



**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO EN LA  
MOTIVACIÓN Y EN EL CLIMA LABORAL EN UN INSTITUTO  
DE MODA EN EL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al  
Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por  
Sra. Mónica Recarte Moncada  
Sra. Diana Tricerri Deliot**

**Asesor: Profesora Elena Maisch**

**[0000-0001-7807-7655](tel:0000-0001-7807-7655)**

**2014**

A una persona muy especial que nos ha acompañado en el transcurso de nuestras vidas, que nos ilumina con sus palabras y nos da las fuerzas para lograr nuestros sueños, nuestro amado Jesús.

A nuestras queridas familias, esposo, hijos, padres y hermanos, quienes nos han brindado su apoyo incondicional y cariño para la realización del presente trabajo.

A todas aquellas personas, maestros y compañeros de estudios que de una u otra manera han colaborado con nosotras para poder concluir con la meta académica propuesta.

A la doctora Elena Maisch, a quien le agradecemos de una manera especial por su dedicación y disponibilidad para con nosotras.

A nuestras queridas familias, quienes nos motivaron, alentaron cada día.

A nuestro centro de enseñanza, la Universidad del Pacífico, quienes a través de sus profesores destacados nos brindaron las herramientas y los conocimientos para formarnos como investigadoras y así poder entregar un aporte referencial significativo a los profesionales y a las organizaciones empresariales que tienen interés en este tema.

## Índice

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                         | <b>vii</b>  |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                      | <b>viii</b> |
| <b>Índice de anexos .....</b>                        | <b>ix</b>   |
| <b>Capítulo I. Introducción .....</b>                | <b>1</b>    |
| 1. Antecedentes .....                                | 1           |
| 2. Definición del problema.....                      | 1           |
| 3. Objetivos .....                                   | 2           |
| 3.1 Objetivo general.....                            | 2           |
| 3.2 Objetivos específicos .....                      | 2           |
| 4. Preguntas de investigación .....                  | 2           |
| 4.1 Pregunta general.....                            | 2           |
| 4.2 Preguntas específicas .....                      | 2           |
| 5. Justificación .....                               | 2           |
| 6. Alcances del estudio.....                         | 3           |
| 7. Limitaciones del estudio .....                    | 3           |
| <b>Capítulo II. Marco Teórico .....</b>              | <b>4</b>    |
| 1. El liderazgo .....                                | 4           |
| 1.1 Definición de liderazgo .....                    | 4           |
| 1.2 Teorías y modelos de liderazgo.....              | 5           |
| 1.2.1 Teorías basadas en características-rasgos..... | 6           |
| 1.2.2 Teorías basadas en el comportamiento.....      | 7           |
| 1.2.3 Teorías basadas en la contingencia .....       | 9           |
| 1.2.4 Enfoques de liderazgo.....                     | 13          |
| 1.3 Liderazgo autocrático.....                       | 15          |
| 1.4 Liderazgo y clima laboral.....                   | 17          |
| 2. La motivación .....                               | 18          |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 2.1 Definición de motivación.....   | 18                                   |
| 2.2 Teoría de motivación .....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 2.2.1 La jerarquía de las necesidades según Maslow.....                         | 20                                   |
| 2.2.2 La teoría de los factores de Herzberg.....                                | 22                                   |
| 2.3 Historia de la motivación de las organizaciones.....                        | 23                                   |
| 2.3.1 Época de la revolución industrial.....                                    | 23                                   |
| 2.3.2 Administración científica.....  | 24                                   |
| 2.3.3 Modelo de las relaciones humanas.....                                     | 24                                   |
| 2.5 Liderazgo y motivación.....   | 24                                   |
| 3. Clima laboral.....   | 26                                   |
| 3.1 Definición del clima laboral.....   | 26                                   |
| 3.2 Aportes del estudio del clima laboral en la organización .....              | 27                                   |
| 3.3 Clima laboral y motivación.....   | 30                                   |
| <b>Capítulo III. Metodología.....</b>   | <b>31</b>                            |
| 1. Introducción.....  | 31                                   |
| 2. Diseño de investigación .....  | 31                                   |
| 3. La muestra .....   | 31                                   |
| 4. Instrumentos.....  | 32                                   |
| 4.1 Lista de cotejo de estilos de liderazgo.....                                | 32                                   |
| 4.2 Escala de clima laboral CL-SPC (Palma, 2004).....                           | 33                                   |
| 4.2.1 Características generales.....  | 33                                   |
| 4.2.2 Normas de aplicación.....   | 35                                   |
| 4.2.3 Corrección y puntuación.....  | 36                                   |
| 4.2.4 Justificación teórica .....   | 36                                   |
| 4.2.5 Medición del clima laboral: alcances y limitaciones.....                  | 40                                   |
| 4.2.6 Justificación: procedimientos en la construcción de la escala CL-SPC..... | 40                                   |
| 4.2.7 Confiabilidad y validez.....  | 41                                   |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3 Cuestionario de motivación.....                                     | 42        |
| <b>Capítulo IV. Resultados.....</b>                                     | <b>45</b> |
| 1. Resultados del liderazgo .....                                       | 45        |
| 2. Resultados de la encuesta de motivación .....                        | 45        |
| 3. Resultado de la encuesta de clima laboral .....                      | 47        |
| 3.1 Resultados por puntajes totales .....                               | 47        |
| 3.2 Resultados de los puntajes obtenidos por el factor del I al V ..... | 48        |
| 3.2.1 Factor I: autorrealización .....                                  | 48        |
| 3.2.2 Factor II: involucramiento laboral.....                           | 49        |
| 3.3.3 Factor III: supervisión.....                                      | 50        |
| 3.3.4 Factor IV: comunicación.....                                      | 51        |
| 3.3.5 Factor V: condiciones laborales .....                             | 51        |
| <b>Capítulo V. Discusión y conclusiones.....</b>                        | <b>53</b> |
| 1. Discusión y conclusiones .....                                       | 53        |
| 2. Recomendaciones .....  | 55        |
| 3. Propuesta de mejora .....  | 56        |
| <b>Bibliografía .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>Anexos .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Nota biográfica.....</b>   | <b>72</b> |

## Índice de tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Distribución de la muestra por niveles jerárquicos .....  | 32 |
| Tabla 2. | Criterios de salud laboral.....                           | 39 |
| Tabla 3. | Categorías diagnósticas de la escala CL-SPC.....          | 41 |
| Tabla 4. | Análisis de confiabilidad escala CL-SPC .....             | 42 |
| Tabla 5. | Adecuación para análisis factorial escala CL-SPC .....    | 42 |
| Tabla 6. | Categorías diagnósticas de la encuesta de motivación..... | 43 |
| Tabla 7. | Propuesta de mejora .....                                 | 56 |

## Índice de gráficos

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1.  | Modelo básico de motivación.....  | 19 |
| Gráfico 2.  | Teoría de Maslow <i>versus</i> la teoría de Herzberg.....                                       | 23 |
| Gráfico 3.  | <i>Continuum</i> de los niveles del clima organizacional.....                                   | 30 |
| Gráfico 4.  | Diseño de variables .....   | 31 |
| Gráfico 5.  | Disfunciones organizacionales .....   | 38 |
| Gráfico 6.  | Resultados porcentuales de los estilos de liderazgo.....  | 45 |
| Gráfico 7.  | Resultados de la encuesta de motivación por porcentajes.....                                    | 46 |
| Gráfico 8.  | Cuadro de resultados de la encuesta de motivación por necesidades .....                         | 47 |
| Gráfico 9.  | Resultados del clima laboral de un instituto de moda del Perú.....                              | 47 |
| Gráfico 10. | Cuadro de puntajes totales de la muestra encuestada de clima laboral .....                      | 48 |
| Gráfico 11. | Resultados por favor de autorrealización de la encuesta de clima laboral .....                  | 49 |
| Gráfico 12. | Cuadro de resultados por factor de involucramiento laboral de la encuesta de clima laboral..... | 50 |
| Gráfico 13: | Cuadro de resultados por factor de supervisión de la encuesta de clima laboral..                | 50 |
| Gráfico 14. | Resultados por factor de comunicación de la encuesta de clima laboral.....                      | 51 |
| Gráfico 15. | Cuadro de resultados por factor de condiciones laborales de la encuesta de clima laboral .....  | 52 |

## Índice de anexos

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Entrevista a experto: Rosario Alarcón ..... | 60 |
| Anexo 2. | Entrevista a experto: Lisle Sobrino.....    | 64 |
| Anexo 3. | Entrevista a experto: Julio Silva .....     | 68 |

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

La presente investigación desea determinar la influencia del estilo de liderazgo autocrático en la motivación de sus colaboradores y el clima laboral de la organización, con la finalidad de brindar intervenciones de mejora respecto al comportamiento, identificación y compromiso de sus colaboradores. El estudio es concebido como una investigación de tipo aplicado que emplea el método explicativo ex post facto, en el que la variable independiente genera efectos en las variables dependientes.

La recolección de los datos se realizó a través de entrevistas y aplicación de cuestionarios y/o encuestas a una muestra representativa, con lo que se obtuvo la información para realizar el diagnóstico. El análisis de los resultados permitió determinar los aspectos positivos y negativos, así como responder a las preguntas de investigación generales y específicas, y establecer un reconocimiento situacional de los colaboradores en su ambiente de laboral.

Esta investigación ayudará a la alta dirección a cuestionarse si el estilo de liderazgo aplicado en la organización es el óptimo para propiciar un ambiente adecuado, donde sus colaboradores se sientan motivados a alcanzar las metas propuestas.

La presente investigación conduce a descubrir el impacto de un estilo de liderazgo en sus seguidores orientando los resultados a una reflexión. El cambio dependerá de la visión que apunte la empresa.

El trabajo tiene como objetivo exponer los alcances sobre los estudios e investigaciones realizadas acerca del liderazgo, motivación y clima laboral. Ello permitirá que los investigadores dispongan de información relevante y pertinente para lograr determinar su influencia e interrelación.

### **2. Definición del problema**

La presente investigación desea determinar la influencia que tiene el liderazgo autocrático de la alta gerencia en la motivación y clima laboral de los colaboradores del área administrativa de un instituto de modas en el Perú.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

El objetivo general de la presente investigación es determinar la influencia del liderazgo autocrático de la alta gerencia en la motivación y el clima laboral de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú.

#### **3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Determinar el nivel de motivación de los colaboradores del área administrativa un instituto de moda en el Perú
- Evaluar el nivel de las necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y pertenencia y de autorrealización de los colaboradores de un instituto de moda en el Perú
- Evaluar el clima laboral del instituto de moda en el Perú

### **4. Preguntas de investigación**

#### **4.1 Pregunta general**

¿Existe influencia del liderazgo autocrático de la alta gerencia sobre la motivación y el clima laboral de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?

#### **4.2 Preguntas específicas**

Las preguntas específicas son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de la motivación de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?
- ¿Cuál es el nivel de las necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y pertenencia y de autorrealización de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?
- ¿Cuál es el nivel de clima laboral de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?

### **5. Justificación**

En el presente estudio de investigación, se desea demostrar que el liderazgo autocrático ejercido por la alta gerencia tiene un impacto negativo sobre la motivación y en el clima laboral de sus colaboradores. Por ello, se utilizó y elaboró una serie de instrumentos de medición como una lista de cotejo del liderazgo (elaboración propia), un cuestionario de motivación (adaptación de

Enrique Louffat Dr.Adm.ESAN) y la encuesta de clima laboral(elaborada por Sonia Palma Carrillo). Todos estos instrumentos ayudan a la obtención de respuestas a varias interrogantes. Cabe resaltar que es importante analizar de manera objetiva los resultados obtenidos en el estudio. Una vez concluido el estudio, se podrá entregar un informe detallado a la organización a fin de que puedan utilizarlo en beneficio de su desarrollo y promover la toma acciones correctivas de mejoras para bien de sus colaboradores.

## **6. Alcances del estudio**

El alcance del estudio será para todos los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú debido a su cultura organizacional y las competencias específicas de su colaboradores.

## **7. Limitaciones del estudio**

Las limitaciones que tuvo la presente investigación son las siguientes:

- De información: por factores de tiempo y espacio no se pudo obtener información adicional de tipo cualitativos, ya que no se contaba con mucha disponibilidad para realizar entrevistas, *focus group* y otras técnicas de recolección de datos cualitativos.
- De resultados: los resultados de esta investigación se extienden solo a la muestra estudiada por las características específicas de la organización; por lo tanto, no se puede extender dichos resultados a otras organizaciones.
- De muestra: la muestra de la presente investigación es de pequeña dimensión, debido a que cuenta con catorce personas que comprenden el total de colaboradores del área administrativa de la institución.
- De instrumentos: el instrumento de investigación denominado encuesta de motivación se limita en la Teoría de las Jerarquía de las necesidad de Maslow, no habiéndose tomado en cuenta otras teorías motivacionales de igual o similar valor.
- De la investigación: La investigación comienza con un variable dada la cual se verifico con el instrumento denominado lista de cotejo de estilos de liderazgo según la Teoría de Likert.

