

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Estilo de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores
administrativos del Hospital II – 2 Sullana**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Flores Abad, Luis Miguel

Asesor:

Cruz Cruz, Oscar Porfirio.

Sullana - Perú

2017

1.- PALABRAS CLAVE

Tema	Liderazgo y motivación
Especialidad	Administración

Línea de investigación:

5. Ciencias Sociales

5.2. Economía y Negocios

5.2.13. Otros

KEYWORDS

Topic	Leadership and motivation
Especialidad	Administration

Line of research:

5. Social Sciences

5.2. Economy and business

5.2.13. Others

2. – TITULO

**ESTILO DELIDERAZGO Y
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II –
2 SULLANA**

3.- RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito efectuar una descripción de cómo el estilo de liderazgo del directivo influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana. Dicho trabajo correspondió a un estudio no experimental transversal descriptivo. Es no experimental debido a que las variables objeto de estudio han sido observadas tal y como se desarrollan en el contexto elegido para la investigación. Asimismo, es transversal, ya que la recolección de datos se efectuó en un único momento, recurriéndose a la técnica de la encuesta para la aplicación de un cuestionario estructurado de acuerdo a los objetivos de investigación planteados.

Entre los principales hallazgos de la investigación, se tiene que en un 75% el estilo de liderazgo ejercido por los directivos del Hospital II – 2 Sullana, corresponde a un estilo administrativo y democrático, es decir, muestra preocupación por las tareas y por el funcionamiento de la institución, sin dejar de lado a los integrantes de la misma; ello guarda relación con los resultados referentes a que en un 62.5% los directivos ejercen autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad, y en un 67.5% los directivos no se muestran indiferentes ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores.

Así también, se identificaron los factores motivacionales calificados como insatisfactorios por los colaboradores, que repercuten en la motivación laboral de los mismos.

4. - ABSTRACT

The purpose of this research was to describe how the leadership style of the manager influences the work motivation of the administrative staff of Hospital II - 2 Sullana. This work corresponded to a descriptive cross - sectional non - experimental study. It is non-experimental because the variables under study have been observed as they develop in the context chosen for the research. It is also transversal, since the data collection was carried out in a single moment, using the survey technique for the application of a structured questionnaire according to the proposed research objectives.

Among the main findings of the investigation, the leadership style exercised by the directors of Hospital II - 2 Sullana is 75%, corresponds to an administrative and democratic style, that is to say, shows concern for the tasks and for the functioning Of the institution, without leaving aside the members of the same; This is related to the results referring to 62.5% of executives exercise authority over employees to perform their tasks with responsibility, and in 67.5%, managers are not indifferent to the institutional needs and expectations of employees.

Likewise, motivational factors that were classified as unsatisfactory by employees were identified, which have an impact on their motivation.

5. INTRODUCCION

5.1.- Antecedentes y fundamentación científica

Cajas y Núñez (2011)...“Los estilos de liderazgo están directamente relacionados con la motivación de los trabajadores de una empresa, sin embargo éstos no son significativos al momento de motivar, sino que es sumamente importante que inicialmente existan otras aristas satisfechas en el ámbito laboral de los trabajadores, con éstas se hace referencia a los factores higiénicos sobre los que escribió Herzberg, dichos factores generan la base, la exigencia principal que debe existir para que un empleado pueda aspirar a sentirse motivado frente a determinada labor. Como ya fue señalado con anterioridad los factores higiénicos hacen referencia a las políticas de la empresa, el sueldo, beneficios y servicios sociales o bien el status laboral que tenga el trabajador. Como se observó en el análisis categorial el que estos puntos estén medianamente satisfechos en un trabajo puede lograr la desmotivación de los trabajadores, que éstos no se sientan comprometidos con el trabajo, no busquen formas de realizar en forma más óptima o con mayores beneficios su labor. En la empresa observada sólo el tema “dinero” potenciaba a que los trabajadores se sintieran satisfechos (porque en ningún caso motivados) por su trabajo, es así que al momento de observar los factores motivacionales fue denotado que éstos estaban directamente ligados con los estilos de liderazgo ejercidos en la empresa, es decir en gran medida los factores motivadores dependen de la relación que el líder tenga con sus súbditos, el reconocimiento, las responsabilidades que puedan tomar los súbditos nos hablan de la relación de dos sujetos en la que uno le permite a otro tomar el control de su propio quehacer o bien lo alienta y le confirma que aquello que está realizando lo hace de la manera adecuada. Además de ello con respecto a la realización y el progreso profesional, es fundamental que se dé al empleado el espacio para que éste desarrolle sus habilidades y logre ascender un peldaño más, éstas oportunidades como pudimos

observar se dan principalmente frente al estilo de liderazgo participativo ...

“En este estilo de liderazgo se tiene una concepción del colaborador como un sujeto, por lo tanto, es relevante lo que este traiga consigo, como su historia, estrato sociocultural y económico. En este sentido, el líder participativo al valorar el trabajo en equipo no sólo se preocupa de la producción de los trabajadores sino también de su bienestar, por lo tanto, el jefe de este estilo permite y considera importante la autovaloración del colaborador en su trabajo así como su autorrealización. Entiende que a través de esta valoración del colaborador se puede motivar y por lo tanto orientarlo hacia los resultados y metas del equipo de trabajo. El líder participativo se preocupa por el entrenamiento y por el desarrollo profesional de los colaboradores lo cual, es valorado por estos y ellos a la vez, se sienten valorados por su líder incrementando su motivación hacia el trabajo y por lo tanto, su producción. En resumen, el foco del líder participativo son los factores motivacionales de Herzberg para así orientar los resultados del equipo. Esto contrasta radicalmente con el estilo de liderazgo autocrático el cual, al objetivar e instrumentalizar a los colaboradores su preocupación pasa por la productividad de ellos fomentando los factores higiénicos, los cuales promueven más bien el “estar” del colaborador y no su “bienestar”, y por lo tanto el conformismo con su trabajo... “Considera que los colaboradores son que sólo deben cumplir con su trabajo haciéndolo monótono y sin otorgar mayor motivación personal al colaborador. En este sentido, el trabajador al ser un objeto ve disminuido y poco comprometido con su trabajo. De acuerdo a esto, podemos establecer además que existe una correlación entre la motivación del colaborador y su compromiso con el trabajo. Por lo tanto, el líder participativo promueve los factores motivacionales los cuales a su vez potencian el compromiso, mientras que el líder autocrático promueve los factores higiénicos, los cuales desmotivan y generan menor compromiso del colaborador hacia el trabajo. De acuerdo a esto, y como se mencionó anteriormente, se destaca la importancia de subjetivar al colaborador y no objetivarlo ni instrumentalizarlo ya que, es la manera óptima en que se logren

los resultados del equipo”... “Los estilos de liderazgo se deben poner en práctica de acuerdo al tipo de la organización ya que no todos los grupos de trabajo presentan los mismos intereses, aunque el que predomina es el que desarrolla el líder participativo de acuerdo a la investigación...”.

Respecto de la pregunta ¿cuál es la influencia que tiene el tipo de liderazgo ejercido en una empresa, en la motivación de los trabajadores de ésta?, los investigadores concluyen que, si bien los estilos de liderazgo se relacionan directamente con la motivación de los trabajadores en una empresa, ellos no son suficientes al momento de motivar, ya que previamente se requiere satisfacer otros aspectos del ámbito laboral, tales como los factores higiénicos a los que alude Herzberg. Asimismo, los investigadores demostraron que los factores motivacionales de la teoría de Herzberg dependen del estilo del líder o jefe, ya que un líder participativo influye en gran medida en la realización y progreso profesional de los colaboradores.

Flores (2010)...“El estilo de liderazgo que predomina en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” es el liberal y autoritario con un estilo de comunicación pasiva y agresiva”... “Los resultados mostrados indican una asociación entre las variables tipo del liderazgo del director y estilo de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo”... “Así también, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo liberal del director y el estilo de comunicación pasiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo de la institución contexto de la investigación”... “Por otro lado, existe una correlación significativa entre el tipo de liderazgo autoritario del director y el estilo de comunicación agresiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo”... “Finalmente, el investigador concluye que, existe una relación significativa entre el tipo de liderazgo democrático del director y el estilo de comunicación asertiva de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto”.

El investigador encuentra que existe asociación entre las variables de investigación, corroborándose la hipótesis de que el tipo de liderazgo del directivo se relaciona significativamente con un aspecto conductual importante en las personas que se encuentran en el ámbito del líder, como es el estilo de comunicación.

Hernández (2013)...“No se pretende en una época de cambios socioeconómicos acelerados y en busca de oportunidades de negocios para generar riqueza, poner en entredicho muchas de las más sólidas bases del concepto de liderazgo. Este análisis, resulta de una iniciativa de la investigación realizada, con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, salida desde las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa”... “Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro, poseer unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, debe además estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y además, controlar y evaluar de manera permanente los procesos para llevar al éxito la organización, sin olvidar que no debe perder lo humano que nos caracteriza, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación”... “De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. Esto dentro de una organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, la visión de una organización está en la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones; además éstas proporcionan continuidad al poder, fomentando

managers y no líderes individuales al dirigir todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas, un manager es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización”...“Dentro de esta concepción, el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, es la única que ha resuelto el problema de proporcionar managers bien adiestrados para las empresas; la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. No hace falta convertirse en genio ni tener heroísmo para ser manager, sino más bien persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica y, tal vez lo más importante, tolerancia y buena voluntad, se toma el término de organización, se piensa de forma casi inmediata en una empresa u organización, palabras que se pueden considerar incluso sinónimos, pero las empresas existen en la vida diaria a pesar de no verlas como tal: la familia, la escuela, los barrios o comunidades, que a pesar de no tener un fin comercial, generalmente mantienen un fin común, situación que se remonta de mucho tiempo atrás...”.

Iona, Iturbe y Osorio (2011)...“Una de las principales diferencias entre los estudios de Herzberg y el presente está relacionada con el factor Logro, debido a que el mismo ya no ocupa el primer puesto en comparación con los hallazgos de Herzberg. Puede presentarse esta situación como consecuencia del mismo diseño del puesto, dado que las personas encuestadas no realizan trabajos complejos, sino que estos son más estandarizados y la toma de decisiones es menor”... “En ambas investigaciones, se destaca que el reconocimiento es un factor de motivación. Existen menciones en las que se evidencia un reconocimiento negativo (críticas al trabajo), pero, en la mayoría de los casos, los colaboradores se sienten satisfechos cuando los clientes, jefes de área o supervisores, e incluso la misma empresa, reconoce su

esfuerzo y el trabajo realizado”... “Se observó discrepancias con la investigación de Herzberg en lo relacionado con el factor Responsabilidad, debido a que las actividades o trabajos realizados por los colaboradores no son complejos, son estandarizados y la toma de decisiones es menor. Adicionalmente, pocas veces las funciones de supervisión son asignadas a estos subordinados y las personas trabajan con alto nivel de supervisión”... “Se evidencia una menor influencia del factor Promoción como un factor que motive a los colaboradores de la empresa. Un aspecto a tener en cuenta es que en la empresa se presenta un alto nivel de rotación, lo cual podría significar que los trabajadores no esperan hacer línea de carrera en la empresa”... “El factor Posibilidad de crecimiento, formación y desarrollo fue categorizado como un factor de motivación. Una diferencia muy destacada en comparación con el estudio de Herzberg es que este factor apuntó a ser más un factor de higiene, lo cual indica que los trabajadores no están muy preocupados por el estatus o la promoción, diferencia explicada también por el nivel profesional de la muestra de Herzberg. Además, durante el análisis de datos, se observó que una gran parte de ellos esperan otros beneficios, como por ejemplo tener mayor flexibilidad en sus horarios”... “A diferencia de Herzberg, no se encontró una clara tendencia para clasificar el factor Políticas y dirección de la empresa como motivador o de higiene; sin embargo, la gran cantidad de menciones sugiere que este es un factor importante en un posible plan de mejoramiento de las prácticas de Recursos Humanos. Debería, entonces, considerarse la maximización de las referencias positivas y la minimización de los eventos desagradables que los trabajadores mencionaron”... “En ambos estudios, el factor Supervisión técnica generó disconformidad o la sensación de insatisfacción en los encuestados. Entre los aspectos más mencionados en la insatisfacción, se encuentra el favoritismo. En el lado positivo, en varias ocasiones, los colaboradores comentaron que perciben y valoran la existencia de una supervisión competente, con lo que se logra que este factor también integre aspectos motivadores”... “Existen discrepancias en los dos estudios en cuanto a los factores Relaciones

interpersonales entre colegas y Relaciones interpersonales con los supervisados. Estas discrepancias se podrían atribuir a las diferencias culturales. Herzberg realizó su investigación en Estados Unidos y el presente estudio se realizó en el Perú. Uno de los rasgos de diferencia entre culturas es el Individualismo. En Estados Unidos, este indicador es alto (91 sobre 100, donde 100 representa la máxima calificación de individualismo), mientras que en el Perú es bajo (16 sobre 100), tendiendo hacia el colectivismo (Hofstede, 2001). Esto podría explicar por qué en el Perú se valoran más las relaciones interpersonales. Se menciona como uno de los componentes más importantes del factor Relaciones interpersonales con colegas, el trabajo en equipo y en el caso del factor Relaciones interpersonales con supervisores, el apoyo por parte del jefe"... "El factor Estatus no registró ninguna mención, un elemento que podría explicar esto es la diferencia entre las muestras, es decir, Herzberg realizó las 203 entrevistas con ingenieros y contadores, algunos de ellos ejercían funciones de supervisión. En la muestra analizada del presente estudio, como parte de la metodología de investigación, se determinó que las personas no tuvieran otras personas a cargo ni ejercieran labores de supervisión"... "El salario como factor. A diferencia de la investigación realizada por Herzberg (donde no es muy evidente la tendencia), en el presente estudio, se hallaron más situaciones de insatisfacción en el factor salario. Por ello, se lo categorizó como factor de insatisfacción. Esto podría deberse al nivel salarial de la muestra analizada, corroborado por ser el monto del salario uno de los aspectos más mencionados en relación a este factor"... "Existen similitudes desde el punto de vista de las categorías asociadas con los factores de motivación y factores de higiene; es decir, los factores motivadores hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos positivos hacia el trabajo y son generadores de gran satisfacción; mientras que los factores de higiene hallados en la muestra analizada están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo y son generadores de la insatisfacción..."

Los investigadores, encontraron que los factores motivadores de la teoría de Herzberg no son determinantes en la motivación cuando se trata de puestos de trabajo con tareas estandarizadas, no complejas y con altos niveles de supervisión. Así también, en base a los resultados obtenidos en la muestra, demostraron que los factores motivadores son generadores de gran satisfacción, en cambio los factores higiénicos están asociados con sentimientos negativos hacia el trabajo, ya que cuando no están satisfechos son generadores de insatisfacción laboral.

Liderazgo

Definición

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001) el liderazgo consiste en “una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo.

Chiavenato (2000) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Es tan importante y necesario para una organización –del cualquier tipo- desarrollar el liderazgo, que hoy día dentro de las organizaciones se han creado programas para estimular y desarrollar esas cualidades en los miembros de las organizaciones. Y cuando hablamos de liderazgo, necesariamente se debe hablar de quien lo ejerce “el líder”, el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo.

Davis y Newstrom (2004), por su parte señalan que el liderazgo se entenderá como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Estos autores definen el liderazgo como “el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo y hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental del éxito de una organización y su gente”. En otras palabras es el asunto o causa que motiva o donde se apoyan otros para dedicarse a desempeñar un rol o una tarea con dedicación y en forma entusiasta en el logro de objetivos comunes.

Finalmente Franklin y Krieger (2012) definen liderazgo como “la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación”. Para los autores, “liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. El líder se enfoca en las personas y equipos, inicia y origina procesos, se interesa por desentrañar el porqué de las cosas. Es capaz de asumir riesgos, busca superar la cotidianidad, piensa de manera estratégica, su visión es de mediano y largo plazo”.

