos de calidad. Se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal. Según este modelo, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Este estímulo del **sentido de competencia**, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo de poder, de independencia, de

creatividad, de triunfo y de aceptación. La satisfacción mayor en el trabajo se da cuando el estímulo de competencia produce una sensación de eficacia en el desempeño, derivada de la educación entre las características del trabajo, las necesidades el sujeto, y la organización de la empresa.

- c. **Expectativas:** Según Palomo (2013), las teorías de las expectativas parten, en general, del supuesto de que las personas estarán **motivadas** para hacer cosas que piensan que tienen una alta probabilidad de permitirle obtener aquellas recompensas que consideran valiosas.

Tabla 4: Teorías sobre las expectativas

Teoría de Vroom	Teoría de Lawler y Porter	Teoría de March y Simon
La valencia es la atracción de una meta, de modo que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que este les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios.	La satisfacción del trabajador es, por una parte, función del valor y magnitud de las recompensas que obtienen realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo y, por otra parte, de las que considera que debería obtener. Asimismo, señala que hay, recompensas extrínsecas y recompensas intrínsecas.	Sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento. Para ellos cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo. Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración. Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.

Fuente: Palomo (2013)

- d. **Satisfacción:** Herzberg, referido por Palomo (2013): *“los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción.*

Se deduce, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes” (Palomo, 2013)

Los factores de crecimiento, intrínsecos al trabajo, son: la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el desarrollo o promoción. Los factores de evitación del descontento - factores higiénicos - que son extrínsecos al trabajo mismo incluyen: política y administración de la empresa, control, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario. Status y seguridad. La satisfacción laboral, como **motivación** tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés para la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado. (Gaspar, 2007)

3. Gestión del compromiso.

Según, María Palomo (2013), las competencias hacen referencia al saber, saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y poder hacer. Sin embargo, el compromiso significa involucración e implicación con el proyecto de una organización concreta. Hay 3 tipos de compromiso: (i) Compromiso emocional, (ii) Compromiso racional o de continuidad y (iii) Compromiso normativo o de lealtad.

a. La calidad directiva: Los mandos y directivos deben transmitir los valores corporativos y asegurarse que sus colaboradores comprendan el

proyecto empresarial. Al tiempo, tienen que planificar estratégicamente siendo coherentes con la Misión y los valores e implicando las personas adecuadas (no olvide que la participación lleva a la implicación). Para conseguir que los colaboradores se identifiquen e impliquen con la misión, visión y valores de la organización, y poder hablar de gestionar el compromiso emocional es imprescindible que las personas entiendan lo que se espera de ellas y en qué medidas están contribuyendo en la consecución de los objetivos organizacionales. Es una cuestión de expectativas y de contribución. Cumpla con las expectativas o promesas generales, y observe con rigor y escrupulosamente que se consiguen. Además, es clave generar una visión de forma atrayente, retadora, con capacidad de ilusionar y estimular. Para ello, proporcione los recursos (tangibles e intangibles) necesarios, y evite que sus colaboradores tengan que estar siempre “*buscándose la vida*”. Y, sobre todo, muéstrese contento de pertenecer a su organización, procurando generar sentimientos positivos a su alrededor y de integración en los equipos y personas que gestiona. (Palomo, 2013, p. 78). La calidad directiva se demuestra en la humildad del líder, en la actitud y dedicación hacia sus empleados, en la delegación de actividades, en la ayuda en la formación, en el reconocimiento e implementación de un buen clima laboral. (Baguer, 2011). No es suficiente la mera disposición de unos conocimientos

adquiridos si estos no van acompañados del ejercicio de un entrenamiento práctico.

- b. El diseño del trabajo:** Un puesto de trabajo es el lugar donde una o varias personas deben desarrollar una actividad regulada, fiscalizada y controlada. Si el puesto de trabajo es incómodo, monótono, agotador, **desagradable**, nocivo o peligroso, puede llegar a compararse con una estrecha jaula que resta calidad a nuestro trabajo y a nuestras vidas, nos enferma y hasta nos puede matar, y que abandonaremos a la primera oportunidad. En cambio, si el puesto de trabajo es seguro, cómodo, estimulante y agradable, además de generar bienes materiales y desarrollar nuestra productividad y creatividad, nos proporciona satisfacción física y espiritual. Diseñar puestos de trabajo es una necesidad económica y una agradable obligación moral del sentido común. (Mondelo, Gregori, & Blasco, 2001).

2.3. Definición de términos:

Actitud: Es una estructura cognoscitivo – emocional que canaliza la significación de los objetos y orienta el comportamiento hacia los objetos. (Ibáñez, 2011)

Capital Humano: Conocimiento, experiencia y competencia de las personas que integran la organización, considerado como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma. (Alles, 2012)

Coaching: Es un proceso interactivo mediante el cual jefes y supervisores tratan de solucionar problemas de rendimiento o desarrollar la capacidad de los empleados. (Harvard Business, 2010)

Comportamiento Organizacional: Es una disciplina dentro de la ciencia administrativa que investiga el comportamiento de las personas en el trabajo a nivel individual, grupal y organizacional. (Rodríguez, 2005)

Empowerment: Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentido de que son dueños de su propio trabajo. (Ronquillo, 2006)

Equipo de trabajo: Es una unidad compuesta por un número de personas indeterminado que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y

reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado. (Vértice P. , 2007)

Inteligencia emocional: Es la capacidad natural que tenemos los humanos para gestionar nuestras emociones a fin de adaptarnos a las circunstancias de nuestro entorno; capacidad que podemos mejorar mediante la introspección y la práctica. (Guilera, 2007)

Líder: Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigir y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Aguiera, 2012)

Liderazgo carismático: Es una extensión de dicha teoría y dice que los seguidores atribuyen a los líderes capacidades heroicas o extraordinarias cuando estos observan ciertos comportamientos. (Robbins & Decenzo, 2002)

Liderazgo: Es el ejercicio del poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante. (Soria, 2004)

Mentoring: Acción por la cual una persona de mayor experiencia ayuda y aconseja a otros, con menos experiencia, por un periodo. (Alles, 2012)

Motivación. Es aquel impulso compuesto por varios factores que se inclinan a los seres humanos a realizar una acción elegida entre varias alternativas, siguiendo un determinado objetivo. (Rodrigo, 2006)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a la orientación, fue de carácter aplicativo pues la investigación estuvo orientada a solucionar problemas prácticos, en este caso relacionados a la Gerencia de Restitución de Identidad y Apoyo Social de la provincia de Huaraz. Por su nivel fue correlacional, debido a que revela la relación entre las dos variables, es decir, entre el liderazgo y la motivación. La investigación fue de tipo no experimental y transeccional, debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento dado y no se manipuló las variables de estudio.

3.2. Plan de recolección de la información y/o diseño estadístico

Población

La población estuvo constituida por 30 trabajadores de la gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social, RENIEC, sede Huaraz. El universo estuvo conformado por todas quienes hacen uso del liderazgo en la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social de la provincia de Huaraz junto con quienes ofrecen o experimentan liderazgo, es decir, en estadística es el conjunto de unidades de observaciones. La población estuvo constituida por todos los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz.

Muestra

Se obtuvo aplicando el muestreo tipo censal.