## Capítulo II. Marco Teórico

### 1. El liderazgo

#### 1.1 Definición de liderazgo

Robbins y Judge (2009) mencionan que el liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que brinda la posición de una jerarquía directiva en una organización, debido a que los puestos directivos están acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada: una persona asume un rol de liderazgo sólo por la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos ni tampoco, para ese efecto, todos los directivos son líderes.

Solo porque una organización otorga a sus gerentes derechos formales no existe la garantía de que sean capaces de dirigir con eficiencia. En ese sentido, se observa que el liderazgo no sancionado, es decir la capacidad de influir que se da de forma independiente a la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. Los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo.

Terry (1954 citado en Hersey, Blanchard y Jhonson, 1998: 90-91) afirma que «[e]l liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo». Por otro lado, Tannenbaum, Weschler y Masarik (citados en Hersey, Blanchard y Jhonson 1998: 90-91) definen el liderazgo como la «influencia personal ejercida en una situación y dirigida –mediante el proceso de la comunicación– a conseguir una o varias metas particulares». En esa línea, Harold Koontz y Cyril O'Donnell (citados por Hersey, Blanchard y Jhonson 1998: 90-91) afirman que «el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común».

Asimismo, Hersey, Blanchard y Jhonson (1998) mencionan que la mayoría de los autores que escriben sobre administración concuerdan en que el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Dada esta definición, se sigue que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor ( $f$ , = *follower*) y otras variables situacionales.

$$L = f(l, f, s)$$

Cabe señalar que la definición no menciona ninguna organización en concreto. En ese sentido, existe un liderazgo en cualquier situación en la que alguien trate de influir en el comportamiento

de otro individuo o del grupo. De esta forma, todos ejercen en un momento u otro, sea que las actividades estén centradas en los negocios, las instituciones educativas, hospitales, las organizaciones políticas o la familia.

Es importante considerar que cuando la definición se refiere al líder y al seguidor, no se debe suponer que se trata de una relación jerárquica como la del gerente y el colaborador. Cada vez que un individuo intenta influir en el comportamiento de otro se convierte en un líder potencial y el sujeto de su influencia es el seguidor en potencia, no importa si se trata del jefe, un colega (o socio), un subordinado, un amigo, un pariente o bien todo el grupo.

## **1.2 Teorías y modelos de liderazgo**

Las teorías y modelos de liderazgo fueron agrupados por Bass (1990 citado en D'Alessio Ipinza, 2010) de la siguiente manera:

- Teorías personales y situacionales: del gran hombre y los rasgos, situacionales, personal-situacional, psicoanalíticas, políticas y humanísticas
- Teorías de la interacción y el aprendizaje social: del rol del líder y liderazgo, del camino reforzado, camino meta y contingencia
- Teorías y modelos de procesos interactivos: modelos de enlace múltiple, filtro múltiple y enlace de diada vertical, así como las teorías de intercambio de conducta y comunicación
- Teorías perceptual y cognitiva: atribución, procesamiento de la información, análisis del sistema abierto y enfoque racional-deductivo
- Teoría de la explicación híbrida: liderazgo transformacional

Bass (1990, citado en D'Alessio, 2010) afirma que «las Teorías de Liderazgo dependen de diferentes métodos de verificación y que los Modelos de Liderazgo dependen de diferentes métodos de medición». En ese sentido, un aspecto importante es comprender que las teorías son verificadas y los modelos, medidos.

Asimismo, Bass (1990 citado en D'Alessio, 2010: 41) presentó claramente esta diferencia al indicar que «[l]as Teorías de Liderazgo han intentado explicar los factores involucrados tanto en el surgimiento del liderazgo como en la naturaleza del liderazgo y sus consecuencias. Los modelos, en cambio muestran la interacción entre las variables concebidas a ser involucradas; son réplicas o reconstrucciones de las realidades. Ambas, las teorías y los modelos pueden ser

útiles para definir problemas de investigación para el científico, social y político, y para mejorar la predicción y control del desarrollo y la aplicación del Liderazgo».

Cabe resaltar la importante aclaración y contribución, hechas desde una óptica controversial de teorías versus modelos, de Van Maurik (2001, citado en D'Alessio 2010), quien indicó que estas teorías pertenecen a cuatro generaciones del desarrollo del pensamiento del liderazgo. En esa línea, se desarrollaron importantes modelos en cada una de las siguientes generaciones: (i) rasgos, (ii) conductual, (iii) contingencia y (iv) transformacional.

### **1.2.1 Teorías basadas en características-rasgos**

Robbins y Judge (2009) diferencian quienes son líderes y quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remontan a las primeras etapas de las investigaciones del liderazgo.

Los esfuerzos de los investigadores en encontrar las características del liderazgo dieron como resultados algunos caminos sin salida. En 1970, de veinte estudios distintos identificaron casi ochenta rasgos de liderazgo, pero sólo cinco eran comunes a cuatro o más de las investigaciones; mientras que en 1990, lo más relevante que se dijo después de numerosos estudios es que «[l]os líderes no son como otras personas». Sin embargo, las características encontradas variaban entre uno y otros estudios.

Cuando se comenzaron a organizar las características en un marco de los cinco grandes (extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a las experiencias), se pudo percibir que este enfoque genera como resultado un apoyo consistente y significativo para características como índices de predicción de liderazgo. Se encontró que la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces. Las personas sociables y dominantes tienen mucha seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones de grupo.

Los líderes deben asegurarse de no ser tan asertivos, ya que un estudio reveló que los líderes con mucha asertividad eran menos eficaces de los que eran de forma moderada. Los líderes extrovertidos, conscientes y abiertos parecen tener ventaja cuando se trata de liderazgo, lo que sugiere que los buenos líderes sí tienen características claves en común.

Asimismo, estudios recientes señalan que otra característica del liderazgo efectivo es la inteligencia emocional y un componente fundamental es la empatía: sentir las necesidades de los demás, escuchar lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen) y ser capaces de leer las reacciones de los otros; que el colaborador se sienta importante, se ve recompensado con lealtad.

En base a descubrimientos recientes se extraen dos conclusiones: (i) las características predicen el liderazgo y (ii) las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la apariencia de liderazgo que para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces.

### **1.2.2 Teorías basadas en el comportamiento**

Robbins y Judge (2009) afirman que, desde finales de la década de los cuarenta hasta la de los sesenta, los investigadores siguieron direcciones diferentes. Comenzaron a observar los comportamientos que mostraron líderes específicos y se preguntaban si había algo único en la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Algunos CEO renombrados, los que han tenido éxito en la dirección de sus compañías, se basaban en un estilo en común: hablan duro, con intensidad y son autocráticos. En ese sentido, es válido preguntarse: ¿El comportamiento autocrático es un estilo preferido por los líderes? Para responder dicha pregunta, se estudiará las tres diferentes teorías conductistas de liderazgo.

Si los estudios conductistas arrojaran que hay determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible capacitar a las personas para que fueran líderes. Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces.

La teoría conductista, la más exhaustiva y comprobada, se originó en las investigaciones de la Ohio State University. Esta comenzó con alrededor de mil menciones que, con el tiempo, fueron organizadas en dos categorías o dimensiones que agrupaban la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados:

- La estructura de iniciación: es el grado en que el líder define, y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales.
- La estructura de consideración: es el grado de relaciones que una persona tiene relaciones en su trabajo, las cuales están caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas y

el cuidado de sus sentimientos. Se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales. Es amistoso, permite que se le acerquen y trata a todos los trabajadores como iguales.

En diversos estudios, ambas dimensiones se asociaron con el liderazgo eficaz. En específico, la consideración tenía una mayor relación intensa con el individuo. En otras palabras, los seguidores de los líderes que tienen calificación de alta consideración estaban más satisfechos con sus trabajos y motivados; asimismo, y tiene más respeto por su líder. Por otra parte, la estructura de iniciación se relaciona principalmente con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización.

Los estudios de la University of Michigan's Survey Research Center tuvieron objetivos similares a los de la universidad anterior, por lo que este grupo de investigadores también llegó a identificar dos dimensiones del comportamiento del liderazgo:

- Líder orientado al empleado: son descritos como personas que hacen énfasis en las relaciones interpersonales. Asimismo, son poseedores de interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptan las diferencias individuales de los miembros.
- Líder orientado a la tarea: ponen énfasis en los aspectos técnicos de la tarea o deberes del puesto, por lo que su preocupación era cumplir con las tareas del grupo, miembros de este son medios para este fin.

Ambas dimensiones se asemejaban a las descritas por la Ohio State University, por esta razón la mayor parte de investigadores del liderazgo utiliza dichos términos como sinónimos.

En conclusión, que los líderes que tenían comportamiento orientado al empleado se asociaban con una productividad grupal muy alta y una mayor satisfacción en el trabajo. Por el contrario, el orientado a la tarea que tendía a asociarse a una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo.

El modelo de Blake y Mouton (1964 citados en D'Alessio 2010) cuestiona las consecuencias de los estilos autocrático y democrático. Los autores de este modelo afirman que el líder debe poner énfasis en las tareas (conseguir que se hagan las cosas), o en las relaciones (preocupación por la gente involucrada en las tareas), por lo que integraron ambos aspectos en un rejilla con cinco estilos principales. La medida fue un resultado de uno a nueve para ambos ejes. La rejilla

muestra los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de los resultados.

Los cinco estilos principales indicaban lo siguiente:

- Estilo 1. Autoridad y obediencia (puntaje 9/1): el líder indica a los seguidores lo que deberán hacer y se preocupa por las tareas con mínima interferencia humana.
- Estilo 2. Gerencia tipo “Country Club” (puntaje 1/9): la atención es cuidadosa en las necesidades de la gente, ya que está orientada en crear una atmósfera cordial. Los resultados son sacrificados por tener relaciones laborales armoniosas.
- Estilo 3. Gerencia empobrecida (puntaje 1/1): mínima atención en las tareas y personas
- Estilo 4. Gerencia “hombre de la organización” (puntaje 5/5): balance entre la necesidad de mantener la producción y mantener la moral.
- Estilo 5. Liderazgo de equipo (puntaje 9/9 ): Il trabajo es logrado comprometiendo a la gente, la cual es influenciada por el fuerte énfasis del líder en las tareas y relaciones

Con base en los hallazgos de Blake y Mouton (1964 citados en Robbins y Judge 2009) se descubrió que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo de puntaje 9/9 a diferencia de un estilo de puntaje 9/1 (tipo autoritario) o 1/9 (tipo dejar hacer). La rejilla ofrece un mejor marco teórico para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para aclararlo.

### **1.2.3 Teorías basadas en la contingencia**

Robbins y Judge (2009) afirman que el fracaso de los investigadores del mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales. Es diferente afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación, que detectar dichas condiciones situacionales. Algunos enfoques para definir las variables situacionales claves han demostrado tener más éxito que otros y como resultado gozan de mayor reconocimiento. Entre estos, destacan las siguientes:

El modelo de Fiedler (1951 citado en Robbins y Judge, 2009) propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a este.

Un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo, por eso intenta identificarlo. Con este fin se creó el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual contiene dieciséis adjetivos contrastantes como agradable-desagradable, eficiente-deficiente, entre otros. En esta prueba se pide a quien la responda que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien menos disfrutaría trabajar, con una escala de puntaje de uno a ocho para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos contrastantes.

Fiedler (1951 citado en Robbins y Judge, 2009) piensa que con las respuestas se puede determinar el estilo de liderazgo básico. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos, entonces, quien respondió se interesa por tener buenas relaciones personales, por lo que estaría orientado a la relación. Por lo contrario, si es descrito en términos desfavorables, quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que estaría orientado a la tarea. El estilo de liderazgo es fijo, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona de liderazgo está orientada a la relación, para lograr eficacia, se deberá modificar la situación o sustituir al líder.

Asimismo, identificó tres dimensiones de contingencia que definen los factores situacionales con respecto a eficacia del liderazgo:

- Relaciones líder-miembro: grado de confianza de sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
- Estructura de la tarea: grado en el que se definen procedimientos para los deberes del puesto.
- Poder del puesto: grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.

El paso siguiente del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia: las relaciones líder-miembro son buenas o malas, la estructura de la tarea es alta o baja y el poder del puesto es mucho a poco.

Fiedler (1951 citado en Robbins y Judge, 2009) afirma que entre mejores sea las relaciones líder-miembro, más estructurado esté el puesto y mayor sea el poder que hay en este, más

control tendrá el líder. Al unir las tres dimensiones de contingencia, surgen ocho diferentes situaciones potenciales o categorías, en las que se clasificarían a los líderes.

El modelo propone hacer coincidir a los líderes con la situación, el conocimiento del CMP de un individuo y la evaluación de tres dimensiones de la contingencia para lograr la máxima eficiencia del liderazgo. Fiedler (1951) concluyó que los líderes orientados a la tarea tenían mejor desempeño en situaciones que les eran muy favorables o muy desfavorables.