Actores que intervienen en el liderazgo

En opinión de Franklin y Krieger (2012), son tres los actores que intervienen en el liderazgo, a saber:

- **El líder:** su personalidad está conformada por su manera de liderar, de comunicarse, por cómo decide, delega, motiva, articula. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre, y por su capacidad para asumir riesgos y afrontar presiones y desafíos. Asimismo, destaca por su presencia y habilidad para estar en el momento y la circunstancia en que se le necesita, manteniéndose comunicado, conectado y en sintonía con sus seguidores.

- **Los seguidores:** son los individuos que hacen suya la visión del líder, aportando a la consecución de ésta sus características, competencias y predisposición a asumir responsabilidades y participar. Se destacan también por su grado de tolerancia a la incertidumbre, sus valores predominantes, su nivel de autonomía – dependencia, su comprensión de las tareas que le son asignadas, sus habilidades y grado de profesionalización.
- **La situación:** se refiere al entorno organizacional en general, incluyendo el grado de turbulencia o caos que haya en él, la cultura y el clima organizacional, las relaciones de poder y autoridad que primen en sus escenarios, así como su estructura, procesos, tareas, tiempos de realización, los tipos de grupos o equipos y el nivel de cohesión alcanzado por ellos.

Teorías de liderazgo

Muchos investigadores especialmente de las áreas de la Administración y las Relaciones Humanas, han planteado diversas teorías sobre Liderazgo, las mismas que han constituido la base para la clasificación de los diversos tipos y estilos de liderazgo.

En primer lugar se ubica la **Teoría de liderazgo por los Rasgos**, esta teoría se encuentra en diversos textos, pero ninguna apunta a un autor específico como creador de la misma. Sin embargo Robbins y Culters (2005) señalan que a principios del siglo XXI (1900-1950) cuando los investigadores comienzan a estudiar el liderazgo, se concentran únicamente en el líder, surge así la Teoría de los Rasgos, porque en ella se analizan las características físicas, sociales y personales que posee el líder ya que estos aspectos son comunes en los líderes y las mismas son innatas en él.

Posteriormente el estudio se centró en cómo ese líder se relacionaba con los miembros del grupo, surge así la **Teoría de liderazgo por Comportamiento** (1940-1950), en la que se establece una relación entre el comportamiento del líder y lo exitosa que pueda ser su gestión. Esta teoría destaca dos aspectos interesantes que se distinguen en el líder: 1) el que está más sensibilizado por los miembros del grupo y 2) el que se sensibiliza por las tareas y responsabilidades. Además, esta teoría plantea que es posible enseñar a ser líder, es decir, el líder se hace. Es importante señalar que según el desempeño del líder podrá valorarse su tipo o estilo.

Luego está la Teoría de **liderazgo Situacional o de la Contingencia** 1960-1990, en la cual se plantea el estudio de la reacción del líder de acuerdo a la situación o entorno que se presente. Ya los investigadores en este caso abordan la parte organizacional, señalan además que los líderes lograrán el éxito cuando conozcan qué liderazgo quieren ejercer, para ello deben diagnosticar las situaciones y ajustarlas, de allí se establece el estilo de liderazgo adecuado. En tal sentido se plantea que, no existe un estilo de liderazgo que pueda decirse que es el mejor, cada uno se aplica de acuerdo a la situación presentada. Es importante mencionar que sobre la Teoría de Liderazgo situacional o de contingencia existen cuatro modelos que se mencionan a continuación:

- a) **El modelo de Tannenbaum.** Al final de la década de los 50, Tannenbaum y Warren Schmidt plantearon su teoría de Liderazgo por contingencia que centra sus investigaciones en dos aspectos fundamentales: la persona que toma las decisiones, y el grupo toma decisiones. Recomiendan que quien toma las decisiones permita al grupo también tomarlas, es decir que lo hace más participativo o democrático. Estos autores a su vez identifican siete estilos de conducción en los que el líder puede elegir. Sin embargo

estos planteamientos fueron criticados, porque no determinaba específicamente qué estilo de liderazgo seguir y cuándo aplicarlo.

- b) **El modelo de Fiedler**, en 1967, plantea que el estilo del líder debe estar adecuado a la situación y esta será exitosa cuando haya una buena relación del líder con su grupo y cómo logra influenciar a su grupo de esta manera se tienen más claros los objetivos. De no ocurrir esto se debe cambiar al líder o la situación.

- c) **El modelo de Evans y House**, plantea a su vez la Teoría de la Ruta-Objetivo, que se fundamenta en las posibilidades de premio o recompensa y el atractivo de ésta; quien dirige debe participar a su grupo los objetivos y estimularlos para despejar de obstáculos y lograr los objetivos.

- d) **El modelo de Hersey y Blanchard o Teoría del liderazgo Situacional**: Al hablar del estilo del líder señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas, que son las siguientes:
 - Comunicar: donde el líder decide qué, cómo y dónde se realizarán las tareas.
 - Vender: donde el líder define las tareas y convence al grupo.
 - Participar: donde el líder y los subordinados comparten decisiones.
 - Delegar: el líder se torna innecesario, porque todo lo delega.

En cuanto a lo situacional, señalan que ésta viene dada por el grado de madurez de los subordinados y se refleja también en 4 grados que son los siguientes:

M1: incapaces y no asumen responsabilidad.

M2: incapaces pero asumen responsabilidad.

M3: son capaces pero no asumen responsabilidad.

M4: son capaces y asumen responsabilidad.

Según este planteamiento, se deduce que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación que se presente, de allí dependerá el estilo que aplique.

Teoría de liderazgo integral: se ubica a mediados del setenta y esta Teoría combina aspectos de las teorías anteriores; Rasgos, Comportamiento y Contingencia, por eso se le llama Teoría Integral y su planteamiento o investigaciones están centradas en explicar de qué manera un líder influye en sus subordinados al punto que estos están dispuestos incluso a sacrificarse por lograr los objetivos de la organización. Busca explicar las relaciones exitosas entre líderes y sus seguidores o subordinados.

Luego encontramos la **Teoría Transaccional**, se entiende el liderazgo como una transacción o intercambio, donde el líder persuade a sus subordinados o seguidores para obtener beneficios donde hay satisfacciones de ambos lados.

La **Teoría Transformacional**, plantea su estudio en el líder y el logro de sus metas y las estrategias que utiliza para esa consecución de objetivos, generando así la renovación y transformación de sus seguidores o de la organización.

Las Teorías de liderazgo enunciadas son las que más se relacionan con los objetivos de la presente investigación, sin embargo, ante los cambios tan acelerados que vive el mundo moderno, seguirán surgiendo teorías que intenten explicar cómo y por qué un líder influye sobre una masa o un grupo determinado.

Tipos de liderazgo

Una vez revisadas las Teorías abordaremos a continuación el caso específico del líder y su forma de conducir el grupo. Cabe destacar que cada tipo o estilo de liderazgo se inscribe en las teorías anteriormente revisadas. Muchos autores e investigadores han centrado sus estudios en las actitudes del líder frente a sus seguidores o subordinados para el logro de los objetivos, de allí han surgido algunas de las clasificaciones son las siguientes:

Líder autoritario, es el que toma las decisiones, restrictivo, da órdenes y normas e impone su criterio, es el único responsable, da pocas explicaciones de sus acciones, solo él conoce el curso de la actividad que se desarrolla en el grupo, señala los objetivos, distribuye tareas y designa a los miembros de cada equipo. Se muestra distante.

Líder paternalista, es amable, cordial, paternal, deja discutir pero al final expone sus opiniones de peso y terminantes que deben ser acatadas para bien de todos.

Líder democrático, está centrado en las personas, confía en la capacidad del grupo, favorece las discusiones, pide y toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones, la responsabilidad es compartida, da explicaciones y permite críticas aceptándolas. Es permisivo.

Líder pasivo (Laissez-faire) actúa poco, deja hacer a los miembros por su cuenta, no toma decisiones ni orienta, las discusiones son incontroladas, la estructura del grupo es débil y de carácter individualista, el grupo carece de incentivos.

Líder participativo. Es el grupo que actúa por participación, los miembros trabajan en conjunto para lograr elevada cohesión y se asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos sus elementos, los objetivos y actividades son elegidos por el grupo, formando parte del liderazgo todos en conjunto.

Estilos de liderazgo

En cuanto a los estilos de Liderazgo, se destacan los siguientes:

El Estilo Directivo que está determinado por un líder que no solicita la opinión de sus subordinados y gira instrucciones de cómo, cuándo y dónde deben realizar la tarea, para luego revisar el cumplimiento de la ejecución. Cuando se dan situaciones donde el líder ejerce este estilo, es él –el líder – quien ejerce el control absoluto. Algunos señalan que es un estilo adecuado cuando por falta de tiempo no permite explicar con detalle los asuntos.

El Estilo Participativo el líder solicita a los subordinados opinión, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. Cada miembro del grupo u organización tiene su función específica, es responsable y libre de tomar cualquier decisión. El líder se encarga sólo de revisar el trabajo realizado. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar consultas o que tratan con un grupo experimentado.

El Estilo Delegativo el líder cede a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones sin antes solicitarle autorización. Sin embargo, el líder sigue siendo responsable en último término.

El Estilo Transformacional: el líder "transforma" a los subordinados retándolos a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos,

hace hincapié en el crecimiento individual –tanto personal como profesional– y en el potenciamiento de la organización.

Este estilo permite al líder beneficiarse de las aptitudes y conocimientos de los miembros de su grupo con experiencia que podrían tener mejores ideas sobre cómo cumplir una misión. También obtiene buenos resultados cuando las organizaciones se enfrentan a una crisis. Los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento. Las estrategias de tipo transformacional tienen la capacidad de motivar e inspirar a seguidores, en especial cuando la organización enfrenta un gran cambio, entregan un sentido de propósito y significado que puede unir a las personas en una causa común.

En el Estilo transaccional: el líder utiliza técnicas de motivación hacia los miembros del grupo para trabajar ofreciendo para ello recompensas o amenazando con castigos, asignar las tareas por escrito, delinear todas las condiciones para que una misión se dé por completada y dirigir por excepción, es decir, dando a conocer solamente lo que el subordinado ha hecho incorrectamente.

El líder que confía tan sólo en el estilo transaccional, sin combinarlo con el transformacional, únicamente consigue el compromiso a corto plazo de sus grupos y hace que la gente tema tomar riesgos e innovar. Además de sentir que sus esfuerzos podrían parecer egoístas. Por ello, lo más recomendable es combinar ambas técnicas para ajustarse a la situación.

El líder y sus características

La Real Academia Española, define al líder como “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

Ponce de León (2003) señala que el líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo u organización que encabeza o dirige. Debe además compartir con los miembros de este grupo, algunos rasgos comunes, como por ejemplo patrones culturales.

Generalmente la palabra líder es asociada con; dirección o conducción. Si bien es cierto que inteligencia, firmeza, determinación y visión necesarias para obtener éxito, también son asociadas a la conducta de líder. Daniel Goleman descubrió que, estas cualidades son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, para ello considero importante revisar lo que incluye la Inteligencia emocional ya que tiene que ver mucho con la forma como debe conducirse un líder. A continuación los cinco componentes de la Inteligencia Emocional en el trabajo.

Un líder debe ser aquel que influye en su grupo, que toma decisiones, que se propone la transformación de la organización o su grupo de manera positiva, y que pueda reunir a un equipo diverso, para lograr que trabajen por un objetivo común.

Los diferentes autores insisten en que los rasgos de la personalidad inciden de manera eficaz y pueden llevar a las organizaciones, instituciones o grupos al logro de sus objetivos y metas.

La función del líder está relacionada con las de un gerente, pues debe organizar, vigilar, dirigir o sencillamente motivar y conducir al grupo a determinadas acciones, según sea la necesidad que se tenga o la situación que se presente. En el líder deben existir valores, confianza en el grupo y en las personas, disposición a seguirlo.

Ivancevich (2001), señala que la capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores se basa en gran parte, en el poder percibido del líder. Mientras que los autores French y Raven en su modelo Psicosociológico formularon su propuesta donde señalan que son cinco las fuentes del poder social y estas se ejercen de diferente manera, con resultados diferentes en quienes son influenciados por este poder, estas fuentes de poder son las siguientes:

- ***Poder coercitivo:*** poder que se basa en el temor. Un seguidor percibe que si no acata la solicitud de un líder, puede enfrentarse a algún tipo de castigo o una reprimenda del grupo.

- ***Poder por recompensa:*** poder basado en la esperanza de obtener elogios, reconocimientos o ingresos por haber acatado la solicitud del líder.

- ***Poder de legítimo:*** poder derivado de la posición de un individuo dentro de la jerarquía grupal u organizacional. En una organización formal el supervisor de primera línea se percibe como más poder que los empleados activos. En el grupo informal, el líder es reconocido por los miembros como poseedor de un poder legítimo.

- ***Poder del experto:*** poder basado en una destreza, pericia o ciencia especial. Los seguidores perciben a la persona como poseedora de la pericia pertinente y consideran que supera a la de ellos.

- ***Poder referente:*** poder basado en la atracción y el encanto. Un líder que sea admirado debido a ciertas características posee poder referente. Esta forma de poder se llama popularmente carisma. Se dice que la persona tiene carisma para inspirar y atraer seguidores.

¿Cuáles son algunas maneras de ver el estilo de liderazgo, y sus efectos en una organización?

Para RabinowitzPhil (2015) existen varias teorías sobre el estilo de liderazgo. Muchas incluyen una escala - dos estilos opuestos con un número de paradas intermedias entre ellas. Aquí, intentaremos presentar cuatro estilos que resumen muchas de las teorías existentes, y mostrar cómo éstos interactúan con otros, es decir, una manera completa de ver al estilo de liderazgo:

Cuatro estilos de liderazgo

1. Autocrático. Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

Efectos en la organización. Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección – hacia arriba – de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

En el mejor caso (y hay líderes autocráticos decentes - véase el recuadro abajo), el liderazgo autocrático provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y con poder de decisión. Con demasiada frecuencia, por otro lado, este estilo puede sacrificar la iniciativa, las nuevas ideas y el desarrollo individual y grupal del personal a cambio de un entorno estructurado y jerárquico en el que todos saben exactamente lo que se supone que deben hacer y siguen órdenes sin cuestionarlas.

2. Administrativo. El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

Efectos en la organización. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial - no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos -, las cosas funcionan de manera estable. Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el estatus quo, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente... pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano.

3. Democrático. Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar

de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

Efectos en la organización. El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace - a pesar de que puede - es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del

liderazgo autocrático - una falta de aprobación - sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

4. Colaborador. Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo – ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria - y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones... Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones.

Efectos en la organización. El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior y también se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias. Por lo tanto,

elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores.

Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización.

Como punto negativo, la administración puede ser descuidada en favor de la construcción de una organización en colaboración. Más específicamente, la toma de decisiones en colaboración puede ser insoportable. Dependiendo del grupo, las ideas pueden discutirse hasta el fastidio, y los pequeños desacuerdos en ámbitos insignificantes de la política pueden tardar horas en resolverse.

Motivación

Definición

Arias y Heredia (2004). Hablar de motivación es, hablar de una gran cantidad de definiciones, en términos generales, se puede considerar que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas; considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

Es así, que la motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el

tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

Herrera (2009), refiere que “cuando una persona está motivada, se orienta o se “mueve” (el concepto de motivación se deriva del latín moveré) a realizar ciertas acciones o a emitir comportamientos particulares”, siendo interés de los investigadores conocer la causa de dichos actos y determinar cuál es el motivo que conduce a las personas a realizarlos.