El que determino al total de la población como el tamaño de la muestra de 30 trabajadores de la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social, RENIEC, sede Huaraz.

Tabla 5: Conformación de equipos

Nº	Zona	Miembros	Núm
E1	Zona Sierra Sur	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
E2	Zona Sierra Centro	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
E3	Zona Sierra Norte	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
E4	Zona Costa Sur	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
E5	Zona Costa Centro	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
E6	Zona Costa Norte	2 registradores DNI, 2 registradores civiles, 1 promotor	5
TOTAL			30

3.3. Instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario con sus respectivas preguntas redactadas de forma coherente y organizada, secuenciadas y estructuradas. Esta tarea se realizó a mediados del mes de setiembre del 2015.

La población, como se ha mencionado, fueron todos aquellos colaboradores que laboran en la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social de la provincia Huaraz del año 2015. El Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC) a través de la GRIAS, Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social de la provincia de Huaraz, en el mes de setiembre del 2015. Justamente, del total de colaboradores, se tomó a todos como muestra censal de 30 trabajadores a

quienes se les ubicó en la oficina del RENIEC sede Huaraz, de acuerdo a las circunstancias, para la toma de información.

3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información

Para el análisis de datos se utilizó el análisis estadístico Tau-b de Kendall, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente y se presentó en una distribución de frecuencias, específicamente en tablas.

Este análisis se realizó de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se efectuó el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v24 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Con este programa se indicó los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes como resultados facilitaron la elaboración de tablas de cada una de las variables establecidas para el aporte de esta investigación. (Quezada, 2010, p. 65)

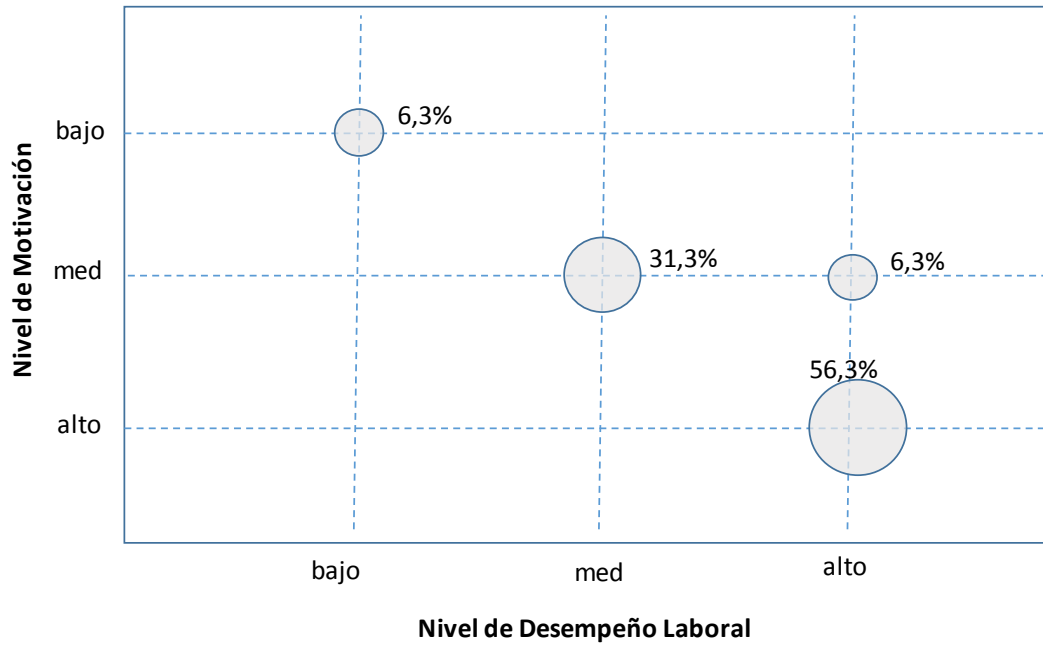
IV. RESULTADOS

4.1. Relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

Tabla 6: Correlación de variables

			Motivación			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo	Bajo	Recuento	5	3	0	8
		% dentro de Liderazgo	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
		% del total	16,7%	10,0%	0,0%	26,7%
	Medio	Recuento	0	11	6	17
		% dentro de Liderazgo	0,0%	64,7%	35,3%	100,0%
		% del total	0,0%	36,7%	20,0%	56,7%
	Alto	Recuento	0	3	2	5
		% dentro de Liderazgo	0,0%	60,0%	40,0%	100,0%
		% del total	0,0%	10,0%	6,7%	16,7%
Total	Recuento	5	17	8	30	
	% dentro de Liderazgo	16,7%	56,7%	26,7%	100,0%	
	% del total	16,7%	56,7%	26,7%	100,0%	

El 62.5% de los trabajadores tiene nivel de motivación baja. Los mismos muestran un bajo nivel de liderazgo. El 64.7% de trabajadores ostentan un nivel medio de motivación, y, coincidentemente un nivel medio de la percepción de liderazgo.



Contrastación de la Hipótesis

H₀: No existe un alto grado de relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

H_a: Existe un alto grado de relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

Tabla 7: Correlación de ambas variables

		Valor	Error estandarizado asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,529	,123	3,579	,000
N de casos válidos		30			

b. Función de prueba. Se utilizó el estadígrafo del Tau-B, debido a que se cuentan variables cualitativas. Éstas han sido seccionadas de acuerdo a la técnica de estatinos, es decir, se ha aplicado el barenamiento

c. cálculos: Valor $\rho = 0,0001606$

Se observa que existe una relación entre ambas variables, esto, a través la prueba de Tau b. Es decir, al ser el valor $p = 0,0001606$ y éste inferior al valor de $\alpha = 0,05$, se acepta la hipótesis alterna (del investigador) rechazándole la nula. Además, se evidencia grado de incidencia del 53%. Por consiguiente:

“Existe un alto grado de relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015”.

4.2. Características del liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

Tabla 8: Práctica del liderazgo a través de sus componentes

	Imperceptible	Regular	Perceptible
	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila
Dirección de personas	40,0%	50,0%	10,0%
Gestión de recursos	40,0%	46,7%	13,3%
Competencias técnicas	36,7%	50,0%	13,3%
Percepción social	43,3%	36,7%	20,0%
Inteligencia emocional	36,7%	40,0%	23,3%
Gestión de conflictos	40,0%	43,3%	16,7%
Solución de problemas	36,7%	46,7%	16,7%
Planificación estratégica	10,0%	30,0%	60,0%
Visión	13,3%	30,0%	56,7%

La mayoría de las personas con un 50%, 46.7% y 50% califican como “regular” a la dirección de personas, la gestión de recursos y las competencias técnicas en la práctica del liderazgo.

4.3. Nivel de motivación en los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el 2015.

Tabla 9: Nivel de motivación

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	%
Válido	Bajo	16	53,3	53,3
	Alto	10	33,3	86,7
	Medio	4	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0

De la tabla se aprecia a un 53.3%, la mayoría de los encuestados que argumentan que el nivel de motivación de los equipos de trabajo es “*bajo*”.

4.4. Características de la satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.

Tabla 10: Satisfacción en el trabajo de la GRIAS de Huaraz en el 2015.