En años recientes, dicho autor condensa esas ocho situaciones solo en tres y afirma que los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor en situaciones de mucho y poco control, en tanto que los orientados a las relaciones tienen mejor desempeño en situaciones con un control moderado.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969 citados en Robbins y Judge, 2009) desarrolla un modelo que tiene muchos seguidores: teoría del liderazgo situacional (TLS), en otras palabras, una teoría de contingencia que se centra en los seguidores y propone que el liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja que ellos son quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que este haga, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. El término de disponibilidad se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica.

Identifican cuatro comportamientos específicos del líder, los cuales varían desde muy directivo hasta el que deja hacer mucho. El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor:

- Si este es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita dirigir, darles instrucciones claras y específicas a sus colaboradores
- Si este es incapaz, pero está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita vender, desplegar mucha orientación para compensar su falta de habilidad y en la relación para hacer que ellos comprendan los deseos del líder.
- Si son capaces y no están dispuestos, el líder necesita un estilo participativo y de apoyo.
- Si es capaz como dispuesto, el líder delega, no necesita hacer mucho.

Hersey, Blanchard y Netemayer (1979 citados en D'Alessio, 2010) afirman que el tipo de liderazgo que una persona debería de utilizar con individuos o con grupos depende del grado de madurez de la gente a la que el líder intenta influenciar, por lo que se puede afirmar lo siguiente: (i) dirigir es de poca madurez, (ii) entrenar es de poca a moderada madurez, (iii) apoyar es de moderada a alta madurez, (iv) delegar es de alta madurez.

Las siete bases de poder (coactivo, conexión, experto, información, legítimo, referente y recompensa) están relacionadas con el nivel de madurez. Sin embargo, pueden ocurrir cambios en el tiempo y con los resultados. Cabe resaltar que la TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tiene los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de estos.

La teoría de camino-meta formulada por House (1971 citado en Robbins y Judge, 2009) afirma que el líder puede motivar a los subordinados de las siguientes maneras:

- Identificando claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- Recompensándolos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que ellos desean.
- Aclarándoles los caminos para alcanzar las metas, quitándoles los obstáculos para un desempeño más alto y mostrándoles confianza hacia ellos.

La teoría camino-meta presenta dos clases de variables de contingencia que moderan la relación del liderazgo-comportamiento-resultados: las que están en el ambiente fuera del control del empleado (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) y las que son parte de las características personales del trabajador (*locus* de control, experiencia y habilidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como completo si han de maximizarse los resultados del seguidor; mientras que las características del seguidor determinan la forma en que se interpretan el ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz si es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del empleado.

El autor identificó cuatro comportamientos de los líderes:

- El líder directivo: organiza el trabajo y proporciona guías específicas a cerca de como cumplirlas.
- El líder apoyador: es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.
- El líder participativo: consulta a sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El líder orientado al logro: establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel.

Asimismo, House (1971, citado en Robbins y Judge, 2009) supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos o todos en función de la situación.

#### **1.2.4 Enfoques de liderazgo**

A continuación, se presentan los siguientes enfoques:

El liderazgo transformacional, formulado por Burns y Bass (1978, citado en D'Alessio, 2010), los cuales afirman que cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real. Los líderes transformacionales son proactivos, procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional, y que no se quede sólo en expectativas.

Bass (1985, citado en D'Alessio, 2010) presentó los componentes del liderazgo transformacional, primero con cuatro subáreas para luego dividir la primera en dos y tener cinco en total. A continuación, se enumeran las cuatro subáreas:

- Influencia idealizada (II): los líderes son admirados, respetados y confiados. Poseen altos estándares de moral y conducta ética, son vistos con gran respeto y generan lealtad con el seguidor. El líder comparte y guía las acciones de los seguidores.
- -Motivación inspiracional (IM): estos líderes motivan a quienes están a su alrededor, dan significado y relevancia al trabajo de sus seguidores. Asimismo, demuestran entusiasmo y optimismo, generan confianza.
- -Estimulación intelectual (IS): estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos, a través de cuestionamientos de supuestos, reformulando problemas.

- -Consideración individual (IC): estos líderes ponen atención en el crecimiento de las personas, en las necesidades de desarrollo de cada una, por lo que logran que se superen a través de su actuación como guía o mentor.

El liderazgo transaccional, formulado por Burns (1985, citado en D'Alessio, 2010), menciona lo que ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia por la excepción.

Ambos estilos son dos comportamientos base asociados a funciones de la gerencia en organizaciones. Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados usando medios racionales o económicos. Se explican las dos subáreas:

- Recompensa contingente: Bass y Avolio (1993, citados en D'Alessio, 2010) se refieren al comportamiento del liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos, los cuales proveen soporte tangible e intangible por el intercambio de sus esfuerzos y desempeño. Este tipo de líder ofrece recompensa cuando las metas son logradas.
- Gerencia por excepción-activa: Bass y Avolio (1993, citados en D'Alessio, 2010) se refieren al monitoreo del desempeño y a tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. Los líderes especifican los estándares y lo que constituye un desempeño ineficaz, castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Otra forma de gerencia por excepción, es más pasiva y reactiva. Los líderes pasivos evitan especificar acuerdos, clarificar expectativas y proporcionar las metas y los estándares que alcanzarán los seguidores.
- Gerencia por excepción-pasiva: Bass y Avolio (1993, citado en D'Alessio, 2010) afirman los líderes adoptan un estilo pasivo, interviniendo cuando los problemas se tornan serios y críticos.
- No liderazgo: según Bass y Avolio (1993, citado en D'Alessio, 2010) es el dejar hacer (*laissez-faire*). Los líderes evitan la responsabilidad de ser líderes.

### 1.3 Liderazgo autocrático

Se puede definir el liderazgo autocrático de acuerdo a las definiciones implementadas de las diferentes teorías y modelos de liderazgo:

- Modelo de Tannenbaum y Schmidt (1958 citado en D'Alessio, 2010): lo mencionan en uno de sus siete enfoques de liderazgo. El liderazgo centrado en el gerente, el cual es el único que toma la decisión y luego la anuncia.
- Teoría de estilos de liderazgo de Likert (1961 citado en Gill, 2006): líder explotador–autoritario, caracterizado por poca confianza en lo subordinados, motivan mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas. La comunicación es descendente y la toma de decisiones se concentra en la alta dirección.
- Grid gerencial de Blake y Mounton (1964, citado en D'Alessio, 2010): se menciona el liderazgo de obediencia-autoridad, el cual plantea que la eficiencia en las operaciones se logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969, citado en Robbins y Judge 2009): identifica el comportamiento del líder directivo. Este depende de la aptitud y motivación del seguidor, si este es incapaz y no está dispuesto a realizar la tarea, el líder necesita dirigir, darles instrucciones claras y específicas.
- Teoría de camino-meta de House (1971, citado en Robbins y Judge, 2009): el comportamiento directivo es similar a la de la estructura de iniciación de los estudios de Ohio State University (1940 citado en Robbins y Judge, 2009), en los que el líder incluye establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para que realicen las tareas los subordinados.

En general, el líder autocrático se define como el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Mendez (2013) afirma que el estilo de liderazgo autocrático es aquel en el que existe claramente un líder que manda y gobierna al grupo que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder. Las características del liderazgo autocrático son las siguientes: (i) el líder toma todas las decisiones, (ii) no permite la participación o discusión del grupo, (iii) el líder es el dueño de la información, (iv) no delega responsabilidades,

(v) fija los objetivos a cumplir, (vi) administra premios y castigos y (vii) tiene control sobre todo y sobre todos. Asimismo, este autor presenta las ventajas y desventajas del liderazgo autocrático, las cuales se presentan a continuación:

Las ventajas del líder autoritario son las siguientes:

- Es eficiente.
- Se consiguen resultados a corto plazo.
- Es muy efectivo en situaciones estresantes o en situaciones en las que hay que tomar una rápida decisión.
- Se supervisa a los trabajadores, lo que disminuye la probabilidad de que los trabajadores se adormezcan o flojeen en sus tareas.
- Hay un control total sobre todo el proceso.
- El proceso de trabajo es simplificado ya que todo pasa por la misma persona, que está al corriente de todo.

Por otro lado, las desventajas del liderazgo autocrático son las siguientes:

- Puede ser frustrante y estresante para los trabajadores.
- Hay pocos elogios.
- El líder sólo se comunica con el grupo cuando se cometen errores.
- No hay participación de los empleados.
- Puede crear miedo en el grupo, lo que produce mayor ausentismo y menor motivación, lo que dificulta el proceso y empeora el resultado omitiendo ideas y opiniones del grupo.

Asimismo, Mendez (2013) menciona las características del líder autocrático: (i) dominante, (ii) exigente, (iii) restrictivo, (iv) firme en su carácter, (v) desconfía de los demás y (vi) controlador.

La experiencia demuestra que los líderes que manejan este estilo de liderazgo pueden ser desde maestros hasta dictadores, todo reside en cómo el líder maneje y perciba la situación y su posición como tal.

## 1.4 Liderazgo y clima laboral

Likert (1967, citado en Gill, 2006) define cuatro tipos de clima vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo:

- Clima de tipo autoritario
  - Sistema I autoritario-explotador: la dirección no posee confianza en sus empleados. El clima que se percibe es de temor, por lo que la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula, y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - Sistema II autoritario-paternalista: existe confianza entre la dirección y sus subordinados. Se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajos, los supervisados manejan mecanismos de control. De fuera da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- Clima de tipo participativo
  - Sistema III consultivo: se basa en la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados. Se permiten a los empleados tomar decisiones específicas y se busca satisfacer necesidades de estima. Asimismo, existe interacción entre ambas partes y delegación. La atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional, a partir de los objetivos a alcanzar.
  - Sistema IV participativo: se basa la participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles y la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación. En sentido, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de supervisor-supervisado se basan en las responsabilidades compartidas.  
El funcionario de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, a través de la participación estratégica.  
Los tipos I y II corresponden a un clima cerrado en el que existe una estructura rígida, por lo que el clima es negativo; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible que crea un clima positivo dentro de la organización.

Teoría situacional, conocida como teoría de Impact, desarrollada por Downey y Johnson (1980, citado en Aamodt, 2010), plantea que cada líder tiene uno de los siguientes estilos conductuales: informativo, magnético, de posición, de afiliación, coercitivo o táctico. Cada estilo es eficaz

solo en una situación particular o en lo que los investigadores llaman en un clima organizacional:

- Estilo informativo en un clima de ignorancia: el grupo carece de información y el líder es el único que tiene el conocimiento.
- Estilo magnético en un clima de frustración: el líder guía con energía y optimismo. Es eficaz sólo en un clima de frustración, el cual se caracteriza por una baja moral.
- Estilo de posición en un clima de inestabilidad: lidera en virtud del poder inherente a tal posición. Este estilo es especialmente eficaz en fusiones corporativas, en particular, cuando las personas no saben qué acciones tomar.
- Estilo de afiliación en un clima de ansiedad: lidera complaciendo e interesándose por los demás. Un líder que utiliza la afiliación será más eficaz en un clima de ansiedad o cuando predomine la preocupación.
- Estilo coercitivo en un clima de crisis: lidera controlando recompensas y castigos. Es más eficaz en un clima de crisis. Este estilo es típico en la guerra, si un soldado desobedece una orden, un oficial puede hacer que lo fusilen. Por el contrario, si el soldado se comporta con valentía y distinción, un oficial puede recompensarle con una medalla o ascenso.
- Estilo táctico en un clima de desorganización: el líder guía mediante el uso de la estrategia y es más eficaz en un clima de desorganización. Es el que tiene mayor capacidad para organizar al grupo.

Si la teoría es correcta, las personas pueden convertirse en líderes eficaces, lo primero es encontrar un clima adecuado para su estilo conductual, pero esto requiere de mucha paciencia, ya que debe estar en el lugar y momento correcto. Lo segundo es que los líderes puedan cambiar su estilo para adecuarse a un clima en particular. Las personas que están dispuestas a cambiar su conducta y que tienen la capacidad de “desempeñar” los seis estilos de liderazgo deben ser líderes eficaces.