Para Reeve (2003), motivo es un término muy general que se usa para identificar procesos que le dan energía y dirección al comportamiento; su origen puede ser interno o externo. Cuando se hace referencia a los a motivos internos, la literatura psicológica identifica, en términos generales, a las necesidades, cogniciones y emociones. Si se mencionan, en cambio, los motivos externos, se alude a los incentivos o a un conjunto de acontecimientos exteriores que, debido a las consecuencias ambientales, sociales y culturales, le brindan energía al comportamiento.

En ese orden de ideas, para Chiavenato (2000) existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado, es decir, existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.
- El comportamiento es motivado, ya que todo comportamiento humano tiene una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Proceso de la motivación

Se ha dicho que la motivación varía de una persona a otra, asimismo, la motivación cambia constantemente en el tiempo, debido a la satisfacción de necesidades y al surgimiento de otras. En ese sentido, el proceso de la motivación se desarrolla a través de una serie de etapas que constituyen el ciclo motivacional

Franklin y Krieger (2012), describen las etapas del ciclo motivacional, siendo éstas:

1. Surgimiento de la necesidad, conceptualizada como la “fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento”.
2. La aparición de la necesidad rompe el equilibrio existente, generando en el individuo un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio.
3. El estado de tensión ocasionado por el surgimiento de la necesidad, conlleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción que permita descargar la tensión, liberándolo de la inconformidad y el desequilibrio.
4. Si el comportamiento desplegado por el individuo es eficaz, se satisface la necesidad y se descarga la tensión provocada; con ello, el organismo del individuo recupera su estado de equilibrio. Sin embargo, los individuos no siempre satisfacen la necesidad en el ciclo motivacional, lo que suele originar frustración o búsqueda de compensación (transferencia de las expectativas de satisfacción hacia otro objeto, persona o situación).
5. Aparición de nuevas necesidades, producto de los estímulos recibidos, ya que la satisfacción de necesidades es transitoria y pasajera. El surgimiento de nuevas necesidades conlleva la repetición del ciclo

motivacional. Desde este punto de vista, “el comportamiento representa un proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades”.

Teorías de la motivación

Para fines del presente trabajo de investigación, se citan las ocho teorías más importantes sobre el tema de motivación las mismas que se enuncian a continuación:

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow, A. (1954). Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización).

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B (1975). Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta

situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.

Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- **Factores Higiénicos:**

Para Franklin y Krieger (2012) “son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejan su carácter preventivo y muestran que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el entorno o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción; cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan “factores de insatisfacción”...”.

- **Factores motivadores:**

De acuerdo a Franklin y Krieger (2012) “tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales”... “Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción y se denominan “factores de satisfacción”...”.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores

motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

Entre los factores higiénicos y motivadores, tenemos los siguientes:

Factores higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo y entorno laboral. • Políticas de la empresa y de la administración. • Relaciones con el supervisor. • Salarios. • Estabilidad en el cargo. • Relaciones con los colegas. • Estatus. • Seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento. • Trabajo gratificante. • Delegación de la responsabilidad. • Libertad de decidir cómo realizar un trabajo. • Ascensos. • Utilización plena de las habilidades personales. • Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos. • Simplificación del cargo. • Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). • Posibilidad de desarrollo de carrera. • Capacitación

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de jobenrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

3. Teoría de McClelland

McClelland, D.C. (1989) McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- *Logro*: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación
- *Poder*: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por hacer prevalecer sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".
- *Afiliación*: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor (1966) Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden

a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización.

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • La gente no quiere trabajar. • La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. • La gente tiene poca creatividad. • La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. • La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente. • La gente prefiere autonomía. • Todos somos creativos en potencia. • La motivación ocurre en todos los niveles. • Gente motivada puede autodirigirse.

5. Teoría de las Expectativas.

Vroom (1964) El autor más destacado de esta teoría es Vroom pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son

Galbraith, (1977):

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro

de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.

- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?).
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	"Iniciación a la estructura" (orientar definir y organizar el trabajo). "Consideración" (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

6. Teoría ERC de Alderfer.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

7. Teoría de Fijación de metas de Locke

Locke (1969) Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

8. Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

5.2.- Justificación de la investigación

Las organizaciones, sean privadas o públicas, desarrollan sus actividades y cumplen con sus objetivos a través de las personas. En ese sentido, las variables analizadas en el desarrollo de la presente investigación, relacionadas con el recurso humano, revisten especial importancia para todos los involucrados en la gestión de las organizaciones.

La investigación se justificó en la necesidad de abordar la problemática de la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana y la influencia que sobre dicha variable ejerce el estilo de liderazgo de los directivos, teniendo en cuenta que la situación de los factores tales como la remuneración e incentivos laborales, condiciones físicas de trabajo, política de la institución, reconocimiento y promoción no ha sufrido variación desde hace varios años.

Desde el punto de vista social, los resultados obtenidos facilitan a los directivos efectuar una reflexión acerca de las estrategias motivacionales aplicadas a los servidores administrativos, y de aquellos aspectos del estilo de liderazgo directivo que requieren ser mejorados para generar un impacto positivo en la motivación y conducta de dichos colaboradores; beneficiándose la institución en su relación con los usuarios de los servicios a cargo de la misma.

Asimismo, los resultados obtenidos han sido contrastados con las bases teóricas en las que se enmarcó el estudio, siendo que los mismos podrán ser generalizados y aplicados a otros establecimientos de salud e instituciones públicas a nivel nacional.

5.3.- Problema

El estilo de liderazgo y la motivación laboral constituyen variables que influyen de manera significativa en el clima laboral de cualquier organización, así como en la conducta de los colaboradores, constituyendo aspectos de amplia repercusión en el desarrollo de las tareas, prestación de servicios y en la imagen de cualquier institución.

El contexto de la investigación, el Hospital II – 2 Sullana, brinda servicios de salud a los ciudadanos, siendo constantemente objeto de quejas y denuncias interpuestas por los usuarios de los servicios, destacándose las referentes a deficiencias en la atención y maltratos por parte del personal de la institución; situaciones que afectan de manera negativa la percepción de los usuarios y la imagen institucional.

Al respecto, los colaboradores administrativos apoyan el desarrollo de las labores de carácter asistencial e interactúan frecuentemente con las personas que acuden a la institución por atenciones de salud.

En ese sentido, la investigación tuvo como propósito describir la influencia del estilo de liderazgo de los directivos en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana, identificándose aquellos aspectos del estilo de liderazgo directivo que influyen favorablemente en la motivación laboral, así como aquellos aspectos que requieren ser trabajados para mejorar los resultados obtenidos e influenciar de manera positiva en la motivación laboral.

Por lo antes expuesto, se planteó el siguiente problema:

¿Cómo el estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana?

5.4.-Conceptuación y operacionalización de las variables

5.4.1. Definición conceptual de las variables

Liderazgo

Chiavenato (2006) “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo. La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder”...

Estilos de liderazgo de los directivos:

Autocrático

Koontz Y Weihrich (1998), señala q el líder autocrático impone y espera cumplimiento, conduce por medio de la capacidad de otorgar o retener premios o castigos, es dogmático y seguro

Administrativo

Rabinowitz Phil (2015). El líder que ve a sí mismo como un administrador está principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades

Democrático

Koontz Y Wehrich (1998), establecen que el líder democrático o participativo consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables y alienta su participación, considerando tanto a aquellos que no emprenden acciones sin la participación de sus subordinados, como a los que toman decisiones por si solos pero antes de hacerlo consultan con sus subordinados.

Colaborador

Rabinowitz Phil (2015) Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia.

Motivación

Chiavenato (2006) La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano

Autorrealización

Maslow (1954), también conocidas como autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Estima

Maslow (1954), También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Sociales

Maslow (1954), Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Seguridad

Maslow (1954), Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Fisiológicas

Maslow (1954), Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo o la maternidad.

5.4.2.- Operacionalización de las variables

Variables	Indicadores	Subindicadores
Estilo de liderazgo de los directivos	Características del líder	Valores
		Conocimiento
		Habilidades
		Destrezas
		Seguidores
		Metas
	Liderazgo autocrático	Autoridad
		Poder
		Desconfianza
	Liderazgo Administrativo	Visionario
		Capacidad y habilidad de comunicación
		Congruencia y confiabilidad
		Conciliación
		Proactividad y empatía
		Humanitario
		Construir sobre sus fortalezas
	Eficiencia	
	Liderazgo democrático	Responsabilidad
		Cooperación
		Relaciones
Liderazgo colaborador	Igualdad	
	Confianza	
	Trabajo en equipo	
Motivación laboral de los colaboradores administrativos	Autorrealización	Autoexpresión
		Independencia
		Competencia
		Oportunidad
	Estima	Reconocimiento
		Responsabilidad
		Sentimiento de cumplimiento
		Prestigio
	Sociales	Compañerismo
		Aceptación
		Pertenencia
		Trabajo en equipo
	Seguridad	Seguridad

		Estabilidad
		Riesgos
	Fisiológicas	Alimento
	Vestido	
	Descanso	

5.5.- Hipótesis general

El estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

5.6.- Objetivos

5.6.1.- Objetivo general

Determinar como el estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

5.6.2.- Objetivos específicos

- Describir como las características del liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.
- Analizar como el liderazgo autocrático influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II -2 Sullana.
- Analizar como el liderazgo administrativo influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.
- Analizar como el liderazgo democrático y colaborador influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

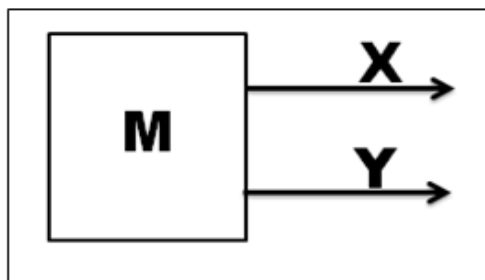
6. METODOLOGIA

6.1.- Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo de investigación utilizó el enfoque cuantitativo; asimismo, corresponde a un estudio no experimental, transversal o transeccional descriptivo, debido a que la recolección de datos para análisis de las variables de estudio se efectuó en un único momento el tiempo.

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario estructurado, elaborado para medir las variables estilo de liderazgo de los directivos y motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana, y la identificación de los indicadores que sirvan de referencia para la formulación de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

El diseño corresponde a la siguiente figura:



Dónde:

M = Muestra de la investigación, representada por 40 trabajadores administrativos.

X = Estilo de liderazgo de los directivos

Y = Motivación laboral

6.2.- Instrumentos y fuente de información

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica e instrumento siguientes:

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario

6.3.- Procedimiento y análisis de información

Para el procesamiento de los datos obtenidos del desarrollo de la investigación, se procedió de la siguiente manera:

- Se ordenó y tabuló los resultados del cuestionario aplicado a los informantes.
- Se calculó las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos en el cuestionario, luego se graficó e interpretó los resultados obtenidos.
- Todo lo anteriormente mencionado se aplicó a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.

6.4.- Población

La población de la presente investigación estuvo constituida por los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana, distribuidos según la dependencia administrativa en que laboran, según se detalla a continuación:

Dependencia administrativa	Número de colaboradores
Dirección Ejecutiva	2
Oficina de Control Institucional	3
Oficina de Planeamiento Estratégico	5
Oficina de Administración	2
Unidad de Control Patrimonial	2

Unidad de Personal	8
Unidad de Economía	7
Unidad de Logística	7
Unidad de Estadística e Informática	4
TOTAL	40

7.- Resultados

Resultados sobre cómo las características del liderazgo de los líderes o directivos influyen en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

1. ¿El directivo de su institución demuestra valores en su accionar?

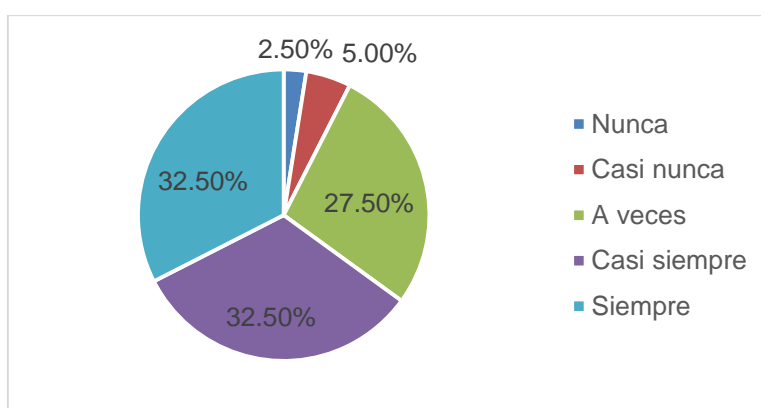
Tabla N° 01

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	2.5
Casi nunca	2	5
A veces	11	27.5
Casi siempre	13	32.5
Siempre	13	32.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia.

FIGURA N° 01



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N.º 1 apreciamos que en un 32.5% siempre los directivos de la institución demuestran valores en su accionar, en igual porcentaje casi siempre, en un 27.5 % a veces, en un 2.5% nunca y casi nunca en un 5%

2. ¿El directivo de su institución ha sido designado en base a conocimientos, habilidades y destrezas?

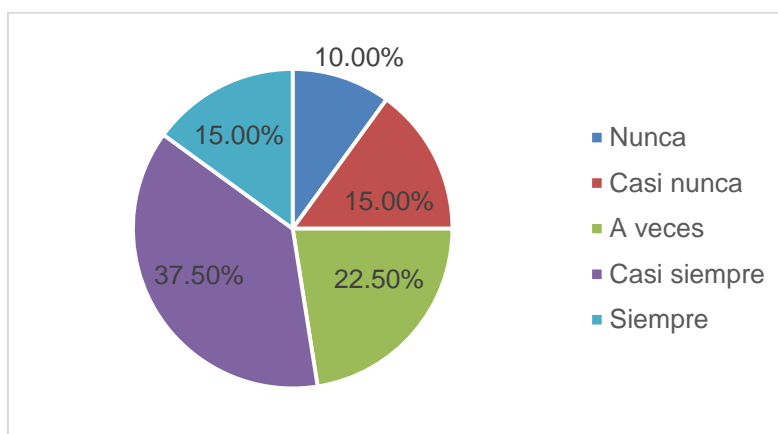
Tabla N° 02

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	4	10
Casi nunca	6	15
A veces	9	22.5
Casi siempre	15	37.5
Siempre	6	15
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 02



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 2 apreciamos que en un 37.5% casi siempre los directivos han sido designados en base a conocimientos, habilidades y destrezas, en un 15% siempre, en un 22.5% a veces, en un 10% nunca y casi nunca en 15%.

3. ¿Los colaboradores de su institución se identifican con el directivo?

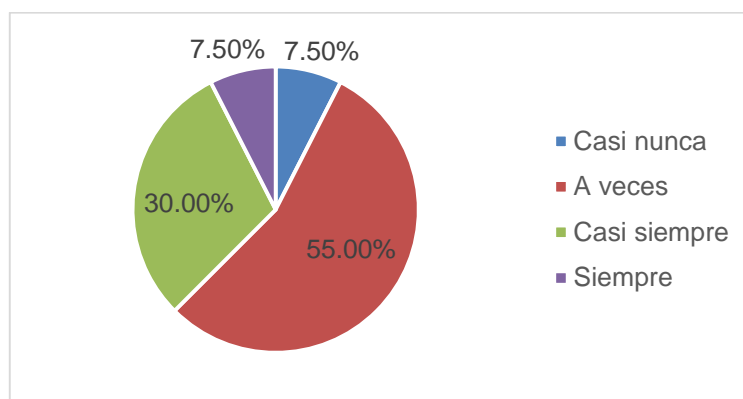
Tabla N° 03

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Casi nunca	3	7.5
A veces	22	55
Casi siempre	12	30
Siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 03



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 3 apreciamos que en un 55% a veces los colaboradores de la institución se identifican con los directivos, en un 30% casi siempre, en un 7.5 % siempre y en igual porcentaje casi nunca.

4. ¿El directivo de su institución es eficaz en el cumplimiento de las metas planificadas?