	Baja	Regular	Alta
	% del N de fila	% del N de fila	% del N de fila
Potencial humano	23,3%	76,7%	0,0%
Sentido de competencia	36,7%	63,3%	0,0%
Expectativas	70,0%	26,7%	3,3%
Satisfacción	63,3%	23,3%	13,3%

La satisfacción en el trabajo -medida a través de sus 4 indicadores- oscila entre baja y regular. Se califica como “regular” al potencial humano y al sentido de competencia (76.7% y 63.3%, respectivamente).

V. DISCUSIÓN

El tema relacionado con el liderazgo es esencial en el mundo de hoy, porque existen incontables oportunidades para marcar la diferencia, para devolver la esperanza y renovar el sentido de nuestras vidas, reconstruir el sentido de comunidad e incrementar el entendimiento entre distintos pueblos, convertir la información en conocimiento y mejorar el nivel de vida colectivo, aplicar el conocimiento a productos y servicios, y así generar un valor extraordinario para el cliente, unir la inocencia y la sabiduría de distintas generaciones en nuestro lugar de trabajo y en nuestros productos y servicios, utilizar las herramientas de la tecnología para tejer una red de conexión humana, encontrar un mejor equilibrio en nuestras vidas y brindar una guía y apoyo durante tiempos inciertos. Más que nunca se necesita gente para aprovechar estas oportunidades y guiarnos hacia las grandes.

En este estudio se ha tomado como objetivo de análisis a los colaboradores que realizan el servicio del RENIEC. La población de este proyecto está constituida por 30 trabajadores de la Gerencia de Restitución de la Identidad y Apoyo Social, RENIEC, sede Huaraz. La técnica utilizada para esta investigación ha sido el cuestionario, utilizado como instrumento para la recolección de datos, se presentó a cada uno de los colaboradores que realizan las labores del RENIEC como objeto de estudio. A cada uno se le solicitó responder cada una de las preguntas que presentaban los indicadores de las variables del estudio.

El objetivo principal del presente trabajo es proponer como problema principal: ¿Tiene relación el liderazgo en la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015? Y como problemas específicos: ¿Qué características tiene el Liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015?, ¿Cuál es el nivel de Motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015? Y ¿Cómo se relacionan los factores interpersonales con la gestión del compromiso en la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015? Al respecto al tema de la **dirección de personas**, la teoría según, Northouse (2014), señala que *“un líder efectivo debe conectar con sus colaboradores y comprender perfectamente las tareas que cada uno tiene que desempeñar, debe atraer y retener personas con talento”*, al respecto, un porcentaje mayor de 50%, dicen estar poco de acuerdo con la dirección, hecho que daría a entender que hay descuido por parte de los directivos en comprender las tareas de cada uno de sus colaboradores. En tanto el autor Baguer (2011) expresa que *“la misión de un líder es influir sobre sus seguidores para alcanzar metas pre establecidas. Liderazgo y dirección son dos términos complementarios y necesarios en el mundo empresarial. Dirigir es gestionar la organización y el liderazgo se precisa para atacar al cambio y hacer estrategia”*

Asimismo, el postulado de **gestión de recursos** de la GRIAS Huaraz, denota que la gestión de recursos en términos de personal, financiero, operativo, capital humano e imagen corporativa no son adecuados; esto coincide con el postulado de Northouse (2014), al señalar que un *“líder requiere dedicar demasiado tiempo a*

hacer frente a cuestiones relativas a la gestión de recursos. Es decir, recursos tanto tangibles (personas, recursos económicos, equipos, espacios, etc.) como intangibles (imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores y clientes, etc.), o cualquier otro recurso que permita el perfecto funcionamiento de una organización".

También, en lo relacionado con las **competencias técnicas**, los directivos están descuidando estimular las habilidades de manera efectiva a favor de los colaboradores de la GRIAS, tal como se evidencia. Al respecto refiere el autor Segarra (2010) que *“las capacitaciones sirven para capacitarle al líder en su labor como guía y entender la realidad para poder mejorarla”*, aun mas profundizando Palomo (2013), menciona que un líder debe *“Tener los conocimientos técnicos o comprender los aspectos más complejos sobre cómo hacer, o bien conocer quiénes pueden hacer algo de manera efectiva.”*, estos aspectos son contrarios a la realidad de la GRIAS Huaraz.

En cuanto a la promoción de actividades para valorar la **percepción social** (necesidades y demandas) de los colaboradores, se descubre que la mayoría (43.3%) responden que no se promueven estas actividades para valorar la percepción en la GRIAS Huaraz. En ese punto, Segarra (2010) menciona que la percepción *“es la competencia social que permite interaccionar y comunicar con las personas, siendo capaz de inspirarlas y motivarlas para seguirle y contribuir en ese proyecto”*. Lo que demuestra que la parte directiva de la GRIAS tiene

limitaciones a la hora de interactuar y escuchar la demanda de sus colaboradores, Asimismo, Aguera (2012), comparte que *“la percepción social se caracteriza por tener una visión clara y un conocimiento profundo de lo que es importante para otros”*, con esto, claramente se daría a entender que se estaría descuidando un tema de gran importancia como la práctica de la percepción social por parte de los directivos.

En el tema del ambiente a favor de la **inteligencia emocional** grata para la labor eficiente de los miembros del equipo, la tabla 20 arroja resultados de 40% indicando el sentir de los trabajadores de estar poco de acuerdo, en otras palabras, la inteligencia emocional no es promovida por los directivos, lo que disminuye la eficiencia de la labor del colaborador de la GRIAS Huaraz. Por lo que, el autor Conger (2011), menciona que la inteligencia emocional es *“la habilidad para recibir y expresar emociones, usar esas emociones para facilitar las cogniciones o pensamientos, comprender las razones de las diferentes emociones, y gestionar las emociones de forma efectiva en las relaciones con los demás”*.

Se refleja de forma sustancial, la mayoría están poco de acuerdo con la **gestión de conflictos** de la GRIAS Huaraz, ya que esta tendría deficiencias por ser no adecuada e incrementaría la incertidumbre en el equipo de trabajo, al respecto Northouse (2014) menciona: *“los conflictos son inevitables e inherentes a las organizaciones y surgen por las necesidades de cambio, y son una consecuencia de los cambios en la mayoría de los casos. Por ello, un líder tiene que saber gestionar las situaciones de conflicto”*. Así, gestionar un conflicto de forma

efectiva contribuirá con el desarrollo de los colaboradores, también mejorará las relaciones entre el líder y los miembros de la GRIAS.

Del mismo modo, respecto a la **solución de problemas**, los miembros de los equipos de la GRIAS Huaraz no se encuentran de acuerdo, que durante su estancia se hayan desarrollado criterios a favor de la solución de problemas, de ello se hace una reflexión, los directivos de la GRIAS Huaraz, deben tener mejores conductas de procedimientos ante hechos imprevistos, de la misma forma lo marca, Ayoub (2011) hace referencia *“las habilidades cognitivas de un líder para adoptar las acciones correctas en una situación problema o de mejora relacionados con los objetivos deseados”*.