## **2. La motivación**

### **2.1 Definición de motivación**

Chiavenato (2011) afirma que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por

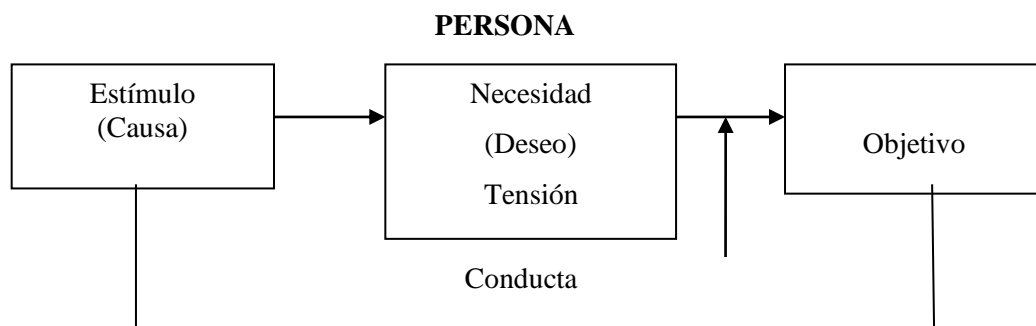
los procesos mentales del individuo. En ese aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey (1962, citado en Chiavenato, 2011) sobre el concepto de motivación explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la idea de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsadoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que les da origen es en esencia el mismo en todas las personas.

Chiavenato (2011) indica que existen tres premisas que explican la conducta humana:

- La conducta es producto de estímulos externos o internos, tanto la herencia como el ambiente influyen en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, en toda conducta humana existe una finalidad, no es casual ni aleatoria, siempre se orienta y dirige a un objetivo.
- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento, existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

### Gráfico 1. Modelo básico de motivación



Fuente: Chiavenato, 2011.

Según Chiavenato (2011), ciclo motivación surge cada vez que existe una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión o insatisfacción. Ese estado lleva al individuo a la acción para aliviar la tensión. Satisfecha la necesidad del organismo vuelve a su estado de equilibrio y adaptación al ambiente. Por medio de la repetición del ciclo y del aprendizaje, los comportamientos se vuelven más eficaces.

En el caso que la necesidad no sea liberada o encuentre un obstáculo, el individuo puede frustrarse entonces buscará por un medio indirecto de salida, ya sea por medio psicológica (agresividad, apatía, indiferencia, etcétera) o vía fisiológica (insomnio, repercusiones cardiacas, digestivas, entre otros). Si compensa, esto se hará cuando la satisfacción de otra necesidad reduce la intensidad de la necesidad que no puede satisfacerse.

Daft (2006) sostiene que la motivación se refiere a las fuerzas que operan dentro y fuera de una persona y que despiertan su entusiasmo y perseverancia para seguir un curso de acción determinado.

Araque y Rivera (2005), por su lado, manifiestan que hasta ahora se ha manejado la motivación de una manera liberar la tensión que genera una necesidad, como si una simple lista de deseos y necesidades humanas pudiera ser suficiente para lograr un entendimiento completo del proceso de motivación humana. La motivación es la provocación de un estímulo que señala a la persona que un cambio placentero o desagradable está a punto de producirse.

## **2.2 Teorías de la motivación**

Maslow (1954), como autor de esta teoría, indica que la motivación tiene un enfoque holístico, es decir que el ser humano es un todo integrado y organizado, en otras palabras, todo el individuo está motivado y no solo una parte de él.

Existen paradigmas para los estados motivacionales, los cuales con frecuencia revolotean en la consciencia, por ejemplo, los deseos de ropa, coches, amistad, compañía, halago, prestigio. Cada uno de esto era considerado un impulso cultural o secundario, de naturaleza distinta o contraria a los impulsos verdaderos o primarios (fisiológicos).

En cierto sentido, cualquier estado del organismo que se plantee, sea cual sea, es un estado motivador. Las actuales concepciones de la motivación parecen asumir que un estado motivacional es un estado especial, peculiar, claramente diferenciado de otros acontecimientos

del organismo. Una teoría consistente de la motivación debería asumir, por el contrario, que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y que es una característica casi universal de prácticamente todos los estados orgánicos en cuestión.

### **2.2.1 La jerarquía de necesidades según Maslow (1954)**

La mayoría de civilizaciones junto con sus teorías políticas, educativas, de religión, entre otras se han basado precisamente en la contradicción de esta creencia. En conjunto, han asumido que el animal biológico y los aspectos instintivos de la naturaleza humana están limitados estrictamente a las necesidades fisiológicas de alimento, sexo, y cosas parecidas y que se suponía que los impulsos superiores de la verdad: el amor y la belleza eran, por naturaleza, intrínsecamente diferentes de estas necesidades animales por ello aparecía la necesidad de supremacía (unos contra otros).

En este sentido, las necesidades fisiológicas –que se ordenan en una subjerarquía– son más fuertes que las de seguridad, las cuales son más fuertes que las necesidades de amor, que a su vez son más fuertes que las necesidades de estima, que son más fuertes que las necesidades de idiosincrásicas a las que denominamos necesidad de autorrealización. A continuación, se enumeran dichas necesidades:

- Necesidades fisiológicas: estas necesidades se toman generalmente como punto de partida para una teoría de la motivación son los así llamados impulsos fisiológicos. Cabe resaltar que estas necesidades son las más prepotentes de las necesidades, por lo que significan que el ser humano carece de todo en la vida, lo que hace que vea en una situación extrema su mayor motivación sería las necesidades fisiológicas más que otras (Maslow, 1954). El enunciado de gratificación se convierte en un concepto tan importante para la motivación, ya que si las necesidades fisiológicas están satisfechas surgen necesidades con fines más sociales.
- Necesidad de seguridad: Maslow (1954) afirma que si las necesidades fisiológicas están relativamente bien gratificadas, entonces surgirá una serie de necesidades como las de seguridad (seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia del miedo, ansiedad y caos; necesidad de una estructura, de orden, de ley y de límites, entre otras), es decir las personas buscan no sentir peligro. La necesidad de seguridad en el centro laboral se entiende como trabajo fijo y estable, deseo de una cuenta de ahorros y de un seguro de salud, seguro de desempleo, de incapacidad y de vejez.

- Necesidad de pertenencia y necesidades de amor: Maslow (1954) considera que si las necesidades fisiológicas como las de seguridad están satisfechas, surgirán las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia. Las necesidades de amor suponen dar y recibir afecto. Por ello, cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos, de compañeros o de hijos pero al alcanzar la necesidad de amor, tal lugar importará más que cualquier otra cosa del mundo.
- Necesidades de estima: todas las personas de nuestra sociedad tienen la necesidad o el deseo de una valoración generalmente alta de sí mismos, con una base firme y estable; tienen necesidad de auto respeto o de autoestima y de la estima de otros (Maslow, 1954). En primer lugar, están los deseos de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad. Por otro lado, en segundo lugar, se encuentran las llamadas deseo de reputación o prestigio, estatus, la fama y gloria, la dominación, el reconocimiento, la atención, la importancia, la dignidad y el aprecio. La satisfacción de esta necesidad conduce a la autoconfianza, valía, fuerza, capacidad y suficiencia de ser útil y necesario en el mundo y la frustración de esta necesidad lleva al individuo a la inferioridad, debilidad y desamparo sentimiento de desánimo.
- Necesidad de autorrealización: Maslow (1954) menciona que, aun cuando todas las necesidades estén cubiertas, se puede esperar a menudo que se desarrolle un nuevo descontento y nueva inquietud. Esta necesidad lleva al deseo de llegar a ser cada vez más de acuerdo con su idiosincrasia, es decir, llegar a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Cabe resaltar que esta necesidad varía según las personas.

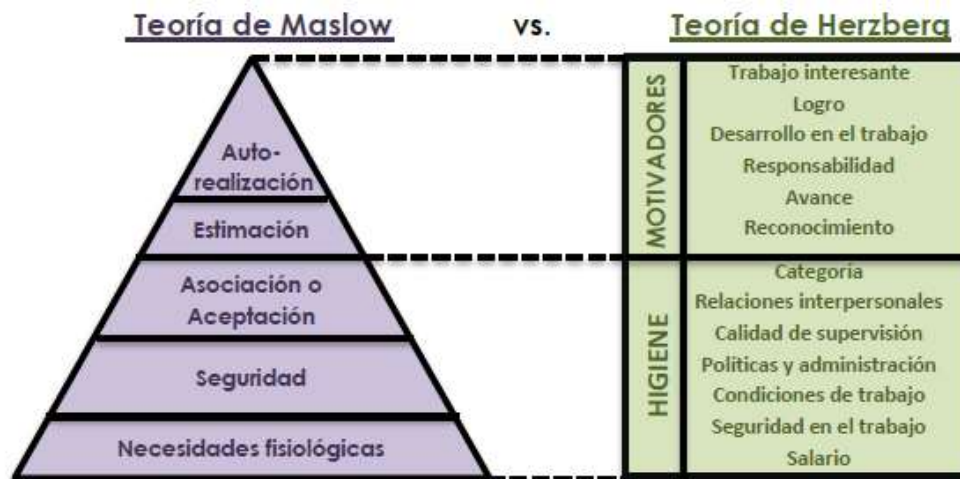
### **2.2.2 La teoría de los factores de Herzberg**

Herzberg\_(1959, citado en Chiavenato, 2011) expone que la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo. Comprenden a las condiciones físicas y ambientales del trabajo, salarios, beneficios sociales, política de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, entre otros. Estos factores tienen una acción limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.
- Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a las obligaciones relacionadas con este. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término de motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional como delegaciones

de responsabilidad, autonomía, posibilidad de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos, simplificación del puesto, ampliación o enriquecimiento del puesto, entre otros. Los factores se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que presentan desafíos y tienen significado en el trabajo.

**Gráfico 2. Teoría de Maslow *versus* la teoría de Herzberg**



Fuente: Dress a Day, 2012.

Chiavenato (2011) afirma que, en la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional.

### 2.3 Historia de la motivación de las organizaciones

Chiavenato (1999) clasifica la evolución de la motivación en las organizaciones de la siguiente manera:

#### 2.3.1 Época de la revolución industrial

- Nadie se ocupó de la manera sistemática en los problemas de la motivación de los empleados.
- Las unidades de producción de las empresas eran pequeñas. Los empleados eran propietarios de sus herramientas de trabajo y un pequeño capital invertidos por los patrones. Los días de trabajo eran largos pero de movimientos relajados y fáciles.

### **2.3.2 Administración científica**

- Las inversiones de capital en tierras, fábricas y maquinarias se elevó.
- Se incrementó la competencia.
- Los propietarios de las empresas decidieron aumentar la productividad.
- Se dirigió la atención al trabajador en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación en la empresa.
- Momento en el que se consideró al trabajador como otro elemento importante del proceso de producción.
- El padre de la administración científica, Frederick Taylor, desarrolló sistemas de tiempos y análisis del método llevando a la estandarización.
- Se elaboró sistemas de incentivos en los sueldos e ingresos adicionales para aumentar la producción.

### **2.3.3 Modelo de las relaciones humanas**

- Se presenta una excesiva rotación de los trabajadores, debido a una elevada incidencia de aflicción y descontento por la monotonía del trabajo.
- Las gerencias contratan especialistas para estudiar los puestos y para establecer métodos de pago de incentivos.
- Se sugirió permitir a los trabajadores tomar periodos de descanso según un horario formulado y se pudo percibir claramente una disminución de la rotación e incrementó de la productividad.
- El sociólogo, Elton Mayo, trato de descubrir cuáles podrían ser otras necesidades de los trabajadores. Al realizar sus estudios acerca de la motivación, concluyó que los trabajadores lograron un sentimiento de mayor valor personal, participaron en las decisiones que afectaban su trabajo, por lo que llegaron a tener más participación. De este modo, pudieron lograr un mayor sentimiento de cumplimiento, ya que probablemente se sentían más seguros en sus trabajos, debido al trato permisivo y amistoso por parte de los dueños. Además, tuvieron la oportunidad de ganar más dinero gracias al sistema de pago de incentivos de grupo. Cabe resaltar que se ingresaron conceptos como la seguridad, la afiliación, la competencia, la estimación y el logro.

## **2.4 Liderazgo y motivación**

Daft (2006) indica que la motivación se refiere a las fuerzas que operan dentro y fuera de una persona, y que despiertan su entusiasmo y perseverancia para seguir un curso de acción determinado. La motivación de los empleados afecta la productividad y por lo mismo, parte del

trabajo del líder es canalizar la motivación de los seguidores con el objeto de que realicen la visión y las metas de la organización. El estudio de la motivación ayuda a los líderes a comprender qué lleva a las personas a emprender la acción, qué influye en ellas para que elijan esa acción y por qué persisten la acción a lo largo del tiempo.

Asimismo, este autor considera que la importancia de la motivación radica en que puede llevar a comportamientos que se reflejen en un alto desempeño en las organizaciones. Algunas investigaciones han encontrado que la elevada motivación de los empleados y el buen desempeño de la organización y las ganancias van de la mano. Los líderes pueden utilizar la teoría de la motivación para saber satisfacer las necesidades de los seguidores y, al mismo tiempo, para fomentar un elevado desempeño laboral. Cuando los trabajadores no se sienten motivados para alcanzar las metas de la organización, el responsable de la falla suele ser el líder.