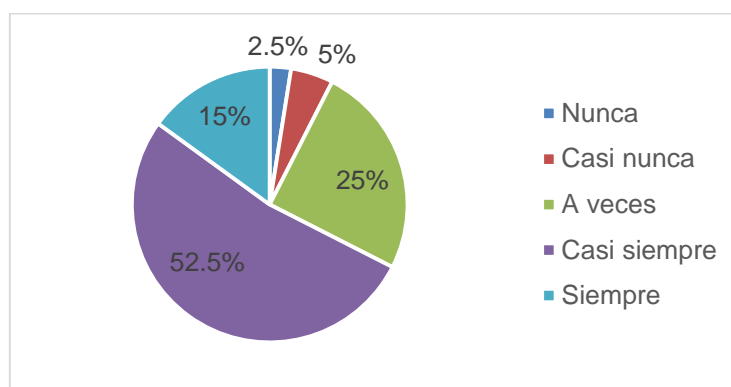
Tabla N° 04

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	2.5
Casi nunca	2	5
A veces	10	25
Casi siempre	21	52.5
Siempre	6	15
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 04



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 4 apreciamos que en un 52.5% casi siempre los directivos de la institución son eficaces en el cumplimiento de las metas planificadas, en un 15% siempre, en un 25% a veces, en un 2.5% nunca y casi nunca en un 5%.

Resultados sobre cómo el liderazgo autocrático influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

5. ¿El directivo de su institución realiza las gestiones institucionales de manera aislada?

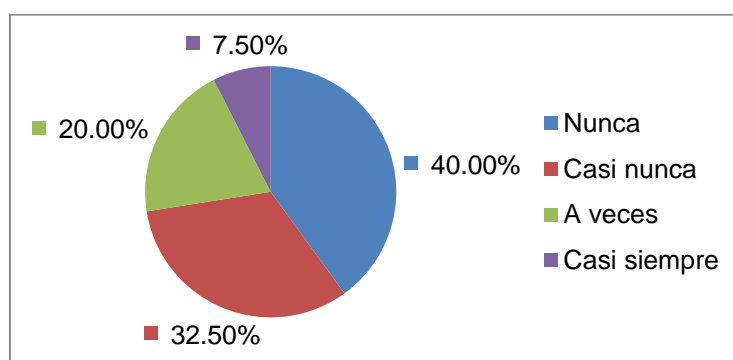
Tabla N° 05

Alternativas	Cantidad	Porcentaje (%)
Nunca	16	40
Casi nunca	13	32.5
A veces	8	20
Casi siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 05



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 5 apreciamos que un 40% nunca los directivos de la institución realizan las gestiones institucionales de manera aislada, en un 32.5% casi nunca, en un 20% a veces y en 7.5 % siempre.

6. ¿El directivo de su institución se muestra soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales?

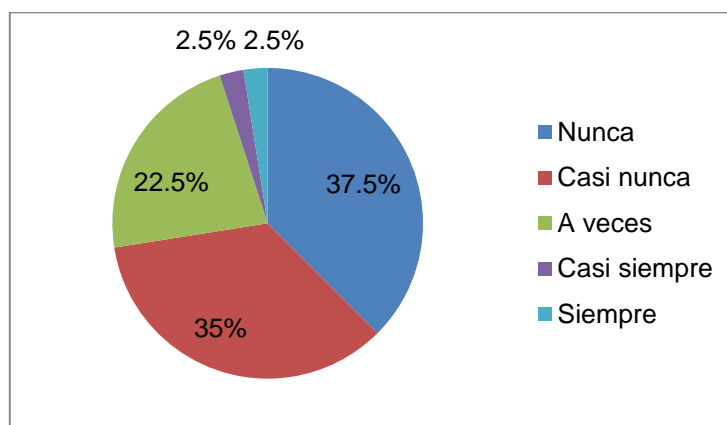
Tabla N° 06

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	37.5
Casi nunca	14	35
A veces	9	22.5
Casi siempre	1	2.5
Siempre	1	2.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 06



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 6 apreciamos que en un 37.5% nunca los directivos de la institución se muestran soberbios en su comunicación y relaciones interpersonales, en un 35% casi nunca, en un 22.5% a veces, en un 2.5% casi siempre y en igual porcentaje siempre.

7. ¿El directivo de su institución impone acciones sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad?

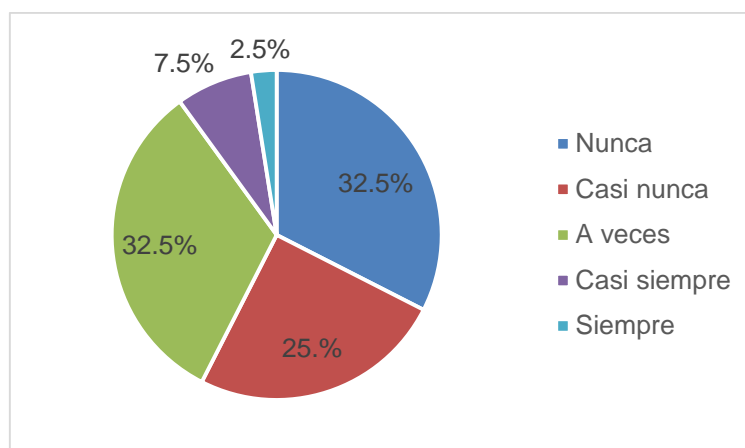
Tabla N° 07

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	13	32.5
Casi nunca	10	25
A veces	13	32.5
Casi siempre	3	7.5
Siempre	1	2.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 07



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 7 apreciamos que en un 32.5% nunca los directivos de la institución imponen acciones sin considerar los opiniones de los demás integrantes de la entidad, en un 25% casi nunca, en un 32.5% a veces, en un 7.5% casi siempre y siempre en un 2.5%.

8. ¿El directivo se muestra indiferente ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores?

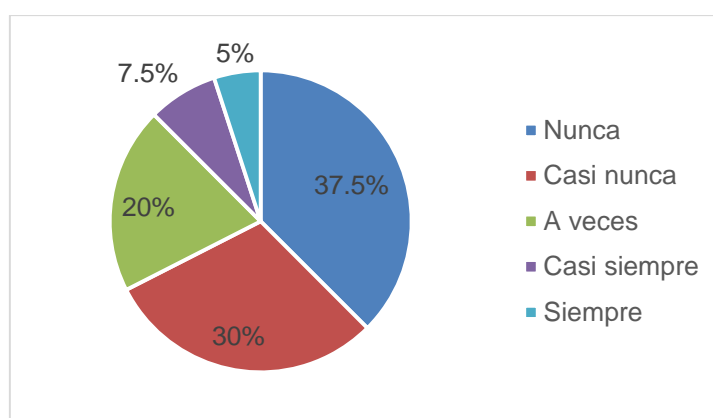
Tabla N°08

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	15	37.5
Casi nunca	12	30
A veces	8	20
Casi siempre	3	7.5
Siempre	2	5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURAN° 08



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En tabla N° 8 apreciamos que en un 37.5% nunca los directivos de la institución se muestran indiferentes ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores, en un 30% casi nunca, en un 20% a veces, en 7.5% casi siempre y siempre en un 5%.

Resultados sobre cómo el liderazgo administrativo influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

9. ¿El directivo de su institución ejerce autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad?

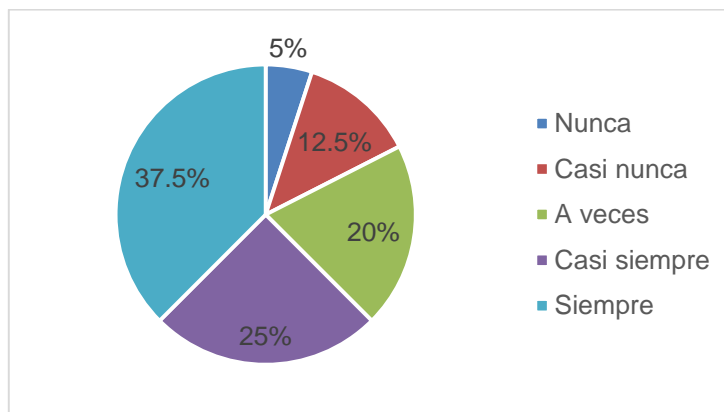
Tabla N° 09

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	2	5
Casi nunca	5	12.5
A veces	8	20
Casi siempre	10	25
Siempre	15	37.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 09



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 9 apreciamos que en un 37.5% siempre los directivos de la institución ejercen autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad, en un 25% casi siempre, en un 20% a veces, en un 5% nunca y casi nunca en un 12.5%.

10. ¿El directivo de su institución promueve el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores?

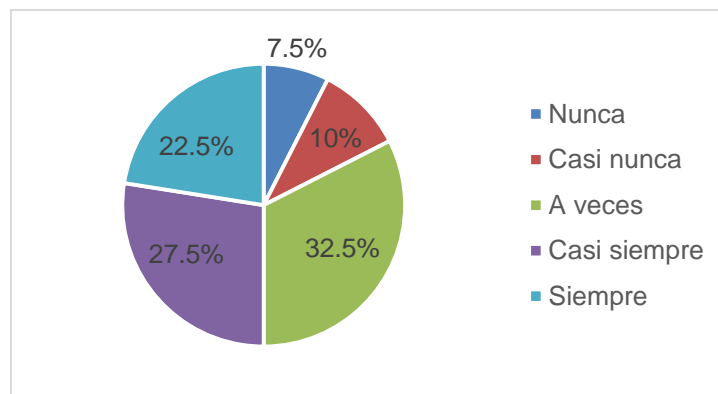
Tabla N° 10

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	7.5
Casi nunca	4	10
A veces	13	32.5
Casi siempre	11	27.5
Siempre	9	22.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 10



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 10 apreciamos que en un 32.5% a veces los directivos promueven el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores, en un 27.5% casi siempre, en un 22.5% siempre, en un 7.5% nunca y casi nunca en un 10%.

11. ¿El directivo de su institución toma decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores?

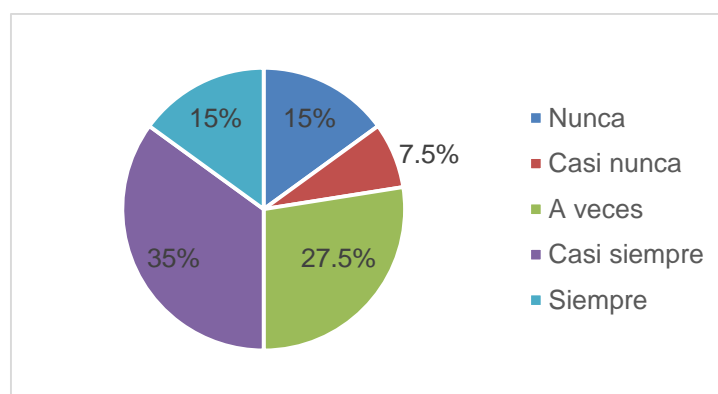
Tabla N° 11

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	6	15
Casi nunca	3	7.5
A veces	11	27.5
Casi siempre	14	35
Siempre	6	15
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 11



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 11 apreciamos que en un 35% casi siempre los directivos toman decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores, en un 15% siempre, en un 27.5% a veces, en un 15 % nunca y casi nunca en un 7.5%.

Resultados sobre como el liderazgo democrático y colaborador influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

12. ¿El directivo trabaja en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución?

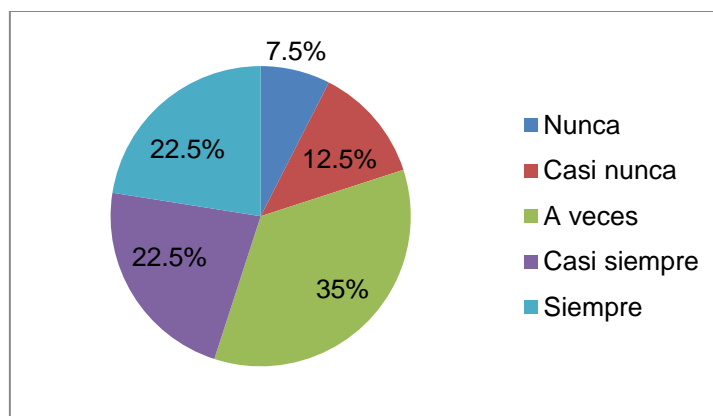
Tabla N° 12

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	7.5
Casi nunca	5	12.5
A veces	14	35
Casi siempre	9	22.5
Siempre	9	22.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 12



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 12 apreciamos que en un 35% a veces los directivos trabajan en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución, en un 22.5% siempre, en igual porcentaje casi siempre, en un 7.5% nunca y casi nunca en un 12.5%.

13. ¿El directivo de su institución le otorga libertad para la toma de decisiones y realización de sus labores con independencia?

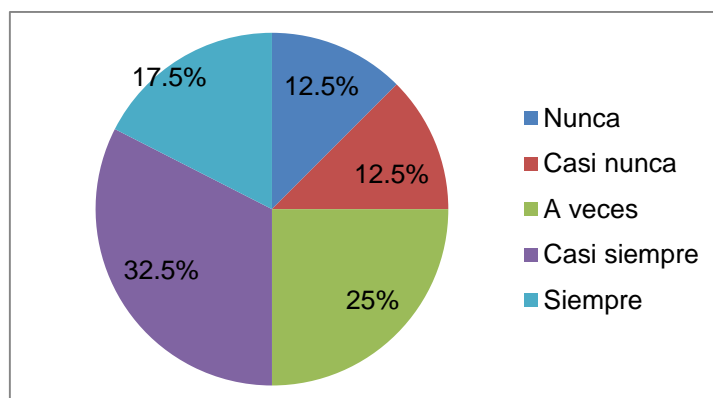
Tabla N° 13

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	5	12.5
Casi nunca	5	12.5
A veces	10	25
Casi siempre	13	32.5
Siempre	7	17.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 13



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 13 apreciamos que en un 32.5% casi siempre los directivos otorgan libertad para la toma de decisiones y realización de labores con independencia, en un 17.5% siempre, en un 25% a veces, en un 12.5% nunca y en igual porcentaje casi nunca.

14. ¿El directivo de su institución promueve las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo?

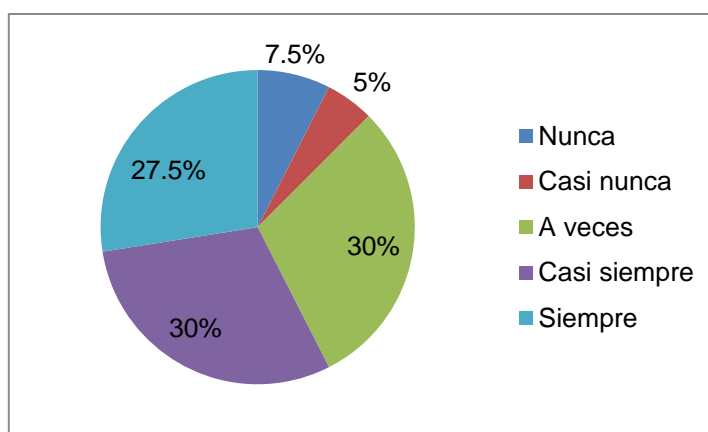
Tabla N° 14

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	7.5
Casi nunca	2	5
A veces	12	30
Casi siempre	12	30
Siempre	11	27.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia.

FIGURA N° 14



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia.

En la tabla N° 14 apreciamos que en un 30% casi siempre los directivos promueven las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo, en un 27.5% siempre, en un 30% a veces, en un 7.5% nunca y casi nunca en un 5%.

15. ¿El directivo de su institución actúa con justicia en la solución de los conflictos institucionales?