La planificación estratégica, según Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Plinio (2014) deberá *“incluir, por lo general, una amplia gama de oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por entorno. Esto significa que la organización debe preguntarse repetidamente ¿cuáles son las acciones potenciales o pendientes que tiene probabilidades de influir (positiva o negativamente) en lo que hace y planea hacer? ¿Cómo puede la organización poner freno a la influencia negativas o mitigarlas, así como sacarles partido a las oportunidades potenciales?”*. En tanto la tabla 23 respectivo a este indicador muestra un porcentaje alto de 60%, donde los miembros del equipo argumentan estar muy de acuerdo en que laboran en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización; Esto quiere decir, que los miembros de la GRIAS Huaraz, si laboran en función del logro de los

objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización a diferencia de los demás indicadores, lo que implica que si el líder trabaja en los indicadores antes mencionados, la GRIAS obtendría mejores resultados, al respecto de este postulado el autor Northouse (2014), acompaña a este pensamiento haciendo hincapié que *“un líder debe ser capaz de pensar y estudiar ideas para desarrollar estrategias eficaces para un grupo u organización. Se requiere el desarrollo estratégico de los planes de acción basados en los recursos y del personal disponible para alcanzar una meta u objetivo”*. Efectivamente, esta investigación evidencia que los colaboradores de la GRIAS conocen y se identifican con la **visión** de la organización, esto en base a un 56.7% que refleja la tabla 24, lo que es considerable, y un punto favorable para la GRIAS, así lo demuestra la revisión bibliográfica que relata que *“la visión siempre regresa al liderazgo. Los individuos miran hacia sus líderes en busca de visión y dirección. La visión llama a la organización a ser verdaderamente grande, y no simplemente a superar a la competencia y a obtener grandes cifras. Una visión magnífica expresa las esperanzas y los sueños de las personas, les toca el corazón y el espíritu, y les ayuda a ver cómo puede contribuir. Lo conduce todo en la dirección correcta.* (Blanchard, 2007), del mismo Palomo M. (2013) menciona que *“un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación”*

Este estudio desprende respuestas positivas en cuanto a si el empleo satisface las **necesidades básicas** (fisiológicas y seguridad) de los miembros de la GRIAS, información refrendada por un 63.3%, un porcentaje alto de la tabla 25, al

respecto la teoría de A. H. Maslow, detalla *“las personas tendrán un conjunto de necesidades básicas, que en su mayor parte son innatas y que serán las primeras que se tratarán de satisfacer”*. Por otro lado, de forma antagónica un porcentaje de 73.3% declara lo contrario, referido a la organización satisface las necesidades superiores de los colaboradores. Esta información es importante porque ayuda a entender que los colaboradores están en la organización para cubrir sus necesidades inferiores, mas no porque sienten que en la institución podrán satisfacer sus **necesidades superiores** (afiliación, autoestima y autorrealización), *“de lo anterior se continua con el tercer grupo de necesidades que se activa cuando las de seguridad han alcanzado el nivel crítico de satisfacción son las de afiliación o afecto; esto es, las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. Así, cuando la persona ha comido y ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas. El cuarto grupo de necesidades que se activa cuando se han satisfecho suficientemente la de afecto, son la de autoestima; esto es las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales. Por último, aparece la necesidad de autorrealización, o, lo que es lo mismo, la tendencia de persona a ser cada vez más ella misma. Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción. Las necesidades superiores una vez satisfechas, no dejan de actuar sobre la conducta, sino que incrementan su influencia sobre la misma. Estas necesidades son las causantes de los sentimientos de satisfacción en el trabajo”*. Palomo M. (2013). Estos dos indicadores permiten tener una idea general de la importancia que tiene la

aplicación de un buen enfoque de motivación por parte de la organización y directivos a los colaboradores, porque esto podría ocasionar fugas de talento humano.

Para Mc Gregor, *“supone que la importancia del **potencial humano**, es para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, los que son muy importantes para los directivos. En tanto por medio de sus difundidas Teorías X y Teoría Y, planteó una distinción entre los supuestos relativos a la motivación humana sobre gerencia de personal”*. Dado este mensaje los directivos de la GRIAS, deberían elegir como relacionarse con sus colaboradores, como direccionarlos y como trabajar en equipo, para que los colaboradores se sientan reconocidos y valorados como parte indispensable en la institución, en esa línea la encuesta arrojó datos en la tabla 27, que muestran a un 76,7% que manifiesta que su potencial humano no es valorado, este es un porcentaje alto y discutible para los directivos, replantear si la motivación que tiene la GRIAS es adecuada para los colaboradores.

Del análisis de los resultados, no se estimula el **sentido de competencia** para promover la iniciativa y creatividad de los colaboradores, lo que daría a entender que hay dejadez en la promoción y la creatividad, no hay condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales y la toma de decisiones, para tener un mayor resultado de rendimiento, así lo atestigua en la teoría de Ouchi, donde menciona que *“los resultados han sido la formulación de su teoría Z y la aplicación en occidente de los círculos de calidad. Se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no*

puede separar su vida laboral de su vida personal. Según este modelo, las personas desarrollan diferentes necesidades y estímulos cuando trabajan en una empresa. Este estímulo del sentido de competencia, activo en todos los seres humanos, puede ser satisfecho de diferente modo por cada persona, de acuerdo con la forma en que esta necesidad se relacione con la intensidad de otras, tales como el deseo de poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación”.

Una de las preguntas realizadas en la encuesta menciona que trabajando tus **expectativas** personales se concretaran, lo que significa que los colaboradores de la GRIAS se sienten desmotivados que al parecer hay descuido de los directivos en velar por los intereses de los miembros del equipo. La teoría de Vroom, menciona que *“la valencia es la atracción de una meta, de modo que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que este les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios”*. Es decir, la teoría se asocia a lo que sucede con los miembros del equipo de la GRIAS, donde las expectativas de un empleado si es motivada adecuadamente por los directivos esta ejercerá un alto nivel de esfuerzo.

De hecho, uno de los aspectos que más importancia tiene para el colaborador es **la satisfacción** que le produce la labor que desempeña y los aspectos de este. Por ello los directivos deben tener en cuenta que un trabajador más satisfecho es aquel que mejor productividad tiene y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la

tarea que realiza, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, de los resultados obtenidos, se puede deducir que **la satisfacción** de los colaboradores de la GRIAS se ve reflejado en los resultados de la tabla 30, solo un 33% de los colaboradores admite que si se sienten satisfechos porque reconocen su esfuerzo y dedicación, lo que deja a un porcentaje restante, considerable y preocupante para los directivos. De continuar esta situación los empleados podrían decepcionarse e irse de la GRIAS Huaraz, al respecto en la revisión bibliográfica Palomo M. (2013), menciona a la teoría de Herzberg *“los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes”*, lo mencionado provoca una reflexión para los directivos de orientar una adecuada motivación y lograr la satisfacción del trabajador.