Daft (2006) menciona que los premios que otorgan los líderes pueden ser intrínsecos o extrínsecos para el sistema entero o para los individuos:

- Premios intrínsecos: satisfacciones internas que siente una persona durante el proceso de realizar una acción particular
- -Premios extrínsecos: recompensas que una persona (normalmente un supervisor) otorga a otra, por ejemplo aumentos de sueldo o ascensos.
- -Premios para el sistema entero: recompensas que se entregan por igual a todas las personas de una organización, de una categoría o departamento.
- -Premios individuales: distintas recompensas que se entregan a los individuos de una misma organización o departamento.

Asimismo, Daft (2006) afirma que los líderes se esfuerzan mucho por conseguir que los seguidores obtengan premios intrínsecos, tanto individuales como para el sistema entero. Los líderes crean un entorno en el que puedan sacar lo mejor de las personas. Como se sabe, las personas voluntariamente dedican tiempo y energía a las actividades que disfrutan, como los pasatiempos, las obras de caridad o proyectos de la comunidad. Por esta razón, los líderes se esfuerzan en crear un entorno en el que las personas puedan sentir que son valoradas y sientan que están contribuyendo a algo que vale la pena. Una forma de que los trabajadores obtengan estos premios intrínsecos, es que el líder les dé más control sobre su propio trabajo y les otorgue

facultades para afectar a los resultados. Con esta motivación, muchas veces alcanzan su mejor desempeño posible.

En el plano ideal, los comportamientos laborales deben satisfacer las necesidades de orden inferior y las de orden superior, y también cumplir con la misión de la organización. Lamentablemente, esto no ocurre con frecuencia; por tanto, el papel motivacional de los líderes consiste en crear una situación que integre las necesidades de las personas (especialmente las de orden superior) y los objetivos fundamentales de la organización.

### **3. Clima laboral**

#### **3.1 Definición del clima laboral**

Forechand y Gilmer (1964, citados en León y Díaz, 2013) definen el clima como un conjunto de características permanentes que describe una organización, la distingue de otra e influye en el comportamiento de las personas que las forman.

Asimismo, Tagiuri (1968, citados en Palma, 2004) definen el clima organizacional como el fenómeno que interviene y media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera).

En una lógica de interacción, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización (Scheneider y Reichers, 1983, citado en Palma, 2004). El significado que otorga el individuo a la situación está condicionado por el nivel de interacciones que conllevarán la comparación social y al posterior consenso.

Litwin y Stringer (1978, citados en Gaspar, 2007) consideran que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo que, estudiando el clima, puede accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos pueden generar sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que implicarían el clima existente en una determinada empresa. A continuación, se detallan dichas siguientes dimensiones:

- Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a los que se ven enfrentados en el desarrollo de sus funciones.
- Responsabilidad (*empowerment*): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión o intervisión.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. La empresa puede utilizar más el premio que el castigo o viceversa.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos o bien proponer un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulo.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato, y de buenas o malas relaciones sociales tanto entre sus pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros integrantes del grupo o ir cada uno a lo suyo.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo o nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).
- Conflictos: es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes, y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo del trabajo en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajenos a estos.

### **3.2 Aportes del estudio del clima laboral en la organización**

Palma (2004) considera que el aporte del diagnóstico del clima organizacional redundará en la prevención e intervención organizacional, por lo que resulta útil al desarrollo organizacional en tanto coadyuve con los aspectos como:

- **Retroalimentación:** actividades y procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede conducir al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajusta su conducta con las nuevas normas. Cuando las personas aprecian una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.
- **Incremento en la interacción y la comunicación:** la creciente interacción, y comunicación entre individuos y grupos puede afectar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo que permite verificar sus propias percepciones en términos de que sean socialmente válidas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del desarrollo organizacional que al hacer que las personas hablen e interactúen promuevan formas constructivas de relación.
- **Confrontación:** proceso que trata de forma activa de discernir saludablemente las diferencias reales que obstaculizan la interacción entre las personas. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipo intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
- **Educación:** puede estar dirigida hacia el entendimiento de todo los componentes organizacionales de modo que se internalicen la necesidad de un mecanismo que modele la conducta, fomente el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- **Participación:** es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de confrontación. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.
- **Responsabilidad creciente:** el compromiso deriva en asumir como convicción que las consecuencias de la atención o desatención de las tareas y aspectos colaterales de este forman parte de su quehacer organizacional y forma parte de su desarrollo personal.
- **Proactividad:** la identificación de las fortalezas y debilidades impregnan a los miembros de grupo de la energía y optimismo, elementos fundamentales para los programas de cambio.

Palma (2004) afirma que las investigaciones sobre el clima organizacional arrojan resultados controvertidos. La información sistematizada sobre el particular por Schneider (1975) indica que el clima se asocia de manera interactiva con las características personales de los trabajadores lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional, por lo que, de acuerdo a algunas investigaciones, los rasgos de personalidad moderan la percepción y se acentúa cuando el nivel de análisis es una cualidad. Asimismo, refiere que el clima afecta a las personas en tanto funciona como elemento re forzante y/o predisponente. En este sentido, esta circunstancia condiciona que se afecten procesos organizacionales como la comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, motivación, conflictos, productividad y satisfacción personal.

Guillén y otros (2000, citado en Palma, 2004) indican que el clima organizacional es un concepto que se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. La realidad psicosocial se convierte en un factor de influencia y funciona como variable moduladora entre la estructura, los procesos de la organización y comportamientos individuales. Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores del clima organizacional dan lugar a un clima laboral en función a las percepciones de quienes comparten un mismo ambiente laboral. En el estudio del clima se debe considerar los siguientes principios:

- Las características del medio ambiente del trabajo percibidas directa o indirectamente por quienes interactúan en un determinado ambiente social y cómo dicha interacción repercute en el comportamiento laboral.
- Variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento del individuo.
- Describe características peculiares y distintivas de las organizaciones relativamente permanentes.
- Forma parte de un sistema dinámico en interacción con las estructuras y otras características organizacionales.

La percepción del clima organizacional se deriva de los siguientes factores:

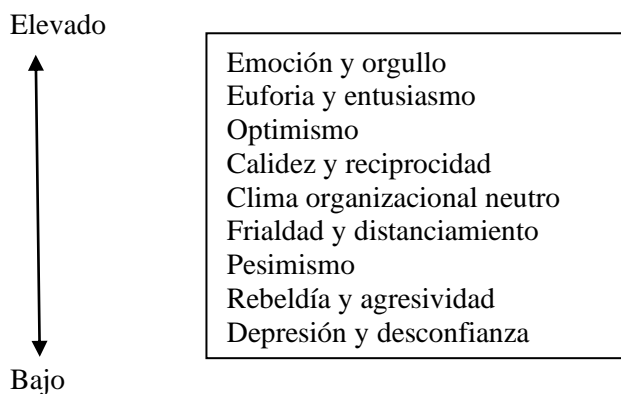
- Liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión)
- Sistema formal y estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera)
- Manejo de las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etcétera).

### 3.3 Clima laboral y motivación

Chiavenato (2011) indica que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja –ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales–, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y –en casos extremos– por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupo de activistas a favor de un movimiento, etcétera).

El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que percibe o experimenta sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez recibe influencia de este: existe una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

#### Gráfico 3. *Continuum* de los niveles del clima organizacional



Fuente: Chiavenato, 2011.

### Capítulo III. Metodología

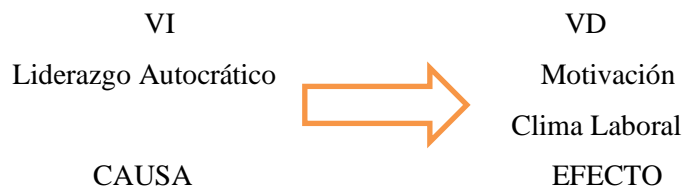
#### 1. Introducción

La presente investigación es de tipo aplicado y emplea el método explicativo ex post facto, en el que la variable independiente es una variable dada, no sujeta a manipulación experimental, pero que genera efectos sobre otra variable considerada como dependiente.

#### 2. Diseño de investigación

La investigación corresponde al método explicativo, no experimental en el que se tiene una variable independiente (liderazgo autocrático) y dos variables dependientes (motivación y clima laboral). Por ello, se puede afirmar que la variable independiente influye como causal entre las variables dependientes como se presenta en el gráfico 4:

**Gráfico 4. Diseño de variables**



VI: Variable independiente

VD: Variable dependiente

Elaboración propia, 2014.

#### 3. La muestra

La presente investigación se ha realizado en un instituto de moda en el Perú, el cual cuenta con un universo de 46 colaboradores, divididos en dos áreas: (i) área administrativa, la cual está integrada por catorce colaboradores y (ii) el área docente, formada por 32 colaboradores.

La muestra utilizada para este estudio consta de los catorce colaboradores del área administrativa y comprende la siguiente distribución jerárquica dentro de la institución:

**Tabla 1. Distribución de la muestra por niveles jerárquicos**

| <b>Nivel jerárquico</b> | <b>Nº</b> |
|-------------------------|-----------|
| Directivos              | 2         |
| Ejecutivos              | 3         |
| Profesionales           | 3         |
| Operativos              | 6         |
| <b>Total</b>            | <b>14</b> |

Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar que la muestra es de pequeña dimensión, por lo que se ha considerado el universo del número de colaboradores de área administrativa para los fines de la presente investigación. Asimismo, es importante indicar que las edades de los encuestados fluctúan entre 21 y 55. Por otro lado, el 43 % de la muestra corresponde al género masculino, mientras que el 57%, al género femenino.

#### **4. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son los siguientes:

##### **4.1 Lista de cotejo de estilos de liderazgo**

Para determinar el estilo de liderazgo que se ejerce en la empresa de investigación, las autoras de la presente investigación elaboraron una lista de cotejo, la cual contiene características de los diferentes estilos de liderazgo según la teoría de Likert. Las características utilizadas determinan los siguientes estilos de liderazgo: autoritario- explotador, autoritario-paternal, consultivo y participativo.

En primer lugar, el procedimiento realizado en esta investigación incluye los siguientes pasos:

- Se investigó acerca de las diferentes características de los estilos de liderazgo según Likert (1954).
- Se construyó el instrumento en base a enunciados que determinaron el tipo de liderazgo, luego se colocaron las preguntas con un orden específico.
- Al terminar el instrumento, se entregó a cuatro colaboradores quienes reportaban a la alta dirección de forma directa.
- Luego, se realizó un vaciado de las respuestas de los colaboradores y se obtuvo los resultados.

En segundo lugar, en cuanto a la descripción, es importante destacar que la lista de cotejo está compuesta por 25 enunciados, los cuales se componen de la siguiente forma: (i) siete enunciados para el liderazgo autoritario-explotador, (ii) seis enunciados para el liderazgo autoritario-paternal, (iii) seis enunciados para el liderazgo consultivo y (iv) seis enunciados para el liderazgo participativo. Cabe resaltar que se mantuvo un número de enunciados similares por cada estilo de liderazgo.

Asimismo, la escala diagnóstica que se utilizó fue la siguiente: (i) totalmente de acuerdo, (ii) de acuerdo, (iii) indeciso (iii) en desacuerdo y (iv) totalmente en desacuerdo.

Finalmente, en lo relacionado con la corrección, el mayor número de respuestas marcadas a uno de los enunciados de la escala determina el tipo de estilo de liderazgo ejercido por la alta gerencia de la organización.

## **4.2 Escala de clima laboral CL-SPC (Palma, 2004)**

### **4.2.1 Características generales**

Como parte de la metodología se utilizó la siguiente ficha técnica:

|                     |   |  |
|---------------------|---|--|
| Nombre de la escala | : | Clima Laboral CL-SPC   |
| Autora              | : | Sonia Palma Carrillo   |
| Administración :    | : | Individual o colectiva   |
| Duración            | : | De 15 a 30 minutos aproximadamente   |
| Aplicación          | : | Trabajadores con dependencia laboral   |
| Significación       | : | Nivel de percepción global del ambiente laboral y específica con relación a la autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, y condiciones laborales |
| Tipificación        | : | Baremos percentilares generales para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de organización. Muestra peruana: Lima Metropolitana.                                 |

La escala CL-SPC fue diseñada y elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo como parte de sus actividades de profesora investigadora en la Facultad de Psicología de la Universidad Ricardo Palma (Lima, Perú).

Este instrumento constituye un modesto aporte a la medición psicológica en ambientes laborales de la realidad peruana, con una caracterización válida y confiable en 1.323 trabajadores con dependencia laboral.

El instrumento es diseñado con la técnica de Likert que comprende, en su versión final, un total de cincuenta ítems que exploran la variable clima laboral definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes:

- Autorealización: apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Por ejemplo:
  - Existen oportunidades de progresar en la institución
  - Las actividades en las que se trabaja permite aprender y desarrollarse.
  
- Involucramiento laboral: identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Por ejemplo:
  - Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.
  - Los trabajadores están comprometidos con la organización.
  
- Supervisión: apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario. Por ejemplo:
  - El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.
  - La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar.
  