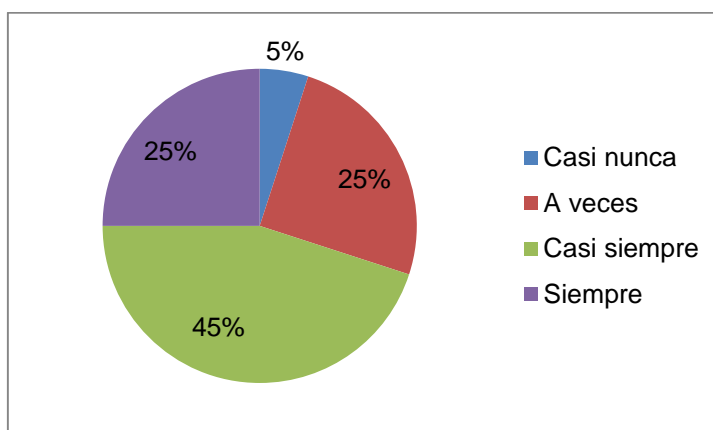
Tabla N° 15

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Casi nunca	2	5
A veces	10	25
Casi siempre	18	45
Siempre	10	25
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 15



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 15 apreciamos que en 45% casi siempre los directivos de la institución actúan con justicia en la solución de los conflictos institucionales, en un 25% siempre, en igual porcentaje a veces y casi nunca en un 5%.

16. ¿El directivo de su institución demuestra en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución?

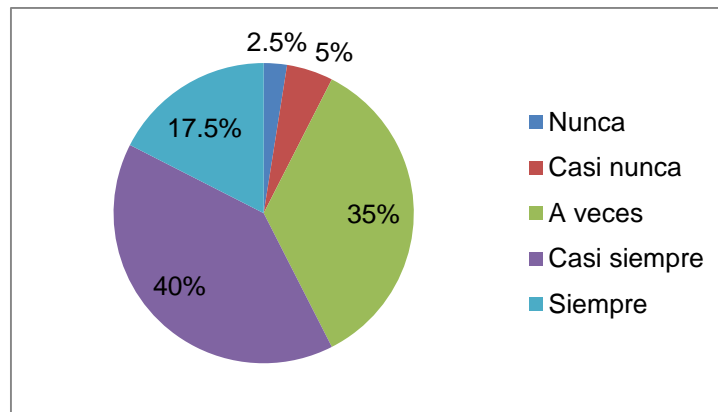
Tabla N° 16

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	1	2.5
Casi nunca	2	5
A veces	14	35
Casi siempre	16	40
Siempre	7	17.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 16



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 16 apreciamos que en un 40% casi siempre los directivos demuestran en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución, en un 17.5% siempre, en un 35% a veces, en un 2.5% nunca y casi nunca en un 5%.

17. ¿El directivo de su institución invita a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada?

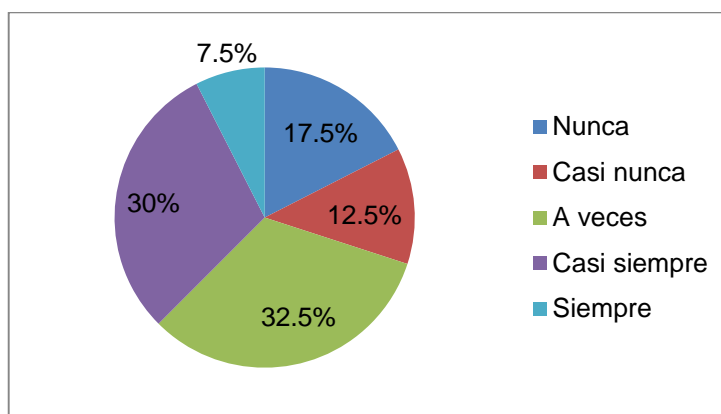
Tabla N° 17

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	7	17.5
Casi nunca	5	12.5
A veces	13	32.5
Casi siempre	12	30
Siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 17



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 17 apreciamos que en un 32.5% a veces los directivos de la institución invitan a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada, en un 30% casi siempre, en un 7.5% siempre, en un 17.5% nunca y casi nunca en un 12.5%.

Resultados relacionados con las estrategias motivacionales del directivo del Hospital II – 2 Sullana.

18. ¿Existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo?

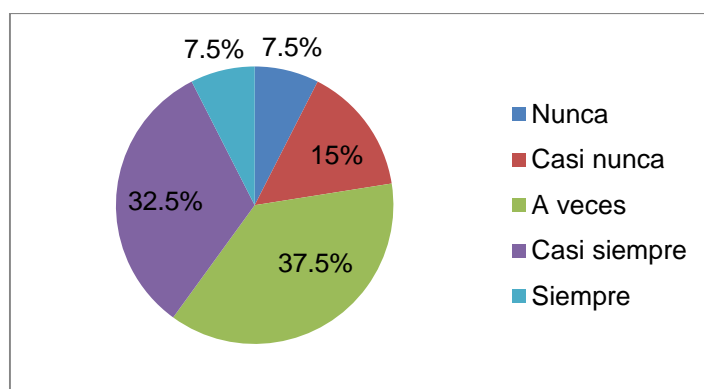
Tabla N° 18

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	7.5
Casi nunca	6	15
A veces	15	37.5
Casi siempre	13	32.5
Siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 18



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 18 apreciamos que en un 37.5% a veces existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo, en un 32.5% casi siempre, en un 7.5% siempre, en igual porcentaje nunca y casi nunca en un 15%.

19. ¿Existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia de parte de los mismos?

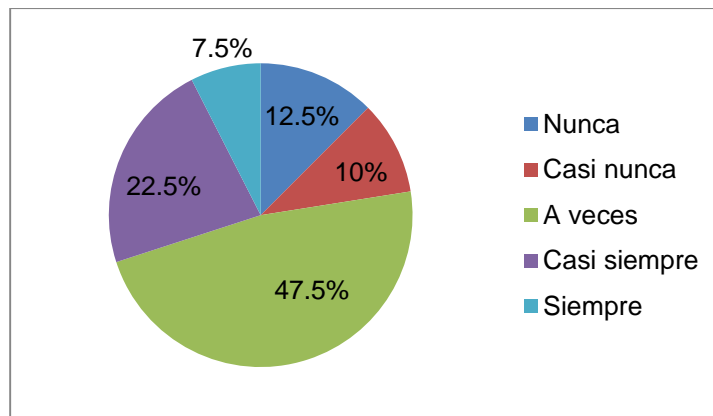
Tabla N° 19

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	5	12.5
Casi nunca	4	10
A veces	19	47.5
Casi siempre	9	22.5
Siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 19



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 19 apreciamos que en un 47.5% a veces existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia por parte de los mismos, en un 22.5% casi siempre, en un 7.5% siempre, en un 12.5% nunca y casi nunca en un 10%.

20. ¿El trabajo que realiza en su institución le permite autorrealización como profesional?

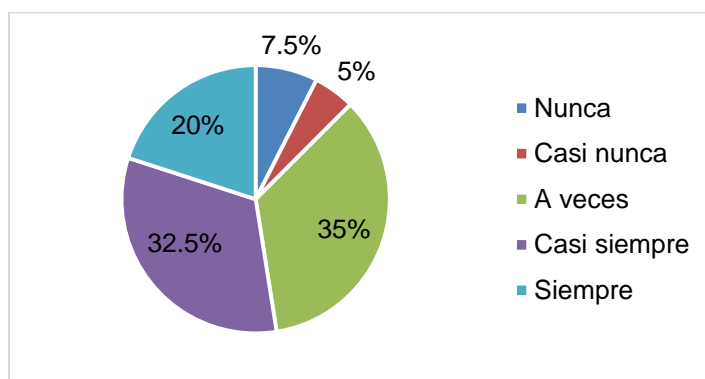
Tabla N° 20

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	7.5
Casi nunca	2	5
A veces	14	35
Casi siempre	13	32.5
Siempre	8	20
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 20



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 20 apreciamos que en un 35% a veces el trabajo que se realiza en la institución permite la autorrealización de los colaboradores como profesionales, en un 32.5% casi siempre, en un 20% siempre, en un 7.5% nunca y casi nunca en un 5%.

21. ¿La remuneración que percibe en su institución, le permite cubrir sus necesidades básicas (vestido, alimentación, descanso)?

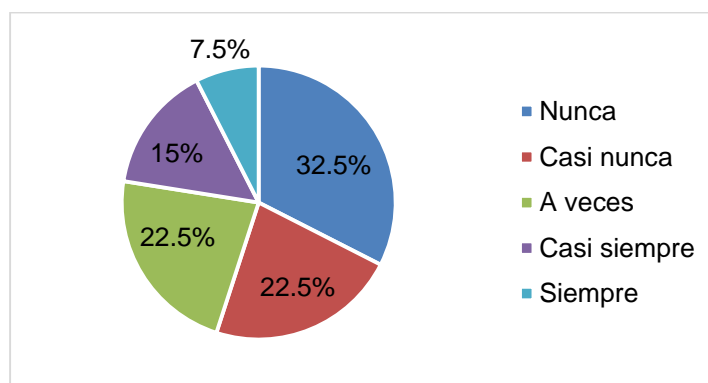
Tabla N° 21

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	13	32.5
Casi nunca	9	22.5
A veces	9	22.5
Casi siempre	6	15
Siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 21



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 21 apreciamos que en un 32.5% nunca la remuneración que perciben los colaboradores les permite cubrir sus necesidades básicas, en un 22.5% casi nunca, en igual porcentaje a veces, en un 15% casi siempre y siempre en un 7.5%.

22. ¿Existe algún mecanismo de reconocimiento que mejore la estima hacia la institución?

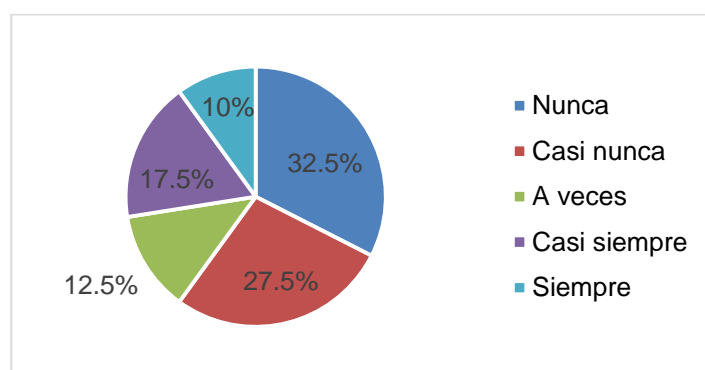
Tabla N° 22

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	13	32.5
Casi nunca	11	27.5
A veces	5	12.5
Casi siempre	7	17.5
Siempre	4	10
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 22



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 22 apreciamos que en un 32.5% nunca existe algún mecanismo de reconocimiento que mejore la estima de los colaboradores hacia la institución, en un 27.5% casi nunca, en un 12.5% a veces, en un 17.5% casi siempre y siempre en un 10%.

23. ¿En su institución, se realizan actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores?

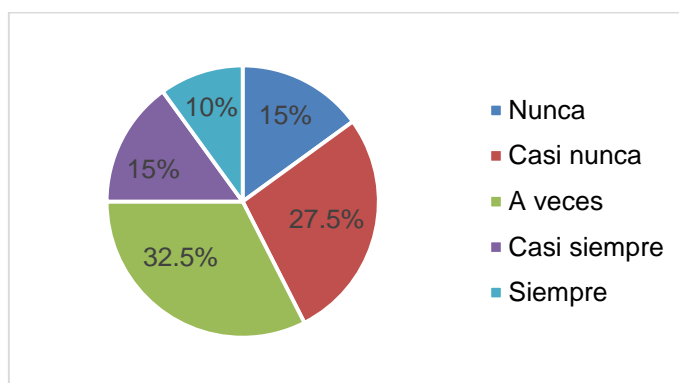
Tabla N° 23

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	6	15
Casi nunca	11	27.5
A veces	13	32.5
Casi siempre	6	15
Siempre	4	10
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 23



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 23 apreciamos que en un 32.5% a veces se realizan actividades sociales que permiten afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores, en un 27.5% casi nunca, en un 15% nunca, en igual porcentaje casi siempre y siempre en un 10%.

24. ¿Su institución cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que le permitan trabajar cómodamente y con seguridad?

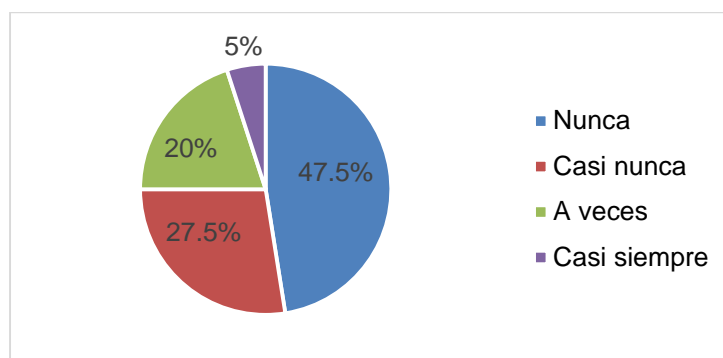
Tabla N° 24

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	19	47.5
Casi nunca	11	27.5
A veces	8	20
Casi siempre	2	5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 24



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 24 apreciamos que en un 47.5% nunca la institución cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que permitan trabajar cómodamente y con seguridad, en un 27.5% casi nunca, en un 20% a veces y en un 5% casi siempre.

25. ¿Su institución le brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal?

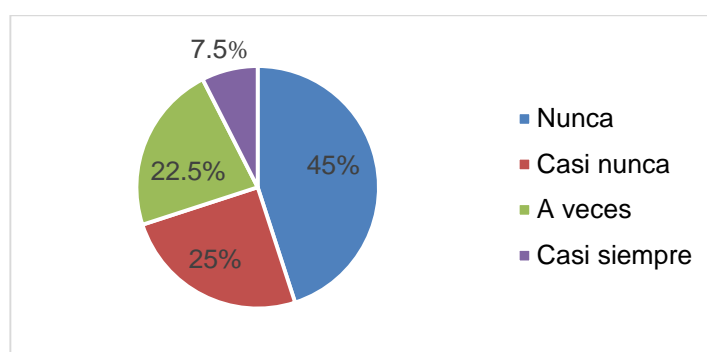
Tabla N° 25

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	18	45
Casi nunca	10	25
A veces	9	22.5
Casi siempre	3	7.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 25



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 25 apreciamos que en un 45% nunca la institución brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal a los colaboradores, en un 25% casi nunca, en un 22.5% a veces y en un 7.5% casi siempre.

Sobre la calificación otorgada a los factores motivacionales.

26. ¿Cómo califica el desarrollo de los factores siguientes en el Hospital II – 2 Sullana?

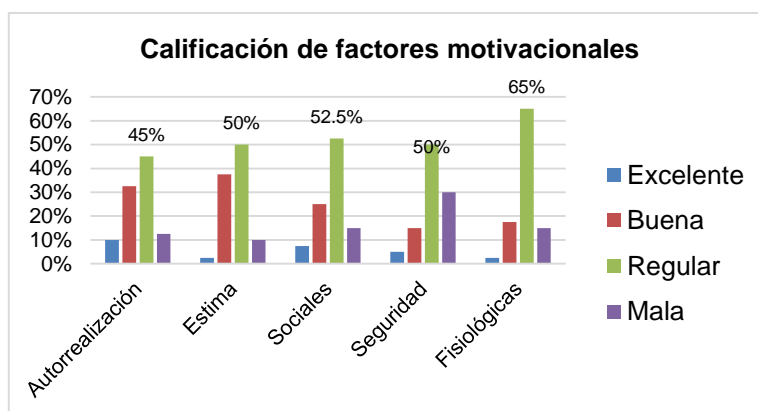
Tabla N° 26

Calificación Factores	Excelente		Buena		Regular		Mala		Total Encant.
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	
Autorrealización	4	10%	13	32.5%	18	45%	5	12.5%	40
Estima	1	2.5%	15	37.5%	20	50%	4	10%	40
Sociales	3	7.5%	10	25%	21	52.5%	6	15%	40
Seguridad	2	5%	6	15%	20	50%	12	30%	40
Fisiológicas	1	2.5%	7	17.5%	26	65%	6	15%	40

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 26



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 26 apreciamos la calificación otorgada al desarrollo de los factores motivacionales en el Hospital II – 2 Sullana:

- En un 45% regular el desarrollo de la autorrealización, en un 12.5% mala, en un 32.5% buena y excelente en un 10%.