Realmente este estudio reconoce que la **calidad directiva** no es adecuada, lo que demuestra que hay carencias en la dirección de personas. Esta premisa debería ser cambiada, en definitiva los directivos deberían tomarse tiempo para apostar por el talento de las personas y ponerlo al servicio de la innovación y creatividad. Por ello invertir en el desarrollo de un adecuado liderazgo influencia, motiva, contribuye y mejora el ambiente y productividad de los equipos de trabajo. En tanto el escenario de la tabla 31, reconoce que la **calidad directiva** es poco adecuada para los colaboradores, es la respuesta de 43.3% encuestados. De lo antes mencionado, Palomo M. (2013) menciona que *“los mandos y directivos deben*

transmitir los valores corporativos y asegurarse que sus colaboradores comprendan el proyecto empresarial. Al tiempo, tienen que planificar estratégicamente siendo coherentes con la Misión y los valores e implicando las personas adecuadas (no olvide que la participación lleva a la implicación). Para conseguir que los colaboradores se identifiquen e impliquen con la misión, visión y valores de la organización, y poder hablar de gestionar el compromiso emocional es imprescindible que las personas entiendan lo que se espera de ellas y en qué medidas están contribuyendo en la consecución de los objetivos organizacionales”.

Del análisis de este estudio se puede afirmar que el **diseño de trabajo** es poco adecuado, este aspecto es evidenciado por la tabla 32 con un 40%, al respecto los especialistas Mondelo, Gregori & Blasco (2001), refieren que *“un puesto de trabajo es el lugar donde una o varias personas deben desarrollar cotidianamente una actividad regulada, fiscalizada y controlada, al menos durante una tercera parte del día. Si el puesto de trabajo es incómodo, monótono, agotador, desagradable, nocivo o peligroso, puede llegar a compararse con una estrecha jaula que resta calidad a nuestro trabajo y a nuestras vidas, nos enferma y hasta nos puede matar, y se abandonara a la primera oportunidad. En cambio, si el puesto de trabajo es seguro, cómodo, estimulante y agradable, además de generar bienes materiales y desarrollar nuestra productividad y creatividad, nos proporciona satisfacción física y espiritual. Diseñar puestos de trabajo es una necesidad económica y una agradable obligación moral del sentido común”.* Los directivos deberían tener en cuenta la opinión de los miembros del equipo a la

hora de realizar el diseño de trabajo, ya que ellos son los que mejor conocen las funciones y tareas que desempeñan, teniendo en cuenta a lo antes mencionado, con la finalidad de incrementar la motivación en los colaboradores a la hora de realizar sus labores.

Según los resultados obtenidos de la encuesta, revelan que la mayoría de los colaboradores no están de acuerdo con el desarrollo de las **competencias administrativas**, al respecto la teoría refiere *“las competencias que un líder posee cuando tiene que conseguir los fines y objetivos de una organización. Implican planificación, organización del trabajo, asignación de tareas a las personas adecuadas, y coordinar las actividades de trabajo, Northouse (2014).* Tampoco con las **competencias interpersonales**, competencias que permiten que *“las personas que ejercen el liderazgo, sean más efectivos con sus colaboradores, pares y jefes/as a la hora de alcanzar los retos y desafíos de una organización. Las competencias interpersonales se dividen en: Percepción social, Inteligencia Emocional y Gestión de Conflictos.*

En tanto, acerca de la variable dependiente motivación describen a tres tipos de competencia, la primera competencia **necesidades humanas**, que describen que los colaboradores tienen conductas para satisfacer necesidades básicas e innatas, y que son de prioridad para su atención, al respecto Palomo M. (2013) menciona que *“la motivación en el trabajo es preciso partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo actúan sobre la conducta. De esta forma, se pondrán los cimientos que permitirán analizar desde un punto de vista crítico las*

diferentes teorías de la motivación. Las necesidades humanas se pueden dividir en 2 grupos. Por otra parte la **competencia de satisfacción en el trabajo**, para los colaboradores de la GRIAS Huaraz, no son adecuadas, en la tabla 11 los trabajadores en un 63.3%, presentan un conjunto de respuestas «nada afectivas», y determinan que la satisfacción se caracteriza por deficiencias, por lo que los directivos deben reconsiderarlas, en el ínterin de la literatura menciona que “*Si se quiere entender donde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)*”, secundando a estos postulados los investigadores Garzón, Carolina y Sanz, Santiago (2012) argumentan en su tesis que “*la motivación intrínseca es indispensable en el estudiante, ya que esta involucra motivación por saber, motivación para lograr objetivos y motivación de experimentar simulación. Lo anterior implica que cuando un estudiante tiene motivación intrínseca, siente placer de lograr metas de aprendizaje, está interesado constantemente por explorar, siente ganas de aprender, experimentar, lograr o crear algo dentro del proceso de aprendizaje, y se involucra en las actividades de clase de una forma autónoma con el fin de percibir autoeficacia*”. De todo esto se evidencia la importancia de una adecuada motivación que sí proviene de actividades propias del colaborador o que estas sean impulsadas por los directivos, significa que la fuerza, la acción es el motor, el impulso de los colaboradores para realizar cosas extraordinarias y llegar a lograr los objetivos institucionales.

En cuanto a **la competencia gestión del compromiso**, los colaboradores relatan que la calidad directiva y el diseño de trabajo no son adecuados, al respecto la

teoría detalla que las competencias de gestión del compromiso son importantes y *“es una de las responsabilidades de cualquier gestor de personas, independientemente de su posición dentro de la organización; no es un cometido que solo compete a la alta dirección. Son muchas las investigaciones que señalan a los mandos y directivos como un factor clave a la hora de generar compromiso emocional en sus colaboradores respecto al proyecto de empresa, y en consecuencia ejercen una labor primordial en la retención de personas, (Palomo, 2013)*

Sintetizando, las competencias antes mencionadas en la GRIAS Huaraz, se desarrollan de forma inadecuada, estas destacan en los resultados obtenidos de la encuesta respuestas desalentadoras para los directivos respecto a la motivación que se imparten a los colaboradores. Sin embargo, se han encontrado dos aspectos especiales en las **competencias conceptuales**, específicamente en la planificación estratégica y la visión, donde los miembros de los equipos asumen actitudes diferentes y positivas a la hora de responder la encuesta, para ellos las labores que desarrollan están en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización. Al respecto la teoría de planificación estratégica, señala que *“deberá incluir, por lo general, una amplia gama de oportunidades, amenazas y limitaciones presentadas por el entorno. Esto significa que la organización debe preguntarse repetidamente ¿Cuáles son las acciones potenciales o pendientes que tiene probabilidades de influir (positiva o negativamente) en lo que hace y planea hacer? ¿Cómo puede la organización poner freno a la influencia negativas o mitigarlas, así como sacarles partido a las*

oportunidades potenciales? (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, & Plinio, 2002). De igual forma los colaboradores afirman que conocen ampliamente y se identifican con la visión de la organización con un 56.7%. esto secunda a la teoría que describe “para crear visión un líder necesita poder explicar una imagen de un futuro que mejora la situación actual y, a continuación, transmitir a los demás un conjunto de ideales y valores que conduzcan al futuro.