- Comunicación: percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Por ejemplo:
  - Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.
  - La institución fomenta y promueve la comunicación interna.

- Condiciones laborales: reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas. Por ejemplo:
  - La remuneración es atractiva en comparación con otras organizaciones.
  - Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

#### **4.2.2 Normas de aplicación**

La aplicación del instrumento puede ser manual o computarizada. Para el análisis, sin embargo, debe necesariamente digitarse la calificación en el sistema computarizado a fin de acceder a la puntuación por factores y escala general de clima laboral que –de acuerdo a las normas técnicas establecidas– se puntúa de 1 a 5 puntos, con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada uno de los factores.

Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas. Se toma como criterio que a mayor puntuación es la interpretación contraria. Asimismo, se ofrecen normas percentilares que permiten una comparación de la variable de estudio con relación a la muestra de tipificación que corresponde a trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Se adjunta a la interpretación, la intervención organizacional sugerida en cada caso y se puede además en el gráfico visualizar el perfil que corresponde a los resultados.

El material necesario para la aplicación del instrumento es el siguiente:

- Manual CI- SPC en el que se encuentra las orientaciones teórico-prácticas para la administración, calificación e interpretación de acuerdo a la estandarización efectuada en la muestra de referencia
- Cuadernillo CL-SPC en versión escrita y computarizada. En caso de empleo manual, se marcará con un lapicero en el casillero que mejor que mejor corresponda a su forma de percibir el ambiente laboral en el que se encuentra trabajando.
- Disquete clave para la digitación de las puntuaciones, calificación e interpretación de la prueba, con el que debe operar el programa. El reporte de los resultados es posible de impresión en los formatos convencionales desde el programa computarizado.

Para la aplicación del manual de la escala CL-SPS, se debe proceder de la siguiente manera: sigue:

- Distribuir el cuadernillo CL-SPC
- Solicitar consignen sus datos personales y/o laborales requeridos
- Explicar la naturaleza de la prueba y motivo de evaluación
- Asegurarse que todos los datos y respuestas hayan sido debidamente consignados
- Ofrecer aclaración o explicación apropiada con respecto a inquietudes que puedan formularse para un adecuado manejo de expectativas

#### **4.2.3 Corrección y puntuación**

En el paso uno, si la aplicación es manual, se debe ingresar en la plantilla CL-SPC las puntuaciones del 1 al 5, en la que uno es ninguno o nunca; dos, poco; tres, regular o algo; cuatro, mucho; y cinco, todo o siempre.

En el paso dos, se debe procesar los datos para permitir visualizar los resultados e interpretarlos. La interpretación de la teoría diagnóstica está basada en las puntuaciones directas y pueden considerar la ubicación percentilar como referencia de la percepción del examinado con relación a la muestra de tipificación. Dicha interpretación incluye sugerencias para la intervención organizacional.

Finalmente, en el paso tres se debe ingresar al gráfico para visualizar los resultados.

#### **4.2.4 Justificación teórica**

Palma (2004) sostiene que las exigencias del mundo contemporáneo característico del mundo globalizado actual, obligan a las entidades laborales al desarrollo de tendencias en las organizaciones centradas a la maximización de los sistemas tecnológicos, de productividad y fundamentalmente del sistema humano.

Actualmente, este ámbito es de gran relevancia y la psicología organizacional posee un interés directo en su estudio, ya que tiene como responsabilidad orientar los esfuerzos de la organización para la adaptación a los cambios y éxito organizacional.

El diagnóstico se fundamenta de manera general en la necesidad de evaluar, anticipar o ponderar las alternativas en la toma de decisiones; así como a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos antecedentes, encontrar criterios que permitan hacer relevantes algunos elementos y dejar otros.

Particularmente, en las organizaciones es imprescindible el diagnóstico para determinar los nuevos esquemas de interacción para encarar tanto la cultura, el entorno como la productividad y calidad de las mismas. La eficiencia en la toma de decisiones depende, en gran medida, de un acertado diagnóstico.

Implica un compromiso de precisión y responsabilidad que conlleva a examinar cuidadosamente la realidad organizacional objetivo, detectar los factores de interacción relevantes, evaluar la importancia de cada uno y plantear soluciones acertadas. Estas distintas y complejas necesidades atendidas con un cuidadoso trabajo de investigación constituyen una decidida contribución al conocimiento y a los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral.

Sin embargo, algunos problemas como la rápida y creciente evolución de las organizaciones, ineficiencias en el sistema jurídico legal, prevalencia de culturas organizacionales débiles y/o polarizadas, deterioro de la calidad de la relación empleador -trabajador o entre trabajadores, la precarización del trabajo y la alta rotación del recurso humano en el mercado laboral hacen que esta tarea sea cada vez más compleja.

Un diagnóstico con una visión integral de los factores que afectan la organización debe considerar el entorno laboral en interacción con las condiciones laborales que se ofrecen para propiciar el rendimiento de quienes conforman la organización, procesos psicológicos del individuo y del grupo, inherentes al cumplimiento de tareas y resultados organizacionales como la productividad, cultura y satisfacción laboral.

Las condiciones laborales son un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización referido a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales, así como las situaciones que viven los trabajadores. Incluye la duración de trabajo, la organización y contenido de este, los servicios sociales y remuneraciones, entre otras. Asimismo, contiene la higiene y la seguridad en el trabajo, prácticas y principios administrativos, y jornadas laborales.

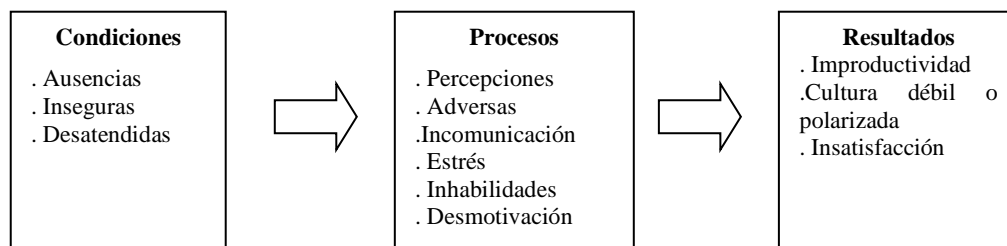
Los procesos psicológicos son de naturaleza compleja dada la existencia de muchas teorías que en el intento de explicar la conducta humana abordan el tema desde ópticas diferentes. Un objetivo y oportuno conocimiento sobre los procesos cognitivos como comunicación, aprendizaje, motivación, valores, percepciones, etcétera. Su aporte significativo para promover

un óptimo funcionamiento organizacional en tanto constituyen elementos subyacentes de la conducta humana.

Finalmente, resultados organizacionales son expresados por la productividad alcanzada, la cultura organizacional y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado son también materia de investigación y cuya importancia radica fundamentalmente en ser indicadores de éxito para un proyecto colectivo de realización personal e institucional.

Palma (2004) sostiene que el propósito de diagnóstico es identificar aquellos elementos funcionales y/o disfuncionales que afecten el comportamiento humano en las organizaciones; por lo que –dentro del modelo de las variables de estudio– se debe prestar atención a precisar en caso de disfuncionalidad las características que la describen y cuyas alternativas se ilustran en la siguiente figura:

#### **Gráfico 5. Disfunciones organizacionales**



Fuente: Palma, 2014.

Además de los aspectos técnicos del diagnóstico, se debe tener en cuenta que este implica (i) un proceso de codiagnóstico, (ii) pericia en el conocimiento de los procesos, (iii) práctica profesional en acciones y decisiones con basamento teórico y metodológico y (iv) promoción de la salud laboral

Se trata entonces de asegurar la productividad en las empresas sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y de la institución; en esta consideración no sólo la rentabilidad empresarial sino también culturas fuertes que permitan un involucramiento con la tarea y logro de metas comunes; como un nivel de satisfacción no sólo en clientes sino también en empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y que aseguren mejores estándares de calidad de vida en el trabajo. Esto supone tener como eje la salubridad laboral con criterios prácticos que orientan programas de intervención.

La Organización Internacional el Trabajo (OIT) plantea que la salud en el trabajo debe entenderse como la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones y profesiones. Como se aprecia, esto implica una conciencia clara de cómo operan las variables subyacentes a la actividad laboral. Buela, Casal y Gualberto (1997, citados en Palma, 2004) proponen criterios de salud laboral que se ilustran en en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Criterios de salud laboral**

| <b>Criterios</b>             | <b>Positivo</b>   | <b>Negativo</b>   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Objetivos</b>             | Compartidos   | Postergados   |
| <b>Personal</b>              | Libertad para señalar dificultades                          | Se oculta y posterga dificultades   |
| <b>Solución de problemas</b> | Se basa en el desarrollo personal y institucional.          | Centrado en alta dirección  |
| <b>Toma decisiones</b>       | Pragmática  | Postergado por <i>status</i>  |
| <b>Tarea</b>                 | Compartidas. Sentido de equipo, orientado a misión y visión | Individualistas. Cada quien percibe “su trabajo” de manera independiente. |
| <b>Clima</b>                 | De colaboración y facilita el logro de objetivos            | Aislamiento, atmósfera de riesgo e inseguridad.                           |
| <b>Conflictos</b>            | Importantes y de tratamiento directo y explícito.           | Sirven para inculpar o retirarse de la solución de problemas.             |
| <b>Aprendizaje</b>           | Centrado en el trabajo y con retroalimentación.             | Dificultad para aprender, rechazo a la experiencia.                       |
| <b>Crítica</b>               | Aceptada  | Evitada   |
| <b>Relaciones humanas</b>    | Honestas y centradas en valores                             | Contaminadas por percepciones sesgadas                                    |
| <b>Liderazgo</b>             | Flexible y compartido                                       | Vertical, concentración del poder   |
| <b>Cambio</b>                | Disposición y adaptación                                    | No deseado, con resistencias  |
| <b>Riesgos</b>               | Condición de crecimiento                                    | Minimizados   |

Fuente: Palma, 2004.

El avance actual de la psicología organizacional permite acceder al diagnóstico tanto por las teorías que explican el comportamiento humano como por las herramientas técnicas referidas a los instrumentos de medición, y la tecnología de cambio estructural y/o comportamental, lo que facilita intervención organizacional entendida como los esfuerzos para el cambio planificado dirigido a las necesidades del desarrollo del recurso humano y del sistema social.

El repertorio de instrumentos para el diagnóstico laboral es vasto. No obstante, se debe resaltar las encuestas, escalas o intervenciones que permiten una descripción precisa y objetiva del estado de determinados aspectos en una organización. En ese sentido, la entrevista permite una apreciación cualitativa y útil para la validación de la información cuantitativa registrada, frecuentemente se emplea para profundizar información que comprende elementos afectivos. Por otro lado, el análisis de registros o expedientes personales ofrece información relevante sobre incidentes críticos que pueden ser referenciales de ciertos indicadores organizacionales.

Finalmente, la contrastación externa como la comparación con otras organizaciones del entorno laboral permite evaluar políticas institucionales.

Dependiendo de los resultados de un proceso diagnóstico, se estará en condiciones de proponer un programa de intervención que de acuerdo con sus características, será a corto, mediano o largo plazo y con énfasis en los cambios administrativos, tecnoestructurales, en procesos humanos y/o de otra índole.

#### **4.2.5 Medición del clima laboral: alcances y limitaciones**

La medición del clima laboral –como de cualquier otra variable psicológica que con exigencia metodológica se realice– resulta una buena aproximación de una realidad psicosocial, por lo que se le debe dar importancia, en tanto permite disponer de indicadores válidos y confiables de la salud organizacional y proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional. Sin duda esto tendrá un efectivo impacto en la productividad y en la satisfacción de quienes participan en el proceso de cambio, siempre en la consecución de un programa de desarrollo organizacional se evidencien y compartan valores y se actúe, con la autenticidad y transparencia que el tema amerita.

La evaluación del clima proporciona información relevante para actuar de manera consensual, por lo que la participación voluntaria es importante. Incluso así se debe sensibilizar a las personas que participan, ya que la buena disposición es factor clave para el cambio que solo es posible si es que se asume una realidad y se proponen alternativas realizadas con soporte personal, social e institucional. Una visión de este tipo genera muchas ventajas no sólo en términos de la percepción misma sino viabiliza otros procesos relacionados con la comunicación, aprendizaje, motivación, etcétera

Es importante que la medición de esta variable no genere falsas expectativas ni que se asuma como una panacea en la solución de problemas organizacionales, debido a que su potencial está en la descripción de las percepciones del ambiente laboral y las sugerencias que dicha información se derive.

#### **4.2.6 Justificación: procedimientos en la construcción de la escala CL-SPC**

En la fase preliminar al diseño de la escala, se registraron opiniones de trabajadores de distinta jerarquía vinculadas a cómo percibían su ambiente de trabajo. Estas forman parte de una base de datos reactivos aproximadamente. Dichas opiniones fueron revisadas, corregidas y redactadas, considerando las exigencias técnicas de Likert, por lo que después de este proceso quedaron un total de 66 ítems, los cuales fueron sometidos a la validación de jueces y a una aplicación piloto

en organizaciones laborales distintas a las consideradas en la muestra de tipificación .En esta etapa , la validez estimada por el método de jueces y el análisis del poder discriminativo de los ítems se obtuvo un índice de correlación de 0,87 y 0,84 respectivamente .