- En un 50% regular el desarrollo de la estima, en un 10% mala, en un 37.5% buena y excelente en un 2.5%.
- En un 52.5% regular el desarrollo de los factores sociales, en un 15% mala, en un 25% buena y excelente en un 7.5%.
- En un 50% regular el desarrollo de la seguridad, en un 30% mala, en un 15% buena y excelente en un 5%.
- En un 65% regular el desarrollo de los factores fisiológicos, en un 15% mala, en un 17.5% buena y excelente en un 2.5%.

Sobre la principal característica del líder o directivo del Hospital II – 2 Sullana.

27. Mencione la principal característica del líder o directivo del Hospital II – 2 Sullana.

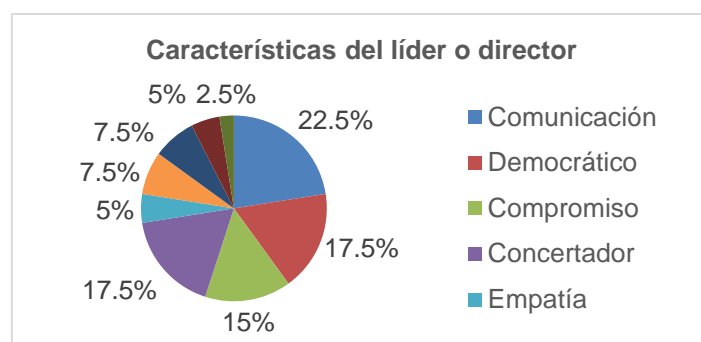
Tabla N° 27

Características	Cantidad	Porcentaje
Comunicación	9	22.5
Democrático	7	17.5
Compromiso	6	15
Concertador	7	17.5
Empatía	2	5
Honestidad	3	7.5
Responsabilidad	3	7.5
Proactivo	2	5
No escucha	1	2.5
TOTAL	40	100

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia.

FIGURA N° 27



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 27 apreciamos que en un 22.5% la principal característica del directivo es la comunicación, en un 17.5% democrático, en igual porcentaje concertador, en un 15% compromiso, en un 7.5% honestidad, en igual porcentaje responsabilidad, en un 5% empatía, en igual porcentaje proactivo y no escucha en un 2.

Sobre el tipo de liderazgo que desarrolla el director del Hospital II – 2 Sullana

28. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrolla el director del Hospital II – 2 Sullana?

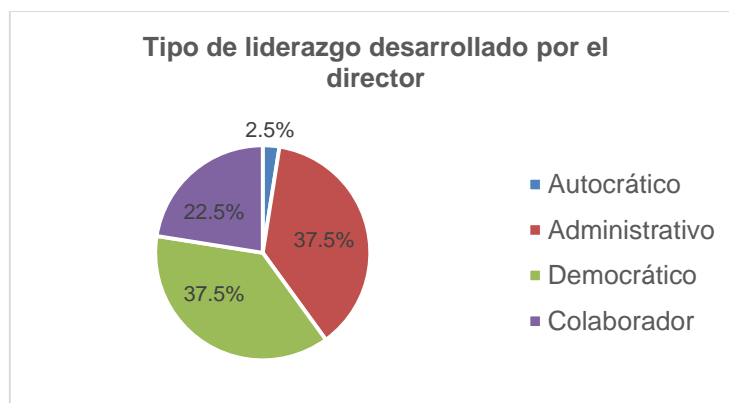
Tabla N° 28

Tipo de liderazgo	Cantidad	Porcentaje
Autocrático	1	2.5%
Administrativo	15	37.5%
Democrático	15	37.5%
Colaborador	9	22.5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 28



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia.

En la tabla N° 28 apreciamos que en un 37.5% el tipo de liderazgo desarrollado por el director es administrativo, en igual porcentaje democrático, en un 22.5% colaborador y autocrático en un 2.5%.

Sobre la calificación de la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

29. En el Hospital II – 2 Sullana cómo califica la motivación laboral de los colaboradores administrativos en atención a lo siguiente:

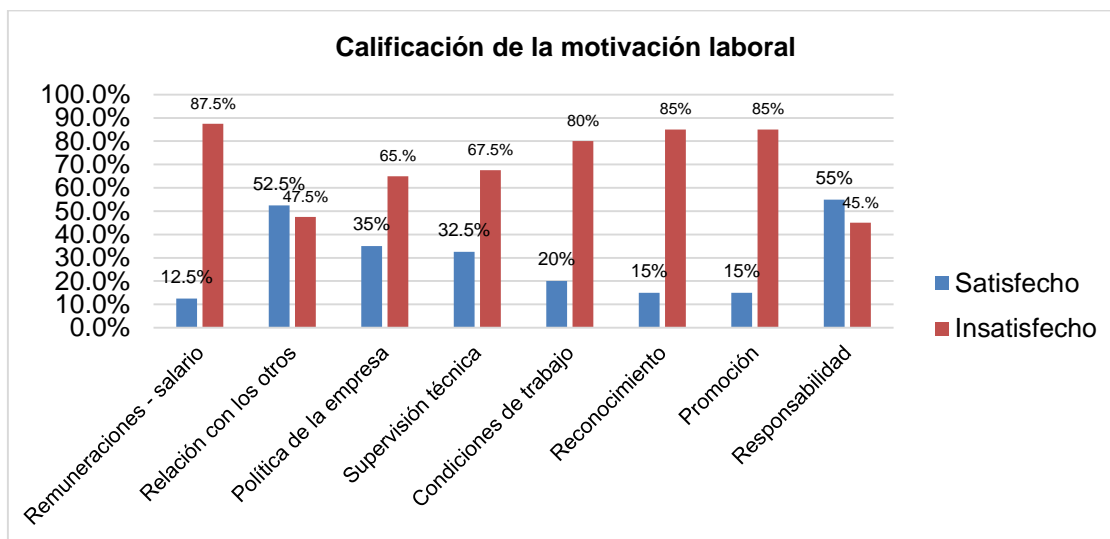
Tabla N° 29

Calificación Factores	Satisfecho		Insatisfecho		Total en cantidad
	Cantidad	%	Cantidad	%	
Remuneraciones - salario	5	12.5%	35	87.5%	40
Relación con los otros	21	52.5%	19	47.5%	40
Política de la empresa	14	35%	26	65%	40
Supervisión técnica	13	32.5%	27	67.5%	40
Condiciones de trabajo	8	20%	32	80%	40
Reconocimiento	6	15%	34	85%	40
Promoción	6	15%	34	85%	40
Responsabilidad	22	55%	18	45%	40

Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

FIGURA N° 29



Fuente: Cuestionario

Elaboración propia

En la tabla N° 29 apreciamos la calificación de la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana, en atención a lo siguiente:

- Remuneración – salario, en un 87.5% insatisfecho y en un 12.5% satisfecho.
- Relación con otros, en un 47.5% insatisfecho y en un 52.5% satisfecho.
- Política de la empresa, en un 65% insatisfecho y en un 35% satisfecho.
- Supervisión técnica, en un 67.5% insatisfecho y en un 32.5% satisfecho.
- Condiciones de trabajo, en un 80% insatisfecho y en un 20% satisfecho.
- Reconocimiento, en un 85% insatisfecho y en un 15% satisfecho.
- Promoción, en un 85% insatisfecho y en un 15% satisfecho.
- Responsabilidad, en un 45% insatisfecho y en un 55% satisfecho.

8. ANALISIS Y DISCUSION

Análisis y Discusión de los resultados sobre cómo las características del liderazgo del director influyen en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana

- ✓ En un 65% los directivos de la institución demuestran valores en su accionar (véase tabla N° 1). Gibson y Donnelly (2001), “los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de éstas personas”. Al respecto, consideramos importante el mantener e incrementar dicha percepción entre los colaboradores, transparentando sus decisiones y acciones.

- ✓ En un 52.5% los directivos han sido designados en base a conocimientos, habilidades y destrezas (véase tabla N° 2). Ivancevich (2001) señala que, la capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores, depende en gran medida del poder percibido del líder, existiendo cinco fuentes de poder, entre los que destaca el poder del experto, “basado en una destreza, pericia o ciencia especial. Los seguidores perciben a la persona como poseedora de la pericia pertinente y consideran que supera a la de ellos”. Al respecto, consideramos importante que los colaboradores perciban al líder como poseedor de los conocimientos, destrezas y habilidades necesarios para el desempeño de un cargo directivo, lo que permitirá ejercer autoridad e influencia necesarias para lograr el cumplimiento de las tareas y consecución de los objetivos institucionales.

- ✓ En un 37.5% los colaboradores de la institución se identifican con los directivos (véase tabla N° 3). Fiedler (1967) plantea que el líder debe adecuarse a las situaciones, y que estas serán exitosas en la medida

que haya una buena relación del líder con su grupo y de la forma cómo logra influenciar a los integrantes de su grupo, a fin de que estos últimos tengan más claros los objetivos. Al respecto, consideramos pertinente mejorar el resultado obtenido, ya que en la medida que haya identificación de los colaboradores con el directivo, aquellos estarán más dispuestos y motivados a la consecución de los objetivos institucionales.

- ✓ En un 67.5% los directivos de la institución son eficaces en el cumplimiento de las metas planificadas (véase tabla N° 4). Chiavenato (2000) el líder es “el conductor, el guía, la persona que influye o persuade a los seguidores o subordinados, a los miembros del grupo o el equipo y que juntos logran el cumplimiento de objetivos que se traducen en el éxito de la organización o de ese grupo”... “liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Al respecto, consideramos que para mejorar el resultado obtenido, los directivos deberán fortalecer las relaciones y comunicación con los colaboradores, ya que con ellos y a través de ellos logrará concretar las gestiones y objetivos institucionales.

Análisis y discusión de los resultados sobre cómo el liderazgo autocrático influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ En un 72.5% los directivos de la institución no realizan las gestiones institucionales de manera aislada (véase tabla N° 5). Rabinowitz (2015). “Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen

decirle a nadie lo que están haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice”. Al respecto, consideramos conveniente mantener y mejorar el resultado obtenido, transparentando y comunicando las decisiones y acciones, con la finalidad de promover la participación de los colaboradores y generar un clima laboral de confianza, lo que a su vez puede conllevar a un efecto positivo en la motivación laboral de los servidores públicos. A ello, debemos agregar la regulación y establecimiento de perfiles para los cargos directivos públicos, ya que el ingreso o designación de un líder o directivo autocrático puede repercutir negativamente en el clima laboral logrado.

- ✓ En un 72.5% los directivos de la institución no muestran soberbia en la comunicación y relaciones interpersonales (véase tabla N° 6). Rabinowitz (2015). El liderazgo autocrático “puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran”... “las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando”. Al respecto, consideramos que los directivos deben trabajar en mejorar la comunicación e interacción con su equipo de gestión y demás colaboradores, ya que la percepción de soberbia en la comunicación y relaciones con el líder, puede generar temor en los subordinados para la expresión de sus aportes, ideas u opiniones.

- ✓ En un 57.5% los directivos imponen acciones sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad (véase tabla N° 7). Rabinowitz (2015). “El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas...”La innovación o el uso de otras ideas solo son admisibles

si son parte del plan del líder”. Al respecto, consideramos que el omitir considerar las opiniones y apreciaciones de los demás miembros puede acarrear privar la institución de acoger ideas innovadoras y favorables para la consecución de los objetivos y mejoras en la prestación de los servicios de salud a cargo de la entidad.

- ✓ En un 67.5% los directivos nomuestran indiferencia ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores (véase tabla N° 8). Rabinowitz (2015). Al líder autocrático “no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo”. Al respecto, consideramos conveniente ejecutar acciones para mejorar el resultado obtenido, tales como efectuar gestiones para mejorar la asignación presupuestal y la prestación de servicios a los ciudadanos; asimismo, respecto de la situación y expectativas de los colaboradores administrativos gestionar, dentro del marco normativo, mejoras en las condiciones laborales y remunerativas.

Análisis y discusión de los resultados sobre cómo el liderazgo administrativo influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ En un 62.5% los directivos ejercen autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad (véase tabla N° 9). Rabinowitz (2015). “El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización... Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan”. Al respecto, consideramos importante el ejercicio de autoridad por parte de los directivos para

garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los colaboradores; sin embargo, es conveniente que los directivos de la institución concentren su atención y control respecto de aquellas actividades que tienen un impacto importante en la prestación de los servicios a cargo de la entidad y en el logro de los objetivos institucionales, y deleguen en los jefes de equipo, áreas u oficinas, el control de las tareas que competen a los colaboradores.

- ✓ En un 50% los directivos promueven el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores (véase tabla N° 10). Robbins (2005). El modelo de Evans y House plantea la teoría de la Ruta – Objetivo, fundamentada “en las posibilidades de premio o recompensa y el atractivo de ésta, quien dirige debe participar a su grupo los objetivos y estimularlos para despejar los obstáculos y lograr los objetivos”. Al respecto, consideramos que tratándose de una institución pública donde los aspectos referentes a la remuneración y beneficios se encuentran regulados, las oportunidades de mejora pueden consistir en programas de capacitación, lo que podría contribuir a generar un impacto positivo en la motivación y desempeño laborales.

- ✓ En un 50% los directivos toman decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores (véase tabla N° 11). Hernández (2013). El líder debe “tener presente las habilidades de cada uno, para fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa... De igual forma debe permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos”. Al respecto, consideramos importante incrementar el resultado obtenido, mejorando la percepción respecto de los criterios considerados por la dirección de la entidad para la toma de decisiones y disposición de acciones

respecto del personal, basadas en criterios objetivos, tales como los conocimientos, experiencia adquirida y el poseer las competencias requeridas para el desempeño adecuado de un cargo o posición determinada.

Análisis y discusión de los resultados sobre cómo el liderazgo democrático y colaborador influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ En un 45% los directivos trabajan en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución (véase tabla N°12). Rabinowitz (2015). “El liderazgo democrático invita a la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización”. Al respecto, consideramos importante convocar la participación de los diferentes grupos de trabajadores, con la finalidad de promover el dialogo y la concertación, y de esta manera evitar descontento entre los colaboradores e integrantes de los diferentes grupos formados al interior de la entidad.

- ✓ En un 50% los directivos otorgan libertad para la toma de decisiones y realización de las labores con independencia (véase tabla N° 13). Rabinowitz (2015). “Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz... Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones... Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones”. Al respecto, consideramos que la existencia de documentos normativos internos, tales como Manuales de Funciones o Manuales de Procedimientos, delimita las actividades y

responsabilidades que competen a cada cargo, de esta manera se otorga poder de decisión dentro del ámbito de competencia y funciones correspondientes a cada cargo.

- ✓ En un 57.5% los directivos promueven las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo (véase tabla N° 14). Rabinowitz (2015). “Los líderes en colaboración, en general, también fomentan las buenas relaciones entre el personal, generando más la comunicación y el enriquecimiento mutuo en su trabajo, y conduciendo a formas más eficaces de lograr los objetivos de la organización”. Al respecto, consideramos importantemente mejorar el resultado obtenido, fomentando el trabajo en equipo, de esta manera los miembros de la institución se encuentran aptos para asumir diferentes posiciones dentro de la institución, disminuyendo el riesgo de no contar con personal idóneo y capacitado ante la salida intempestiva de algún integrante.
- ✓ En un 70% los directivos actúan con justicia en la solución de los conflictos institucionales (véase tabla N° 15). Rabinowitz (2015). El liderazgo en colaboración “se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento... Por lo tanto, elimina gran parte de la desconfianza que a menudo existe entre el personal asalariado y los administradores”. Al respecto, consideramos conveniente mantener el resultado obtenido, ya que la percepción del actuar justo del directivo genera un ambiente laboral de confianza y reduce significativamente el temor de los colaboradores a decisiones y acciones no acordes a las competencias y actuaciones de los colaboradores.
- ✓ En un 57.5% los directivos demuestran en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución (véase tabla N° 16). Rabinowitz (2015). “Un líder democrático entiende

que no hay organización sin su gente”. Al respecto, consideramos importante mantener en los colaboradores la percepción de justicia, equidad y bienestar en las decisiones y actuaciones del líder, ya que ello genera confianza e identificación hacia el directivo y contribuye a la mejora del clima laboral.