Revisando los antecedentes, se convoca el tema de **Gómez, Alejandro y Muñoz, Jesús (201)**, la revisión del marco teórico pone de manifiesto una abundancia y variedad de literatura que explica los diferentes atributos que debe tener un líder y a su vez expresa claramente la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en las personas que dirigen las organizaciones. De allí se desprende la afirmación de que la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo es el talento de las personas en la organización (Kotter, 2004). Asimismo, el aporte de esta investigación está basados en la información que brindan las encuestas sobre la percepción de liderazgo de los colaboradores, asociado a las conductas de los jefes de la empresa objeto de estudio, los resultados son positivos frente a las conclusiones de los estudios de Enrique Ogliastri que enfatiza los valores y comportamientos que caracterizan al gerente ideal en Latinoamérica. Para esta empresa en particular se aprecia que la percepción de los líderes de nivel 2 hacia las conductas de liderazgo del líder de nivel 1 es en general más alta que la percepción de los colaboradores hacia las conductas de liderazgo de los líderes de nivel 2, lo cual está en línea con lo presentado por Zenger y Folkman (2008): *“al analizar los datos recogidos de múltiples organizaciones, se observa que sus*

líderes rara vez superan las calificaciones obtenidas por el líder principal”
(p.19).

Al respecto, la presente tesis menciona a la variable motivación, como un factor de interpretación para los directivos en temas relacionados a sensibilizar a los colaboradores y no limitar al equipo de trabajo de la GRIAS Huaraz, donde la principal preocupación es impulsar el potencial humano, sentido de competencia, calidad directiva, acompañadas de la integración de metas, en base a un trabajo en equipo. Un trabajador motivado es mucho más productivo, se siente más contento por lo que hace, aprovecha mejor su tiempo, así como le da buen uso a los recursos que se le asigna, de allí que un colaborador que se siente reconocido asegurara la eficiencia y eficacia, obteniendo un ambiente laboral favorable, en el que se incrementa el compromiso y la lealtad a la institución.

Gracias a estos hallazgos se podrían hacer nuevas investigaciones que consignent el tema de la variable liderazgo en otros sectores e instituciones de Huaraz debido a que es un concepto que debe seguir analizándose en las capacidades que debe tener un líder para influir en sus colaboradores, priorizando la parte administrativa, interpersonal y conceptual. El liderazgo se asocia con varios conceptos dentro de la organización. A partir de estos hallazgos se podría sugerir el análisis del tema **dirección de personas** como tema relevante y de transformación en el comportamiento de los colaboradores, también otra variable interesante para estudio es la **inteligencia emocional**, por su importancia como capacidad que tiene una persona de manejar entender, recibir, asimilar,

comprender y regular sus emociones, sin dejar de lado la **satisfacción**, indicador que se emplea para referirse al gusto, placer o alegría que un individuo experimenta, del mismo modo la **calidad directiva** que se rige según los valores y a la cultura organizacional, para que los líderes sean capaces de tomar buenas decisiones y sean capaces de asumir responsabilidades.

Como todas, esta investigación ha tenido limitaciones. Por ejemplo, a la hora de realizar la encuesta, fue necesario buscar una hora propicia para cada uno de los colaboradores, con la finalidad de no perjudicar sus funciones diarias, esto debido al tipo de servicios que brindan, la atención a usuarios y tramites de DNIs o Asistencias Registrales, por ello se procuró realizarla a la hora del almuerzo.

VI. CONCLUSIONES

1. Partiendo del estudio del liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015, se concluye que ambos conceptos se relacionan siendo su grado en un 52.9%.
2. El liderazgo en el área administrativa de la GRIAS Huaraz 2015, muestra como práctica regular a la dirección de personas, la gestión de recursos y las competencias técnicas en la práctica del liderazgo. En el lado adverso, existe descalificación a la percepción social. Se evidencian de manera perceptible a la planificación estratégica y la visión.
3. Según los resultados obtenidos en la encuesta el nivel de motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la Provincia de Huaraz en el año 2015 es bajo, debido a que sus necesidades superiores no son cubiertas, el potencial humano, sentido de competencia, expectativas no se desarrollan, además la gestión de compromiso que involucra la calidad directiva y al diseño de trabajo, no son adecuados.
4. De los resultados obtenidos se muestra que la satisfacción en el trabajo medida a través de sus 4 indicadores oscila entre baja y regular. Se califica como “regular” al potencial humano y al sentido de competencia. Los trabajadores registran como deficientes o bajas a las expectativas y a la propia satisfacción.

VII. RECOMENDACIONES

1. Ante los planteamientos expuestos en esta investigación se hace de gran importancia exhortar al directivo público, jefe o superior jerárquico que ocupa una posición formal dentro de la GRIAS y del que se espera desempeñe su rol de liderazgo por medio de sus dimensiones administrativas, interpersonales y conceptuales. Esto, con el propósito que motive al trabajador de manera que se sienta tomado en cuenta y que perciba oportunidades efectivas que desarrollen su potencial humano con una adecuada promoción de la competencia y mejora de sus expectativas para alcanzar la satisfacción laboral, a través de la calidad directiva y mejora del diseño de puestos de trabajo de los equipos de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015, todo en razón a que existe un alto grado de relación entre el liderazgo y motivación.
2. Se recomienda que los directivos trabajen en el área administrativa para conseguir los objetivos de la organización esto implica que conecte con la dirección de personas para que comprenda las tareas que cada uno tiene que desempeñar, con la gestión de recursos que permita el correcto funcionamiento de la organización, acompañada de las competencias técnicas que ayudan a comprender aspectos complejos como saber cómo hacer o conocer quien lo puede hacer, sin lugar a dudas el directivo debe trabajar en la parte de gestión de la GRIAS Huaraz 2015.
3. De los estudios encontrados se considera que la motivación debe ser considerada como principal herramienta para mejorar la productividad, en ese

sentido se persuade a los directivos de la GRIAS Huaraz que impulsen la motivación de sus colaboradores tomando en cuenta sus necesidades, potencial humano, sentido de competencia, expectativa, y satisfacción, acompañada de una adecuada calidad directiva y diseño de trabajo.

4. Los directivos deben notar prioridad en temas relevantes a las funciones de los colaboradores, procurando que los equipos de trabajo tengan una adecuada motivación poniendo énfasis en la satisfacción de cada uno de los colaboradores de la GRIAS.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüera, R. (2012). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Ayoub, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. México: Lulu.
- Baguer, Á. (2011). *Dirección de personas: Un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.
- Bass, B., & Avolio, B. (2009). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2009). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Norma.
- Blanco, A. (2008). *Aprender a motivar*. Barcelona: Talleres Brosmac, S.L.
- Cantera, F. (2008). *Aportaciones del liderazgo positivo*. Quio: Ser.

- Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Comillas.
- Conger, J. (2011). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Devecchi, J. (2014). Lexicoaching 2014 (edición física). *Lulu.com, 2014*, 160.
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: Lid Editorial.
- García, J. (2007). *Motivación: Haga que lo hagan*. Madrid: FC Editorial.
- Gaspar, F. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- Gil, F., & Acover, C. (2005). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- González, R. (2010). *Liderazgo resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder*. Madrid: Pirámide.
- Guilera, L. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional: las cinco dimensiones de la mente*. Madrid: Thomsom.