Luego de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió al análisis factorial que permitió el ajuste de ítems en la escala y que conformarían los factores del clima siendo la denominación producto de un análisis cualitativo del contenido. El análisis de las correlaciones inter-ítem permitió descargar dieciséis ítems, finalmente, quedaron –en la versión final– cincuenta ítems agrupados en cinco factores que, con la ayuda de especialistas en el área, se validaron con los siguientes nombres: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales .

La calificación del instrumento de acuerdo con las normas técnicas establecidas se puntúa de uno a cinco puntos, con un total de 250 puntos como máximo para la escala total y de cincuenta puntos por factor. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas, se consideró como criterio que a mayor puntuación, una mejor percepción del ambiente de trabajo y puntuaciones bajas indicador de un clima adverso. Las categorías consideradas se presentan a continuación:

**Tabla 3. Categorías diagnósticas de la escala CL-SPC**

| <b>Categorías diagnósticas</b> | <b>Factores I al V</b> | <b>Puntaje total</b> |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|
| Muy favorable                  | 43-50                  | 210-250              |
| Favorable                      | 34-41                  | 170-209              |
| Media                          | 26-36                  | 130-169              |
| Desfavorable                   | 18-25                  | 90-129               |
| Muy desfavorable               | 10-17                  | 50-89                |

Fuente: Palma, 2004.

El instrumento desarrollado constituye un medio válido y confiable para la medición del clima organizacional. A partir de sus resultados, se puede identificar percepciones de los colaboradores, lo que permite de manera objetiva precisar las fortalezas y debilidades que deberán considerarse para fomentar una cultura participativa, así como para retroalimentar los hallazgos positivos del comportamiento organizacional; deben servir para el diseño de programas de intervención que atiendan las necesidades de cada grupo.

#### **4.2.7 Confiabilidad y validez**

En la etapa de ajuste final de la Escala CL-SPC, los datos obtenidos de la muestra total, se analizaron con el programa del SPSS, y con los métodos Alfa de Cronbach Split Half de

Guttman se estimó la confiabilidad, lo dio como resultado .97 y .90 puntos respectivamente. Esto, debido a la alta consistencia interna de los datos, permite afirmar que el instrumento es confiable. En la siguiente tabla se detalla el dicho análisis:

**Tabla 4. Análisis de confiabilidad escala CL-SPC**

| Método de análisis    | Escala DO-SPC |
|-----------------------|---------------|
| Alfa de Cronbach      | .97           |
| Split Half de Guttman | .90           |

Fuente: Palma, 2004.

Los datos de la versión de 66 ítems se sometieron al Test de Kaiser-Meyer Olkin y se obtuvo un nivel de 980 lo que evidencia la adecuación de la muestra para efectos de análisis factorial que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Adecuación para análisis factorial escala CL-SPC**

|                                   | Coefficientes |
|-----------------------------------|---------------|
| Medida de adecuación Kaiser-Meyer | .980          |
| Test de esfericidad de Barlett    | 44751.69      |
| Nivel de significación            | .000          |

Fuente: Palma, 2004.

Luego de corroborada dicha adecuación, se efectuó el análisis del factor de extracción y las cualidades pertinentes (tablas 5 y 6); luego el análisis exploratorio y rotación con el método de Varimax, determinando cincuenta ítems para la versión final del instrumento, en él se determinan correlaciones positivas y significativas ( $\alpha .05$ ) entre los cinco factores de clima laboral, confirmando la validez del instrumento.

### 4.3 Cuestionario de motivación

A continuación, se detalla la ficha técnica que forma parte del proceso metodológico:

Ficha técnica:

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| Nombre del instrumento | : | Cuestionario de Motivación según jerarquía de las necesidades de Maslow |
| Autor                  | : | Adaptación de Enrique Louffat Dr. Adm.<br>ESAN                          |
| Administración         | : | Individual o colectiva  |
| Duración               | : | De 15 a 30 minutos aproximadamente                                      |
| Aplicación             | : | Trabajadores con dependencia laboral (área                              |

administrativa)

Significación : Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la motivación según las jerarquías de las necesidades de Maslow, entre las que se encuentran las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad sociales, necesidades de estima y pertenencia y necesidades de autorrealización.

En la siguiente tabla se presentan los puntajes totales y puntajes por necesidad con sus respectivos rangos por categorías diagnósticas:

**Tabla 6. Categorías diagnósticas de la encuesta de motivación**

| Categorías diagnósticas  | Puntaje | Puntajes totales | Rangos por categorías | Puntajes por necesidad | Rangos por categorías |
|--------------------------|---------|------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Totalmente de acuerdo    | +3      | +60              | +60 al +41            | + 12                   | +12 al +9             |
| De acuerdo               | +2      | +40              | +40 al +21            | +8                     | +8 al +5              |
| Parcialmente de acuerdo  | +1      | +20              | +20 al +1             | +4                     | +4 al +1              |
| No se                    | 0       | 0                | 0                     | 0                      | 0                     |
| Parcialmente en          | -1      | -20              | -1 al -20             | -4                     | -1 al -4              |
| desacuerdo               | -2      | -40              | -21 al -40            | -8                     | -5 al -8              |
| En desacuerdo            | -3      | -60              | -41 al -60            | -12                    | -9 al -12             |
| Totalmente en desacuerdo |         |                  |                       |                        |                       |

Elaboración propia, 2014.

La encuesta de motivación fue aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda en el Perú en la oficina del Área de Recursos Humanos, de forma individual. La encuesta consta de veinte enunciados referentes al ámbito laboral. A los encuestados se les explicó brevemente el motivo de la evaluación. Se les dio las instrucciones de cómo responder y se les solicitó que sean lo más sinceros y honestos posible. La escala de respuesta oscilaba desde un puntaje positivo +3 a un puntaje negativo -3, como se puede apreciar en la tabla 5.

Para la corrección, se construyó una categoría diagnóstica de siete ítems como se puede apreciar en la tabla 5. En cada categoría, se asignó un puntaje que oscila desde +3 a -3. El puntaje total es obtenido de las respuestas de los veinte ítems.

Cabe resaltar que no existe reporte de confiabilidad en la adaptación del cuestionario de motivación de Dr. Enrique Louffat. Asimismo, para determinar la validez del instrumento, recurrimos a la validación de expertos, quienes fueron tres profesionales en psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

A continuación, se detalla las observaciones realizadas por cada experto:

- Experto 1: licenciada Rosario Alarcón Alarcón, jefe del departamento de Psicología de la Facultad de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Las observaciones son un error en la redacción de las palabras puestos ítem N° 3, ambiente ítem N° 5, puestos, ítem N° 8.

La encuesta obtuvo una calificación de aceptación al 98%. Sin embargo, se sugirió reformular el ítem N° 8.

- Experto 2: licenciado Julio Silva Cruz, docente asociado de la facultad de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Las sugerencias y observaciones son:

- Cuando se aplique el cuestionario, la persona debe aclarar al evaluado las dudas sobre los términos que no entienda.
  - El ítem N° 17 no se entiende.
  - La encuesta obtuvo una calificación de aceptación al 99%. No obstante, se sugirió aclarar el ítem N° 17.
- Experto 3: Licenciado Sobrino Chunga Lisle, docente de la Facultad de Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Las sugerencias y observaciones son las siguientes:

- El ítem N° 2 no debería estar en la encuesta, ya que tiene mucha similitud con el ítem N° 8.
- La encuesta obtuvo una calificación de aceptación al 98%. Sin embargo, se sugirió reformular el ítem N° 8.

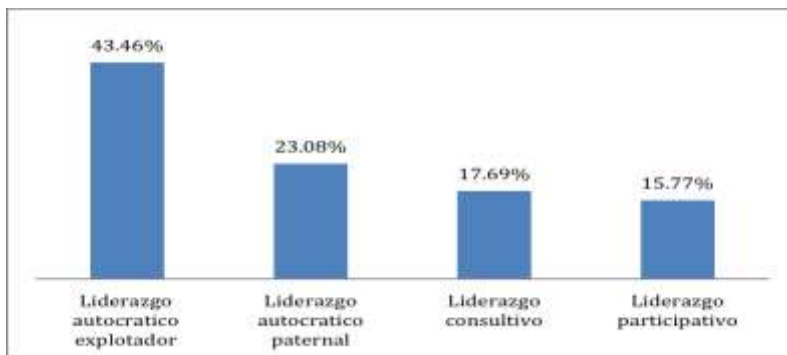
En conclusión, la encuesta tuvo un nivel de aceptación por los expertos al 98%, lo que significa que el instrumento ha sido aprobado. Cabe resaltar que se realizaron las correcciones en la encuesta de motivación sugeridas por los expertos.

## Capítulo IV. Resultados

### 1. Resultados del liderazgo

Como se puede observar en la gráfico 6, la lista de cotejo aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados porcentuales: el 43.5 % reporta la existencia de un liderazgo de estilo autocrático-explotador, el 23% reporta la existencia de estilo autocrático-paternal, el 17,7% reporta la existencia de un estilo consultivo y el 15,8% de estilo participativo.

**Gráfico 6. Resultados porcentuales de los estilos de liderazgo**



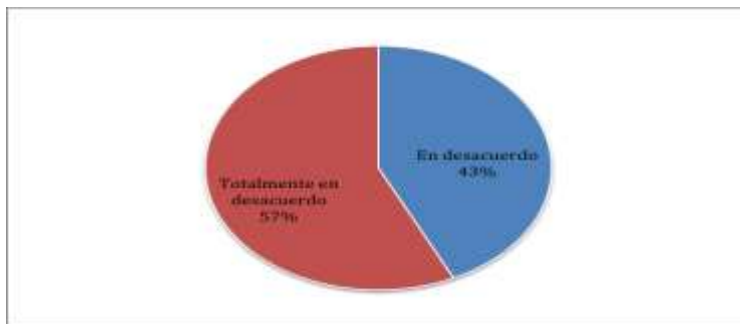
Elaboración propia, 2014.

En la muestra estudiada más del 66,5% de los colaboradores administrativos perciben que el liderazgo ejercido por la alta gerencia es autocrático, predominando el liderazgo autocrático-explotador.

### 2. Resultados de la encuesta de motivación

Según las siete categorías diagnósticas de la encuesta de motivación, el 57% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda, obtiene un puntaje promedio negativo de -46,5 lo que ubica a los colaboradores en la categoría diagnóstica totalmente en desacuerdo. Por otro lado, el 43% de los colaboradores administrativos obtiene un puntaje promedio negativo de -29,3, lo que los ubica en la categoría diagnóstica en desacuerdo, según el gráfico 7. Esto quiere decir que el 100% de los colaboradores administrativos manifiesta que sus necesidades motivacionales no ha sido satisfechas por la institución.

### Gráfico 7. Resultados de la encuesta de motivación por porcentajes



Elaboración propia, 2014.

La encuesta de motivación está dividida en las cinco necesidades de acuerdo a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954). Los resultados por necesidades se presentan de la siguiente manera:

En primer lugar, las necesidades básicas obtuvieron un puntaje total negativo de -111, que corresponde a un puntaje individual promedio de -7,93, lo que lo ubica en la categoría diagnóstica desacuerdo.

En segundo lugar, las necesidades de seguridad obtuvieron un puntaje total negativo de -103, que corresponde a un puntaje individual promedio de -7,36 lo que lo ubica en la categoría diagnóstica desacuerdo.

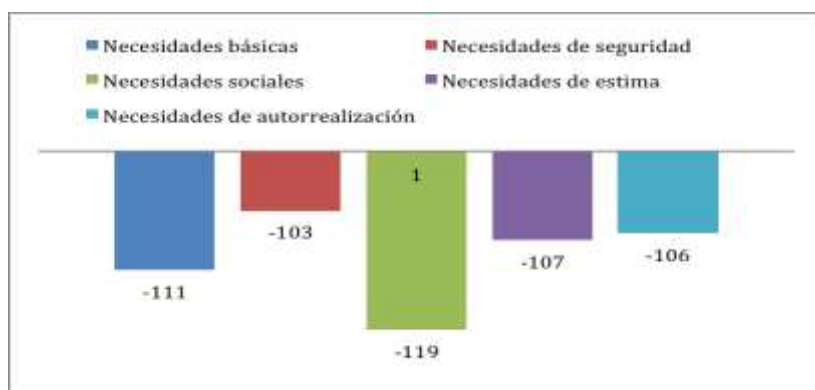
Las necesidades de sociales, en tercer lugar, obtuvieron un puntaje total negativo de -119, que corresponde a un puntaje individual promedio de -8.5 lo que lo ubica en la categoría diagnóstica totalmente desacuerdo.