- ✓ En un 37.5% los directivos invitan a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada (véase tabla N° 17). Ivancevich (2001). Sobre el poder de recompensa “basado en la esperanza de obtener elogios, reconocimientos o ingresos por haber acatado la solicitud del líder”. Al respecto, consideramos conveniente mejorar en los colaboradores la percepción respecto del reconocimiento a la labor realizada, aplicando dicho mecanismo para mejorar la motivación laboral de los colaboradores.

Análisis y discusión de los resultados relacionados con las estrategias motivacionales del directivo del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ En un 40% existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo (véase tabla N° 18). Maslow (1954). Las necesidades sociales consisten en: “compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo”. Rabinowitz (2015). El líder democrático “fomenta la amistad y las buenas relaciones en toda la organización”. Al respecto, consideramos importante la convocatoria a reuniones de trabajo, a fin de fomentar la interacción y compañerismo entre los integrantes de los diferentes estamentos de la entidad, y de esta manera mejorar la percepción entre los colaboradores respecto a las buenas relaciones entre los trabajadores y el compañerismo en la entidad.

- ✓ En un 30% existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia en los mismos (véase tabla N° 19). Maslow (1954). Dentro de las necesidades sociales se encuentra “la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él”. Rabinowitz (2015). El liderazgo democrático “puede fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización... Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final”. Al respecto, consideramos importante que los directivos convoquen con más frecuencia a reuniones de trabajo que fomenten la interacción entre los diferentes estamentos y equipos de trabajo de la institución, y con ello dar lugar a la participación y valoración de las labores e ideas de los integrantes de la organización.

- ✓ En un 52.5% el trabajo realizado en la institución permite a los colaboradores la autorrealización como profesionales (véase tabla N° 20). Maslow (1954). Las necesidades de autorrealización “se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo”. Al respecto, consideramos importante el resultado obtenido, debiendo los directivos aplicar mecanismos para contribuir y apoyar el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, como fuente de motivación orientadora de conductas y acciones.

- ✓ En un 55% la remuneración percibida no permite cubrir las necesidades básicas (véase la tabla N° 21). Maslow (1954). Las necesidades básicas o fisiológicas “constituyen la primera prioridad del individuo, y se encuentran relacionadas con su supervivencia”. Al respecto, consideramos conveniente que los directivos impulsen gestiones ante las instancias de gobierno pertinentes, con la finalidad de mejorar las remuneraciones e incentivos de los colaboradores administrativos,

quienes no perciben incremento en sus ingresos desde el año 2007, teniendo en cuenta que la no satisfacción de las necesidades básicas, repercute en la motivación laboral y afecta la satisfacción de las necesidades superiores.

- ✓ En un 60% no existe algún mecanismo de reconocimiento que mejore la estima hacia la institución (véase tabla N° 22). Herzberg, Mausner y Snyderman (1975). “El reconocimiento de una labor bien hecha. La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante”. Al respecto, consideramos importante evaluar la aplicación de mecanismos de reconocimiento a los colaboradores que mejoren la motivación laboral y la estima hacia la institución, tales como: asignación de cargos de responsabilidad, programas de capacitación, documentos de felicitación por la labor realizada, entre otros.
- ✓ En un 42.5% se realizan actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores (véase la tabla N° 23). Mc Clelland (1989). “El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc.”. Rabinowitz (2015). “El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, puede fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización”. Al respecto, consideramos que los directivos deben fomentar también la realización de actividades sociales o de índole recreativo, que generen en los colaboradores, la socialización, compañerismo, sentido de pertenencia al grupo.
- ✓ En un 75% la institución no cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que permitan trabajar cómodamente y con seguridad (véase la tabla N° 24). Herzberg, Mausner y Snyderman (1975). Los factores higiénicos “son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se

traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción”. Al respecto, consideramos que los directivos deben continuar las gestiones para mejorar las condiciones de la infraestructura y entorno que rodean el desarrollo de las labores administrativas, teniendo en cuenta que la no satisfacción de los aspectos referentes a las condiciones físicas de trabajo genera insatisfacción en los colaboradores.

- ✓ En un 70% la institución no brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal a los colaboradores (véase tabla N° 25). Cajas y Núñez (2011). “El líder participativo al valorar el trabajo en equipo no solo se preocupa de la producción de los trabajadores sino también de su bienestar... El líder participativo se preocupa por el entrenamiento y por el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual es valorado por estos y ellos a la vez, se sienten valorados por su líder incrementando su motivación hacia el trabajo, y por lo tanto, su producción”. Al respecto, consideramos que los directivos deben evaluar la aplicación de mecanismos de motivación y reconocimiento a la labor de los colaboradores, tales como capacitaciones y oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral y personal, teniendo en cuenta los beneficios positivos en la motivación laboral y en la producción y logro de objetivos.

Análisis y discusión sobre los resultados de la calificación otorgada al desarrollo los factores motivacionales en el Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ Los factores motivacionales de autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicos; son calificados por los colaboradores como regulares en el Hospital II – 2 Sullana (véase tabla N ° 26). Maslow (1954). Estos factores o categorías de necesidades “se sitúan en forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades solo se activa

después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas”. Al respecto, consideramos necesario que los directivos realicen gestiones ante las instancias gubernamentales, a efecto de mejorar las remuneraciones e incentivos de los colaboradores administrativos, a fin de que estos logren la satisfacción de las necesidades básicas y de seguridad, y a partir de ello motivar la satisfacción de las necesidades superiores, lo que repercutirá en la motivación laboral.

Análisis y discusión de los resultados sobre la principal característica del líder o director del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ En un 22.5 % la principal característica del directivo del Hospital II – 2 Sullana es la comunicación (véase tabla N° 27). Chiavenato (2000) “Liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Al respecto, consideramos que sin una adecuada comunicación entre directivos y subordinados, se presentaran limitaciones para el entendimiento de las tareas a realizar y de los objetivos institucionales a lograr.

Análisis y discusión de los resultados sobre el tipo de liderazgo desarrollado por el director del Hospital II – 2 Sullana

- ✓ En un 75% el estilo de liderazgo desarrollado por los directivos es administrativo y democrático (véase tabla N° 28). Rabinowitz (2015). El líder administrativo “está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización... Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente”. Al respecto, consideramos

importante mantener y mejorar la percepción respecto del liderazgo ejercido por el director, ya que un estilo de dirección administrativo y democrático, pone énfasis en las operaciones y en la consecución de los objetivos institucionales, sin dejar de lado la participación y valoración de las personas.

Análisis y discusión de los resultados sobre la calificación de la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

- ✓ Los factores relación con los otros y responsabilidad, respectivamente, son calificados como satisfechos por los colaboradores; asimismo, los factores remuneraciones – salario, política de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento y promoción son calificados como insatisfechos por los colaboradores (véase tabla N° 29). Arias y Heredia (2004). “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; por otra parte, se dice que la motivación son todos aquellos factores que originan conductas, considerándose los de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales”. Al respecto, consideramos que en el ámbito laboral y personal, los factores considerados como no satisfechos motivaran la conducta y acciones de los colaboradores administrativos. En ese sentido, los resultados obtenidos revisten importancia para los directivos del Hospital II – 2 Sullana, ya que si se quiere influenciar en la motivación laboral, se debe poner énfasis y trabajar los aspectos referentes a los factores considerados insatisfactorios.

9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- ✓ En un 65% los directivos o líderes de la institución demuestran valores en su accionar y toma de decisiones.
- ✓ En un 52.5% los directivos han sido designados en base a conocimientos, habilidades y destrezas.
- ✓ En un 37.5% los colaboradores de la institución se identifican con los directivos.
- ✓ En un 67.5% los directivos de la institución son eficaces en el cumplimiento de las metas planificadas.
- ✓ En un 72.5% los directivos no realizan las gestiones institucionales de manera aislada.
- ✓ En un 72.5% los directivos de la institución no muestran soberbia en la comunicación y relaciones interpersonales.
- ✓ En un 57.5% los directivos no imponen sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad.
- ✓ En un 67.5% los directivos no muestran indiferencia ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores.
- ✓ En un 62.5% los directivos ejercen autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad.
- ✓ En un 50% los directivos promueven el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores.

- ✓ En un 50% los directivos toman decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores.
- ✓ En un 45% los directivos trabajan en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución.
- ✓ En un 50% los directivos otorgan libertad para la toma de decisiones y realización de las labores con independencia.
- ✓ En un 57.5% los directivos promueven las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo.
- ✓ En un 70% los directivos actúan con justicia en la solución de los conflictos institucionales.
- ✓ En un 57.5% los directivos demuestran en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución.
- ✓ En un 37.5% los directivos invitan a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada.
- ✓ En un 40% existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo.
- ✓ En un 30% existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia en los mismos.
- ✓ En un 52.5% el trabajo realizado en la institución permite a los colaboradores la autorrealización como profesionales.
- ✓ En un 55% la remuneración percibida no permite cubrir las necesidades básicas.

- ✓ En un 60% no existe algún de mecanismo de reconocimiento que mejore la estima hacia la institución.
- ✓ En un 42.5% se realizan actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores.
- ✓ En un 75% la institución no cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que permitan trabajar cómodamente y con seguridad.
- ✓ En un 70% la institución no brinda, capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal a los colaboradores.
- ✓ Los factores motivacionales de autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicos son calificados como regulares en el Hospital II – 2 Sullana.
- ✓ En un 22.5% la principal característica del directivo es la comunicación.
- ✓ En un 75% el estilo de liderazgo desarrollado por los directivos es administrativo y democrático.
- ✓ Los factores remuneraciones – salario, política de la empresa, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reconocimiento y promoción son calificados como insatisfechos por los colaboradores.

9.2.- Recomendaciones

- ✓ Los directivos deberán efectuar gestiones, a fin de lograr mejoras en las condiciones laborales y remunerativas de los colaboradores administrativos, así como en las condiciones físicas y de infraestructura que rodean el desarrollo de las labores

- ✓ Los directivos deberán convocar con frecuencia reuniones de trabajo que fomenten la interacción entre los diferentes estamentos y equipos de trabajo, y con ello generar la participación y valoración de las labores e ideas de los integrantes de la organización.
- ✓ Los directivos deberán evaluar la aplicación de mecanismos que contribuyan a mejorar la motivación laboral de los colaboradores, tales como reconocimientos, promociones, capacitaciones, entre otros.
- ✓ Los directivos deberán fomentar la realización de actividades sociales o de índole recreativo, que generen en los colaboradores socialización, compañerismo y sentido de pertenencia al grupo.
- ✓ Como resultado de la investigación, se formula propuesta de mejora de la motivación laboral de los colaboradores administrativos, lo que contribuirá también a mejorar la percepción del liderazgo de los directivos (Ver anexo N° 3).

10.- AGRADECIMIENTOS

Agradezco Primeramente a Dios por darme vida y salud para cursar mis estudios universitarios, y por permitirme llegar a este momento de ver concretado mi anhelo de convertirme en profesional.

A mis padres, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible iniciar y culminar mis estudios universitarios.

A mi hija, una motivación extraordinaria a mi vida, aunque no creció conmigo siempre estuvo presente mi apoyo y mi corazón.

A la Universidad San Pedro y profesores, por los conocimientos y experiencias compartidos.

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cajas, C y Núñez, M (2011)“Influencia de los estilos de liderazgo en la motivación de los trabajadores” (tesina para optar el grado de licenciado en psicología). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.
<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/428/Tesis%20PSICO%20470.pdf;jsessionid=131B2EAA433FDBE8A10ECA33AD6418E4?sequence=3>
2. Chiavenato, I., (2000). Administración de Recursos Humanos, México DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
3. Chiavenato, I., (2000). Comportamiento Organizacional, México DF, México: Editorial McGraw-Hill.
4. Davis, K., y Newstron, J., (2004). Comportamiento Humano en las Organizaciones, México DF, México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevich, J., (2001). Las Organizaciones, México DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
6. Flores, N (2010). El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE Ayacucho, 2010 (tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/1675>

7. Galbraith, J., (1977). Organization Design, Reading, Massachusetts, Estados Unidos: Addison-Wesley Mass.
8. Koontz, H., y Weihrich, H., (1998). Administración Una Perspectiva Global, México DF, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
9. Hernández Cuesta Jorge Luis (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica (tesis de maestría). Universidad del Rosario Bogotá, Bogotá, Colombia.
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/562/browse?value=Hernandez+Cuesta%2C+Jorge+Luis&type=author>
10. Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B. The motivation to work, Nueva York, Estados Unidos: John Wiley.
11. Iona, T, Iturbe, J y Osorio, D. (2011) “La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio” (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4555>
12. Ivancevich, J., (2001). Comportamiento organizacional, México DF, México: Editorial Mc Graw Hill.
13. Maslow, A., (1954). Motivación y personalidad, Barcelona, España: Editorial Sagitario.
14. Mc Clelland, .C., (1989). Estudio de la motivación Humana, Madrid, España: Narcea.
15. McGregor, D., (1966). The human side of Enterprise, Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.