- Harvard Business. (2010). *Coaching y mentoring: cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ibáñez, T. (2011). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Estados Unidos: Biblioteca Harvard.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *El taller el desafío del liderazgo* (Tercera ed.). Washington: Wiley.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Centro Intrenaciona de Investigaciones para el Desarrollo.
- Mantel de Ferreira, P. (2004). *Historia del coaching*. Madrid: Alianza editorial.
- Maralet, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. Madrid: Díaz Santos.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, M. d. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mondelo, P., Gregori, E., & Blasco, J. (2001). *Ergonomía: Diseño de Puestos de trabajo*. Lima: UPC.
- Nanus, B. (1994). *Liderazgo visionario*. Barcelona: Gránica.
- Northouse, P. (2014). *Introduction to leadership. Concepts and practice*. California: Sage.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Octava ed.). Madrid: Esic.
- Payeras, J., & Castella, J. (2004). *"El coaching: Aprender a aprender"*. Barcelona: Gestión.
- Péiro, J. (2006). *Tratado de Psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: Macro.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. Madrid: Netbiblo.
- Rivera, J., & Lucia, S. (2004). *Marketing y publicidad subliminal: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Robbins, S. C. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson.

- Rodrigo, L. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Madrid: Ideas propias.
- Rodríguez, M. (2005). *Comportamiento ético gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Sánchez, J. (2010). *Liderazgo: Teoría y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia.
- Segarra, O. (2010). *Liderazgo peregrino. Una guía práctica para liderar el cambio*. Barcelona: Virtuts Angulo.
- Soler, M. (2003). *Mentoring. Estrategia de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000 Epice Training Club.
- Soria, V. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limusa.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. Madrid: ESIC.
- Vértice, E. (2008). *Retribución de personal*. Madrid: Vértice.
- Vértice, P. (2007). *Coordinación de equipos de trabajo*. Madrid: Vértice.
- Zalenick, A. (2009). *Directivos y líderes ¿son diferentes?* Bilbao: Deusto.

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Indicadores
General				
¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015?	Establecer el grado de relación existente entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.	Existe un alto grado de relación entre el liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.	Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de personas 2. Gestión de recursos 3. Competencias técnicas 4. Percepción social 5. Inteligencia emocional 6. Gestión de conflictos 7. Solución de problemas 8. Planificación estratégica 9. Visión
Específicos				
<p>a- ¿Qué características tiene el liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015?</p> <p>b- ¿Cuál es el nivel de Motivación de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015?</p> <p>c- ¿Qué características presenta la satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015?</p>	<p>a- Determinar las características que tiene el liderazgo en el área administrativa de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.</p> <p>b- Determinar el nivel de motivación en los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el 2015.</p> <p>c- Conocer las características de la Satisfacción en el trabajo de los equipos de trabajo de la GRIAS de la provincia de Huaraz en el año 2015.</p>		Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades básicas 2. Necesidades superiores 3. Potencial humano 4. Sentido de competencia 5. Expectativas 6. Satisfacción 7. Respuesta a la calidad directiva 8. Diseño de trabajo



Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo" Escuela de PostGrado

"Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo de la gerencia de restitución de la identidad y apoyo social, RENIEC, sede Huaraz"

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo n° 604 – Secreto Estadístico

Presentación e Instrucciones: Estamos realizando un estudio respecto al liderazgo y motivación. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.

Cuestionario para Trabajadores

I. Datos de Identificación

1. Género:

Femenino Masculino

2. Meses de labor en la institución:

.....

3. Grado de Instrucción :

Técnica Univ Bachiller Univ Titulado

1. Cargo:

Registrado DNI Registrador Civil Promotor

II. Datos de Estudio: Liderazgo

1. Se proyecta en esta institución una apropiada dirección de personas .	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Nada de acuerdo</td><td>Poco de acuerdo</td><td>Muy de acuerdo</td></tr></table>	1	2	3	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3					
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo					
2. Es adecuada la gestión de recursos en términos de personal, financiero, operativo, capital humano e imagen corporativa.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Nada de acuerdo</td><td>Poco de acuerdo</td><td>Muy de acuerdo</td></tr></table>	1	2	3	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3					
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo					
3. Se promueven competencias técnicas en las actividades de la organización.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Nada de acuerdo</td><td>Poco de acuerdo</td><td>Muy de acuerdo</td></tr></table>	1	2	3	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3					
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo					
4. Se promueven actividades para valorar la percepción social (necesidades y demandas) de los colaboradores.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Nada de acuerdo</td><td>Poco de acuerdo</td><td>Muy de acuerdo</td></tr></table>	1	2	3	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3					
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo					
5. Existe un clima a favor de la inteligencia emocional , grata para la labor eficiente de los miembros del equipo.	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>Nada de acuerdo</td><td>Poco de acuerdo</td><td>Muy de acuerdo</td></tr></table>	1	2	3	Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3					
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	Muy de acuerdo					

6. Los problemas son tratados de tal forma que éstos se solucionan gracias a una buena gestión de conflictos eliminando la incertidumbre sin postergar las tareas.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
7. Se han desarrollado criterios a favor de la solución de problemas .	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
8. Laboras en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
9. Conoces ampliamente y te identificas con la visión de la organización.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo

Datos de Estudio: Motivación

1. Crees que tu empleo satisface tus necesidades básicas .	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
2. Consideras que la organización satisface tus necesidades superiores (realización, promoción y estatus)	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
3. Aceptas que tu potencial humano es valorado por la organización.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
4. Coincides que se estimula tu sentido de competencia al promover tu iniciativa y creatividad en la organización.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
5. Confirmas que trabajando tus expectativas personales se concretarán	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
6. Te sientes satisfecho porque reconocen tu esfuerzo y dedicación.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
7. Reconoces que la calidad directiva es adecuada para los colaboradores.	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo
8. Supones que el diseño de trabajo está de acuerdo a las capacidades del colaborador	<input type="radio"/> 1 Nada de acuerdo <input type="radio"/> 2 Poco de acuerdo <input type="radio"/> 3 Muy de acuerdo

Resultados estadísticos: Datos Generales

Tabla 11: Género.

		Frecuencia	Porcentaje	%
Válido	Masculino	18	60,0	60,0
	Femenino	12	40,0	40,0
	Total	30	100,0	100,0

Tabla 12: Meses de labor en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	%
Válido	24	9	30,0	30,0
	12	8	26,7	26,7
	18	6	20,0	20,0
	6	4	13,3	13,3
	3	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

Tabla 13: Grado de instrucción.

		Frecuencia	Porcentaje	%
Válido	Univ. Titulado	15	50,0	50,0
	Univ. Bachiller	10	33,3	33,3
	Técnica	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

Tabla 14: Cargo.

		Frecuencia	%
Válido	Registrador de DNI	12	40,0
	Registrador Civil	12	40,0
	Promotor	6	20,0
	Total	30	100,0

Resultados estadísticos: Resultados

Tabla 15: Se proyecta en esta institución una apropiada dirección de personas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	15	50,0	50,0
	Nada de acuerdo	12	40,0	40,0
	Muy de acuerdo	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

Son pocos los trabajadores que están muy de acuerdo en que se proyecta en esta institución una apropiada dirección de personas, llegando a un 10%, por otro lado, se encuentra un porcentaje mayor de 40% estar nada de acuerdo.

Tabla 16: Considera que es adecuada la gestión de recursos en términos de personal, financiero, operativo, capital humano e imagen corporativa.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	14	46,7	46,7
	Nada de acuerdo	12	40,0	40,0
	Muy de acuerdo	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

Hay más trabajadores que dicen estar poco de acuerdo en que es adecuada la gestión de recursos en términos de personal, financiero, operativo, capital humano e imagen corporativa con un 46.7%; asimismo otros con un 40% están nada de acuerdo.