16. Porter, L., y Lawler, E., (1968). Managerial Attitudes and Performance, Estados Unidos: Richard D. Irwin, Homewood.
17. Rabinowitz, P., (2015). Caja de Herramientas Comunitarias, Lawrence, Kansas, Estados Unidos: Universidad de Kansas.
18. Robbins, S., (2005). Comportamiento Organizacional, México DF, México: Editorial Prentice Hall.
19. Shermerhon, J., Hunt, J., y Osbor, R., (2004). Comportamiento Organizacional, Nueva York, Estados Unidos: Editorial LimusaWiley.
20. Vroom, V., (1964). Work and Motivation, Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

12.- APENDICES Y ANEXOS

12.1 ÍNDICE GENERAL

	Página
1. Palabras clave	2
2. Título	3
3. Resumen	4
4. Abstract	5
5. Introducción	6
5.1. Antecedentes y fundamentación científica	6
5.2. Justificación	40
5.3. Problema	41
5.4. Conceptualización y operacionalización de variables	42
5.4.1. Definición conceptual	42
5.4.2. Operacionalización de variables	45
5.5. Hipótesis	46
5.6. Objetivos	46
6. Metodología	47
6.1. Tipo y diseño de investigación	47
6.2. Instrumentos y fuentes de información	48
6.3. Procedimiento y análisis de información	48
6.4. Población – Muestra	48
7. Resultados	50
8. Análisis y discusión	81
9. Conclusiones y recomendaciones	94
9.1. Conclusiones	94
9.2. Recomendaciones	96
10. Agradecimientos	98
11. Referencias bibliográficas	99
12. Apéndices y anexos	102
12.1. Índice general	102

12.2	Índice de tablas y figuras	104
12.2.1	Índice de tablas	104
12.2.2	Índice de figuras	107
12.3	Anexos	110
12.3.1	Anexo N° 01: Matriz de consistencia	111
12.3.2	Anexo N° 02: Cuestionario	112
12.3.3	Anexo N° 03: Propuesta de mejora	114

12.2 ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

12.2.1 ÍNDICE DE TABLAS

	Pagina
TABLA N° 01: ¿El directivo de su institución demuestra valores en su accionar?	50
TABLA N° 02: ¿El directivo de su institución ha sido designado en base a conocimientos, habilidades y destrezas?	51
TABLA N° 03: ¿Los colaboradores de su institución se identifican con el directivo?	52
TABLA N° 04: ¿El directivo de su institución es eficaz en el cumplimiento de las metas planificadas?	53
TABLA N° 05: ¿El directivo de su institución realiza las gestiones institucionales de manera aislada?	54
TABLA N° 06: ¿El directivo de su institución se muestra soberbio en comunicación y relaciones interpersonales?	55
TABLA N° 07: ¿El directivo de su institución impone acciones sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad?	56
TABLA N° 08: ¿El directivo se muestra indiferente ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores?	57
TABLA N° 09: ¿El directivo de su institución ejerce autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad?	58
TABLA N° 10: ¿El directivo de su institución promueve el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores?	59

TABLA N° 11: ¿El directivo de su institución toma decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores?	60
TABLA N° 12: ¿El directivo trabaja en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución?	61
TABLA N° 13: ¿El directivo de su institución le otorga libertad para la toma de decisiones y realización de sus labores con independencia?	62
TABLA N° 14: ¿El directivo de su institución promueve las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo?	63
TABLA N° 15: ¿El directivo de su institución actúa con justicia en la solución de los conflictos institucionales?	64
TABLA N° 16: ¿El directivo de su institución demuestra en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución?	65
TABLA N° 17: ¿El directivo de su institución invita a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada?	66
TABLA N° 18: ¿Existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo?	67
TABLA N° 19: ¿Existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia de parte de los mismos?	68
TABLA N° 20: ¿El trabajo que realiza en su institución le permite autorrealización como profesional?	69
TABLA N° 21: ¿La remuneración que percibe en su institución, le permite cubrir sus necesidades básicas (vestido, alimentación, descanso)?	70
TABLA N° 22: ¿Existe algún mecanismo de reconocimiento que mejore la estima hacia la institución?	71

TABLA N° 23: ¿En su institución, se realizan actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores?	72
TABLA N° 24: ¿Su institución cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que le permitan trabajar cómodamente y con seguridad?	73
TABLA N° 25: ¿Su institución le brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal?	74
TABLA N° 26: ¿Cómo califica el desarrollo de los factores siguientes en el Hospital II – 2 Sullana?	75
TABLA N° 27: Mencione la principal característica del líder o director del Hospital II – 2 Sullana	77
TABLA N° 28: ¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrolla el director del Hospital II – 2 Sullana?	78
TABLA N° 29: En el Hospital II – 2 Sullana como califica la motivación laboral de los colaboradores administrativos en atención a lo siguiente:	79

12.2.1 ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01: Directivo demuestra valores en su accionar	51
FIGURA N° 02: Designación del directivo en base a conocimientos, habilidades y destrezas.	52
FIGURA N° 03: Identificación de los colaboradores con el directivo.	53
FIGURA N° 04: Eficacia del directivo en el cumplimiento de las metas planificadas.	54
FIGURA N° 05: Directivo realiza gestiones institucionales de manera aislada	55
FIGURA N° 06: Directivo muestra soberbia en su comunicación y relaciones interpersonales.	56
FIGURA N° 07: Directivo impone acciones sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad.	57
FIGURA N° 08: Directivo muestra indiferencia ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores.	58
FIGURA N° 09: Directivo ejerce autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad.	59
FIGURA N° 10: Directivo promueve el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores.	60
FIGURA N° 11: Directivo toma decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores	61
FIGURA N° 12: Directivo trabaja en equipo haciendo participes a todos los integrantes de la institución.	62
FIGURA N° 13: Directivo otorga libertad para la toma de decisiones y realización de labores con independencia.	63

FIGURA N° 14: Directivo promueve las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo.	64
FIGURA N° 15: Directivo actúa con justicia en la solución de los conflictos institucionales.	65
FIGURA N° 16: Directivo demuestra en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución.	66
FIGURA N° 17: Directivo invita a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada.	67
FIGURA N° 18: Existencia de buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo.	68
FIGURA N° 19: Existencia de cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia.	69
FIGURA N° 20: Trabajo en la institución permite la autorrealización como profesionales.	70
FIGURA N° 21: Remuneración percibida en la institución permite cubrir las necesidades básicas.	71
FIGURA N° 22: Existencias de mecanismos de reconocimiento que mejoren la estima hacia la institución.	72
FIGURA N° 23: Realización de actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores.	73
FIGURA N° 24: Institución cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que permiten trabajar cómodamente y con seguridad.	74
FIGURA N° 25: Institución brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.	75
FIGURA N° 26: Calificación del desarrollo de factores motivacionales.	76

FIGURA N° 27: Principal característica del líder o director del Hospital II – 2 Sullana	78
FIGURA N° 28: Tipo de liderazgo desarrollado por directivos del Hospital II – 2 Sullana.	79
FIGURA N° 29: Calificación de la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana	80

12.3 Anexos

12.3.1 Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

12.3.2 Anexo N° 2: Cuestionario

12.3.3 Anexo N° 3: Propuesta de mejora

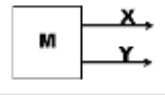
MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Estilo de liderazgo y motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana

PROBLEMA: ¿Cómo el estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana?

HIPÓTESIS GENERAL: El estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana

OBJETIVO GENERAL: Determinar como el estilo de liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir como las características del liderazgo de los directivos influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.</p> <p>Analizar como el liderazgo autocrático influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.</p> <p>Analizar como el liderazgo administrativo influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.</p> <p>Analizar como el liderazgo democrático influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.</p> <p>Analizar como el liderazgo colaborador influye en la motivación laboral de los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana.</p>	<p>Estilo de liderazgo de los directivos.</p>	Características del líder	Valores Conocimiento Habilidades Destrezas Seguidores Metas	<p>1. Tipo y diseño de investigación</p> <p>Tiene un enfoque cuantitativo y corresponde a una investigación no experimental, orientada al aspecto transeccional o transversal de manera descriptiva.</p> <p>El diseño corresponde a la siguiente figura:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde: M = Muestra de la investigación. Representada por 40 trabajadores administrativos. X = Liderazgo Y = Motivación</p> <p>2. Población - Muestra</p> <p>Para la muestra se ha considerado el total de la población. Muestra: 40 trabajadores administrativos.</p> <p>3. Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Técnica: Encuesta y observación Instrumentos: cuestionario.</p>
		Liderazgo autocrático	Autoridad Poder Desconfianza	
		Liderazgo Administrativo	Visionario Capacidad y habilidad de comunicación Congruencia y confiabilidad Compromiso Conciliación Pro-actividad y empatía Humanitario Construir sobre sus fortalezas Eficiencia	
		Liderazgo Democrático	Responsabilidad	
			Cooperación Relaciones	
		Liderazgo Colaborador	Igualdad	
			Confianza	
			Trabajo en equipo	
		<p>Motivación laboral de los colaboradores administrativos</p>	Autorrealización	
	Independencia			
	Competencia			
	Oportunidad			
	Estima		Reconocimiento	
			Responsabilidad	
			Seguimiento de cumplimiento	
			Prestigio	
	Sociales		Compañerismo	
			Aceptación	
Pertenencia Trabajo en equipo				
Seguridad	Seguridad			
	Estabilidad			
	Riesgos			
Fisiológicas	Alimento			
	Vestido			
	Descanso			

ANEXO N° 02

CUESTIONARIO

Instrucciones:

Estimado participante, a través del siguiente cuestionario se desea conocer la situación del liderazgo directivo y de la motivación en la institución donde usted labora. El presente cuestionario es anónimo y la información que nos proporcione será sólo de conocimiento del investigador, por tanto se agradecerá responder las interrogantes de manera objetiva y veraz, en función de la escala siguiente:

1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	¿El directivo de su institución demuestra valores en su accionar?					
2	¿El directivo de su institución ha sido designado en base a conocimientos, habilidades y destrezas?					
3	¿Los colaboradores de su institución se identifican con el directivo?					
4	¿El directivo de su institución es eficaz en el cumplimiento de las metas planificadas?					
5	¿El directivo de su institución realiza las gestiones institucionales de manera aislada?					
6	¿El directivo de su institución se muestra soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales?					
7	¿El directivo de su institución impone acciones sin considerar las opiniones de los demás integrantes de la entidad?					
8	¿El directivo se muestra indiferente ante las necesidades institucionales y expectativas de los colaboradores?					
9	¿El directivo de su institución ejerce autoridad sobre los colaboradores para que cumplan sus tareas con responsabilidad?					
10	¿El directivo de su institución promueve el trabajo con responsabilidad brindando oportunidades de mejora a los colaboradores?					
11	¿El directivo de su institución toma decisiones respecto del personal en base a las competencias de los colaboradores?					
12	¿El directivo trabaja en equipo haciendo partícipes a todos los integrantes de la institución, afianzando el sentido de pertenencia?					
13	¿El directivo de su institución le otorga libertad para la toma de decisiones y realización de sus labores con independencia?					
14	¿El directivo de su institución promueve las buenas relaciones entre los colaboradores de todos los estamentos lo que permite el trabajo en equipo?					
15	¿El directivo de su institución actúa con justicia en la solución de los conflictos institucionales?					
16	¿El directivo de su institución demuestra en sus acciones actitudes de equidad y bienestar para con todos los colaboradores de la institución?					
17	¿El directivo de su institución invita a la participación de todos los colaboradores brindando reconocimiento por la labor realizada?					
18	¿Existen buenas relaciones entre los colaboradores lo que permite que haya compañerismo?					
19	¿Existe cooperación entre los colaboradores lo que fomenta un sentimiento de pertenencia por parte de los mismos?					
20	¿El trabajo que realiza en su institución le permite autorrealización como profesional?					
21	¿La remuneración que percibe en su institución, le permite cubrir sus necesidades básicas (vestido, alimentación, descanso)?					

22	¿Existe algún mecanismo de reconocimiento que mejore la estima hacia la institución?					
23	¿En su institución, se realizan actividades sociales que permitan afianzar los lazos de compañerismo entre los colaboradores?					
24	¿Su institución cuenta con infraestructura adecuada y en buen estado que le permitan trabajar cómodamente y con seguridad?					
25	¿Su institución le brinda capacitaciones, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal?					

26.- ¿Cómo califica el desarrollo de los factores siguientes en el Hospital II – 2 de Sullana?

Factores	Excelente	Buena	Regular	Mala
Autorrealización				
Estima				
Sociales				
Seguridad				
Fisiológicas				

27.- Mencione la principal características del líder o director de del Hospital II – 2 de Sullana

.....

28.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que desarrolla el director del Hospital II – 2 de Sullana?

- Liderazgo autocrático ()
- Liderazgo Administrativo ()
- Liderazgo Democrático ()
- Liderazgo Colaborador ()

29.- En el Hospital II – 2 de Sullana como califica la motivación laboral de los colaboradores administrativos en atención a lo siguiente:

Factores	Satisfecho	Insatisfecho
Remuneraciones - salario		
Relación con los otros		
Política de la empresa		
Supervisión técnica		
Condiciones de trabajo		
Reconocimiento		
Promoción		
Responsabilidad		

ANEXO N° 03

PROPUESTA DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL II – 2 SULLANA

1. OBJETIVO

Detallar las acciones a efectuar para mejorar los factores motivacionales calificados como insatisfechos por los colaboradores administrativos del Hospital II – 2 Sullana, lo que conllevará también a mejorar la motivación laboral y la percepción del liderazgo de los directivos de la institución.

2. ALCANCE

La ejecución de las acciones propuestas requiere la participación de los responsables de Dirección Ejecutiva, Oficina de Administración, Unidad de Personal y Oficina de Planeamiento Estratégico de la institución; asimismo, beneficiarán a los colaboradores de todas las dependencias administrativas de la misma.

3. DEFINICIONES

3.1 Dirección Ejecutiva

Es el órgano de dirección del Hospital II – 2 Sullana, que depende de la Dirección Regional de Salud Piura; dirige y representa legalmente al Hospital, asimismo, organiza el funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos.

3.2 Oficina de Administración

Es la unidad orgánica encargada de lograr que el Hospital cuente con los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y funcionales asignados.

3.3. Unidad de Personal

Unidad orgánica encargada de lograr los recursos humanos necesarios y adecuados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y funcionales de la institución.

3.4 Oficina de Planeamiento Estratégico

Unidad orgánica encargada del planeamiento estratégico y operativo, proceso presupuestario, costos, diseño organizacional y sistema de inversión pública.

4. Acciones propuestas

4.1 Acciones propuestas para mejorar la satisfacción del factor promoción

En el Hospital II – 2 Sullana se puede trabajar el factor promoción con los colaboradores administrativos que tienen la condición laboral de nombrados, que cuentan con los requisitos para acceder a plazas de mayor nivel, ya que debido a ceses y renuncias del personal se han generado plazas vacantes en la institución.

A continuación, se detallan las acciones a realizar:

- La Unidad de Personal deberá elaborar una relación de las plazas de la institución que se encuentran en situación de vacantes.
- Respecto de la relación de plazas vacantes, la Oficina de Planeamiento Estratégico deberá emitir el documento de disponibilidad presupuestal.
- La Dirección Ejecutiva, Oficina de Administración y Unidad de Personal de la institución, deberán efectuar convocatoria a concurso interno para ascenso y cambio de grupo ocupacional. Para ello, previamente, se deberán elaborar y aprobar las bases para el referido concurso interno.
- Se deberán evaluar los expedientes de los colaboradores administrativos que se han sometido al concurso interno, y se deberá el cuadro de méritos resultante.
- Emitir los documentos que acrediten a los ganadores del concurso interno, haber accedido a plazas de mayor nivel remunerativo y de responsabilidad.

4.2 Acciones propuestas para mejorar la satisfacción del factor reconocimiento

En el Hospital II – 2 Sullana se puede trabajar el factor reconocimiento con los colaboradores que tienen condición laboral de nombrados y contratados.

A continuación se detallan las acciones propuestas:

- Emisión de documentos de felicitación o reconocimiento por la labor realizada. Para ello, previamente, se deberán establecer indicadores, en función de las tareas que competen a cada dependencia administrativa. A continuación, se proponen algunos indicadores.

Dependencia administrativa	Indicadores propuestos
Unidad de Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Número de resoluciones directorales emitidas en un lapso de tiempo. - Cero deficiencias en el procesamiento de la información de asistencia y permanencia del personal - Elaboración oportuna de planillas y demás documentos de pago, que permitan cumplir con el cronograma de pagos establecido.
Unidad de Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a procedimientos de selección en las fechas previstas en el Plan Anual de Contrataciones. - Evaluación del cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (por semestre). - Abastecimiento oportuno de medicamentos e insumos médicos.
Unidad de Economía	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento oportuno de las obligaciones de la entidad, evitando incurrir en multas e infracciones. - Formulación y presentación oportuna de los Estados Financiero.
Oficina de Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación y actualización de los documentos de gestión institucional. - Presentación oportuna, sin deficiencias de la información presupuestal.

- Otra de las formas de reconocer la labor realizada es la asignación de labores y cargos de mayor responsabilidad a los colaboradores que demuestren eficacia en el desempeño de sus tareas y funciones.

4.3 Acciones propuestas para mejorar el fortalecimiento de capacidades.

A continuación se detallan las acciones propuestas para fortalecer las capacidades de los colaboradores:

- Evaluación y determinación de las necesidades de capacitación de las diferentes Áreas, Unidades y Oficinas de la Institución.
- Elaboración del Plan Anual de Capacitación del personal, el mismo que deberá contar con la asignación presupuestal correspondiente.
- Gestionar el apoyo de instituciones como el OSCE, SERVIR, entre otras, para envíen expositores que brinden capacitaciones al personal de la institución.
- Evaluar los intereses y competencias de los colaboradores para, en función a ello, efectuar las rotaciones y asignaciones de tareas y responsabilidades.