Tabla 17: Cree que se promueven competencias técnicas en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	15	50,0	50,0
	Nada de acuerdo	11	36,7	36,7
	Muy de acuerdo	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

Puesto que la mayoría de los trabajadores con un 50%, están poco de acuerdo en que, si se promueven competencias técnicas en las actividades de la organización, a la vez se encuentra un porcentaje también mayor de 36.7%, que no están de acuerdo.

Tabla 18: Se promueven actividades para valorar la percepción social (necesidades y demandas) de los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Nada de acuerdo	13	43,3	43,3
	Poco de acuerdo	11	36,7	36,7
	Muy de acuerdo	6	20,0	20,0
	Total	30	100,0	100,0

Puesto que la mayoría de los trabajadores con un 43.3%, refuta estar nada de acuerdo en que si se promueven actividades para valorar la percepción social (necesidades y demandas) de los colaboradores, y a manera de cotejo se encuentra un porcentaje menor de 36.7%, que considera estar poco de acuerdo.

Tabla 19: Existe un ambiente a favor de la inteligencia emocional, grata para la labor eficiente

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	12	40,0	40,0
	Nada de acuerdo	11	36,7	36,7
	Muy de acuerdo	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

El 40% de los trabajadores, manifiesta que están poco de acuerdo en que existe un clima a favor de la inteligencia emocional, grata para la labor eficiente de los miembros del equipo, y a forma de equiparar se encuentra un porcentaje menor de 36.7%, de los encuestados que dicen estar nada de acuerdo.

Tabla 20: Los problemas son tratados de tal forma que éstos se solucionan por una gestión de conflictos eliminando la incertidumbre sin postergar las tareas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	13	43,3	43,3
	Nada de acuerdo	12	40,0	40,0
	Muy de acuerdo	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

Puesto que la mayoría de los egresados con un 43.3%, confirman estar poco de acuerdo en que los problemas son tratados de tal forma que éstos se solucionan gracias a una buena gestión de conflictos eliminando la incertidumbre sin postergar las tareas, por otro lado, se encuentra un porcentaje no mayor de 40%, que definitivamente esta nada de acuerdo.

Tabla 21: Se han desarrollado criterios a favor de la solución de problemas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	14	46,7	46,7
	Nada de acuerdo	11	36,7	36,7
	Muy de acuerdo	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

El 46.7% de los encuestados, manifiesta estar poco de acuerdo que durante su estancia en la GRIAS se han desarrollado criterios a favor de la solución de problemas, en tanto un porcentaje menor de 36.7 %, dice estar nada de acuerdo.

Tabla 22: Labora en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Muy de acuerdo	18	60,0	60,0
	Poco de acuerdo	9	30,0	30,0
	Nada de acuerdo	3	10,0	10,0
	Total	30	100,0	100,0

Existe un porcentaje alto de 60% de trabajadores que expresan estar muy de acuerdo en que laboran en función de lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica de la organización; así mismo también se encuentra que un porcentaje de 30% reconoce estar poco de acuerdo.

Tabla 23: Conoce y se identifica con la visión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Muy de acuerdo	17	56,7	56,7
	Poco de acuerdo	9	30,0	30,0
	Nada de acuerdo	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

Como se exhibe en la tabla un porcentaje muy alto de 56.7%, dice estar muy de acuerdo en conocer ampliamente e identificarse con la visión de la organización, además se puede apreciar que un 30% de los encuestados declara estar poco de acuerdo, y por último un porcentaje menor de 13.3% declara estar nada de acuerdo.

Tabla 24: Cree que su empleo satisface tus necesidades básicas.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	En desacuerdo	19	63,3	63,3
	Poco de acuerdo	6	20,0	20,0
	Muy de acuerdo	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

El 63.3% de los trabajadores está en desacuerdo que su empleo satisface sus necesidades básicas, asimismo un 20% está poco de acuerdo, en tanto un porcentaje menor de 16,7% declara lo contrario.

Tabla 25: Considera que la organización satisface sus necesidades superiores (realización, promoción y estatus)

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	En desacuerdo	22	73,3	73,3
	Poco de acuerdo	8	26,7	26,7
	Total	30	100,0	100,0

La mayoría de los trabajadores con un 73.3% argumentan que están en desacuerdo en que la organización satisface sus necesidades superiores (realización, promoción y estatus), a comparación de un 26.7% que solo está poco de acuerdo.

Tabla 26: Acepta que su potencial humano es valorado por la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	23	76,7	76,7
	En desacuerdo	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

Son pocas las personas con un 23.3% que están en desacuerdo que su potencial humano es valorado por la organización.

Tabla 27: Coincide que se estimula tu sentido de competencia al promover tu iniciativa y creatividad en la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	19	63,3	63,3
	En desacuerdo	11	36,7	36,7
	Total	30	100,0	100,0

Comparativamente, se puede dar cuenta que existe un porcentaje alto de 63.3% de colaboradores que expresan estar poco de acuerdo que se estimula su sentido de competencia al promover su iniciativa y creatividad en la organización.

Tabla 28: Confirma que trabajando en sus expectativas éstas se concretarán.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	En desacuerdo	21	70,0	70,0
	Poco de acuerdo	8	26,7	26,7
	Muy de acuerdo	1	3,3	3,3
	Total	30	100,0	100,0

Hay más colaboradores con un 70% que estuvieron en desacuerdo en confirmar que trabajando sus expectativas personales se concretarán, esto significa que es un porcentaje considerable para enfocarnos en nuestra investigación.

Tabla 29: Se siente satisfecho porque reconocen su esfuerzo y dedicación.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	En desacuerdo	19	63,3	63,3
	Poco de acuerdo	7	23,3	23,3
	Muy de acuerdo	4	13,3	13,3
	Total	30	100,0	100,0

El 33% de los egresados sí admite haber realizado trabajo en equipo, a comparación de un porcentaje mayor de 39% que declara lo contrario.

Tabla 30: Reconoce que la calidad directiva es adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	13	43,3	43,3
	En desacuerdo	12	40,0	40,0
	Muy de acuerdo	5	16,7	16,7
	Total	30	100,0	100,0

El 43.3% de los trabajadores indican estar poco de acuerdo en que la calidad directiva es adecuada para los colaboradores, y un consecutivo porcentaje de 40% dice estar en desacuerdo, a comparación de un porcentaje menor de 16.7% que declara lo contrario.

Tabla 31: Cree que el diseño laboral está de acuerdo a las capacidades del colaborador.

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido
Válido	Poco de acuerdo	12	40,0	40,0
	En desacuerdo	11	36,7	36,7
	Muy de acuerdo	7	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0

Sobre el análisis del diseño de trabajo está de acuerdo a las capacidades del colaborador, al respecto se halla que la mayoría de trabajadores representados por un 40%, supone estar poco de acuerdo, seguido de un porcentaje menor de 36.7% que argumenta estar en desacuerdo, siendo que un 23.3% dice estar muy de acuerdo con el diseño de trabajo.

Análisis de confiabilidad

Tabla 32: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	17

Se aprecia la cifra de 84.7%, el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable. La cifra 17 representa el número de preguntas formuladas para ambas variables.