En cuarto lugar, las necesidades de estima obtuvieron un puntaje total negativo de -107, que corresponde a un puntaje individual promedio de -7,64 lo que lo ubica en la categoría diagnóstica desacuerdo.

Finalmente, las necesidades de autorrealización obtuvieron un puntaje total negativo de -106, que corresponde a un puntaje individual promedio de -7,57, lo que lo ubica en la categoría diagnóstica desacuerdo.

En el gráfico 8 se puede apreciar que la totalidad de las diferentes necesidades de motivación obtuvieron puntajes negativos. La dimensión de las necesidades sociales obtiene el mayor puntaje negativo, por lo que existiría mayor insatisfacción por parte de los colaboradores administrativos en dicha necesidad.

**Gráfico 8. Cuadro de resultados de la encuesta de motivación por necesidades**



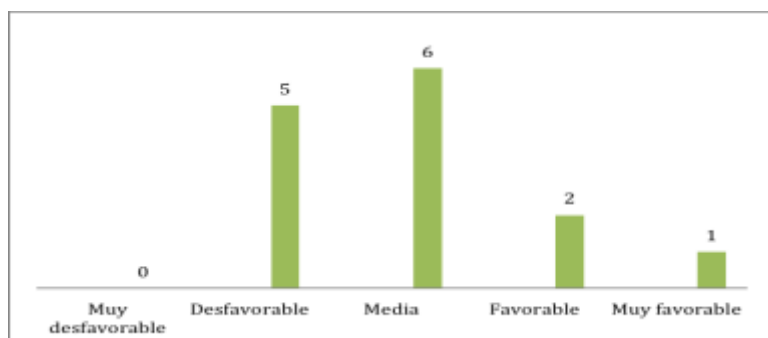
Elaboración propia, 2014.

### 3. Resultado de la encuesta de clima laboral

#### 3.1 Resultados por puntajes totales

Como se observa en el gráfico 9, la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: cinco personas que corresponden al 36% se ubican en la categoría diagnóstica desfavorable; seis personas que corresponden al 43% se ubican en la categoría diagnóstica media; dos personas que corresponden al 14% se ubican en la categoría diagnóstica favorable; finalmente, una persona que corresponde al 7% se ubica en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 9. Resultados del clima laboral de un instituto de moda del Perú**



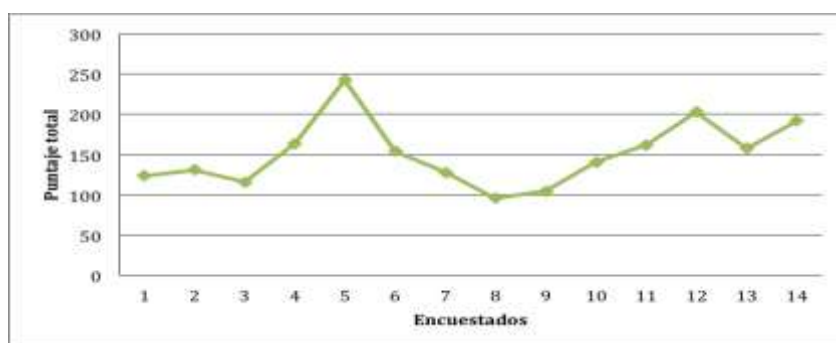
Elaboración propia, 2014.

Como se puede apreciar, el 43% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú ubica el clima laboral de la Institución en la categoría diagnóstica media mientras que el 36% lo ubica en la categoría diagnóstica desfavorable.

Si se hace referencia al puntaje total obtenido en la escala de clima laboral, se tiene como resultado un puntaje de 151 que ubica al clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica media.

Asimismo, en el gráfico 10 de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos del un Instituto de Moda del Perú, la dispersión de los puntajes totales oscilan entre los 90 y 250 puntos y se observa claramente que el mayor número de los encuestados se ubica en la categoría media.

**Gráfico 10. Cuadro de puntajes totales de la muestra encuestada de clima laboral**



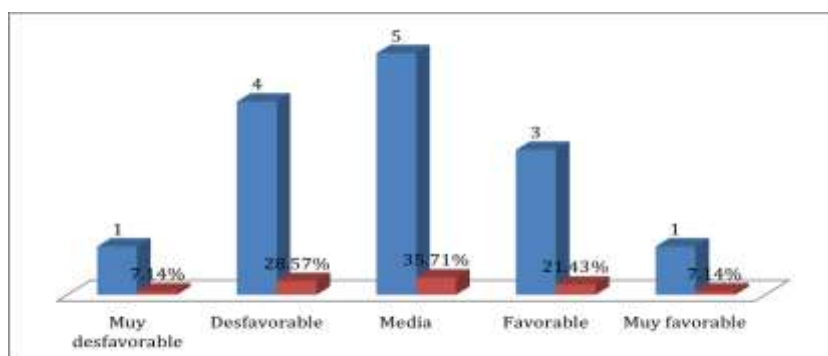
Elaboración propia, 2014.

### 3.2 Resultados de los puntajes obtenidos por el factor del I al V

#### 3.2.1 Factor I: autorrealización

Como se observa el gráfico 11, el factor de autorrealización de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: el 7.14% se ubica en la categoría diagnóstica muy desfavorable; el 28.57% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable; el 35.71% se ubica en la categoría diagnóstica media; el 21.43% se ubica en la categoría diagnóstica favorable y el 7.14% se ubica en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 11. Resultados por favor de autorrealización de la encuesta de clima laboral**



Elaboración propia, 2014.

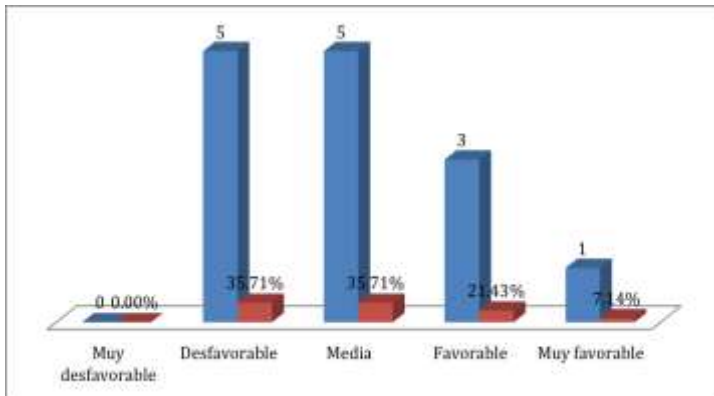
Como se aprecia, el 35,71% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú ubica al factor de autorrealización de la encuesta de clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica media. El 35,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable y muy desfavorable.

Si se trata del puntaje total obtenido en este factor de la escala de clima laboral, se tiene como resultado el puntaje total de 29,43 que lo ubica en la categoría diagnóstica media.

### **3.2.2 Factor II: involucramiento laboral**

En el gráfico 12, se aprecia que el factor de involucramiento laboral de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: el 35,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable; el 35,71%, en la categoría diagnóstica media; el 21,43%, en la categoría diagnóstica favorable; y el 7,14%, en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 12. Cuadro de resultados por factor de involucramiento laboral de la encuesta de clima laboral**



Elaboración propia, 2014

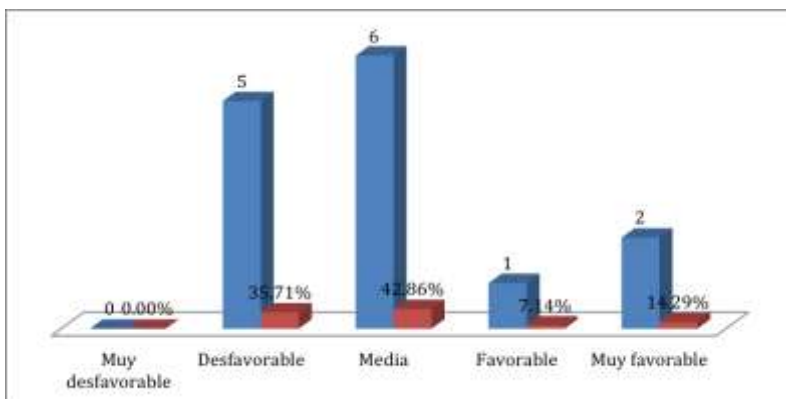
Como se observa, el 35,71% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú ubica al factor de involucramiento laboral de la encuesta de clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica media. El 35,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable.

El puntaje total obtenido en este factor de la escala de clima laboral es 30,21, lo que ubica en la categoría diagnóstica media.

### 3.3.3 Factor III: supervisión

Como se aprecia en el gráfico 13, el factor de supervisión de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: el 35,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable; el 42,85%, en la categoría diagnóstica media; el 7,14%, en la categoría diagnóstica favorable; y el 14,29% , en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 13: Cuadro de resultados por factor de supervisión de la encuesta de clima laboral**



Elaboración propia, 2014.

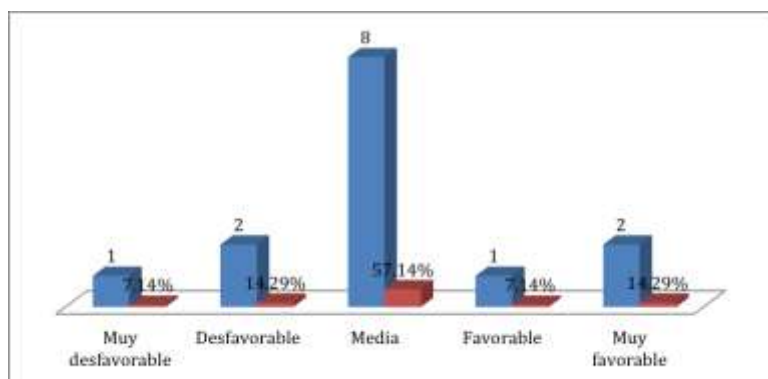
Como se aprecia, el 42,86% de los colaboradores administrativos de un Instituto de Moda del Perú ubica al factor de supervisión de la encuesta de clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica media. El 35,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable.

El puntaje total obtenido en este factor de la escala de clima laboral es 29,71 que lo ubica en la categoría diagnóstica media.

### 3.3.4 Factor IV: comunicación

En el gráfico 14, se aprecia que el factor de comunicación de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: El 7,14% se ubica en la categoría diagnóstica muy desfavorable; el 14,29%, en la categoría diagnóstica desfavorable; el 57,14%, en la categoría diagnóstica media; el 7,14%, en la categoría diagnóstica favorable; y el 14,29%, en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 14. Resultados por factor de comunicación de la encuesta de clima laboral**



Elaboración propia, 2014.

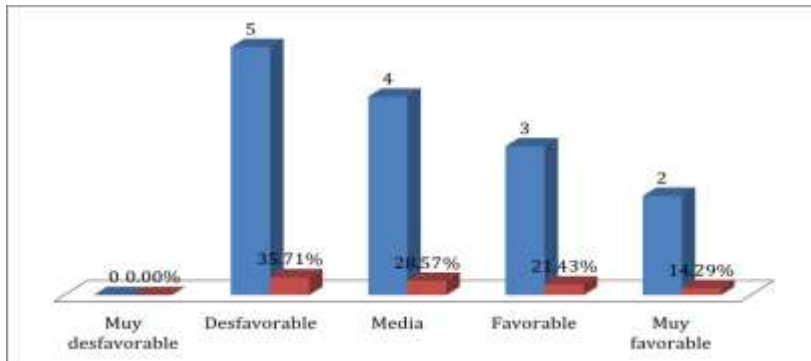
El 57,14% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú ubica al factor de supervisión de la encuesta de clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica media, mientras que el 21,43% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable y muy desfavorable. El puntaje total obtenido en este factor de la escala de clima laboral 24,71 que lo ubica en la categoría diagnóstica media.

### 3.3.5 Factor V: condiciones laborales

Como refleja el gráfico 15, el factor de condiciones laborales de la encuesta de clima laboral aplicada a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú arroja los siguientes resultados: el 36,71% se ubica en la categoría diagnóstica desfavorable; el 28,57%, la

categoría diagnóstica media; el 21,43%, en la categoría diagnóstica favorable; y el 14,29%, en la categoría diagnóstica muy favorable.

**Gráfico 15. Cuadro de resultados por factor de condiciones laborales de la encuesta de clima laboral**



Elaboración propia, 2014.

El 35,71% de los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú ubica al factor de las condiciones laborales de la encuesta de clima laboral de la institución en la categoría diagnóstica desfavorable. Este es el resultado que predomina en la escala diagnóstica.

El puntaje total obtenido en este factor de la escala de clima laboral 24,71 que lo ubica en la categoría diagnóstica media.

## **Capítulo V. Discusión y conclusiones**

### **1. Discusión y conclusiones**

La pregunta general formulada en la presente investigación es ¿existe influencia entre el liderazgo autocrático de la alta gerencia sobre la motivación y el clima laboral de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?

Los resultados obtenidos confirman que el estilo de liderazgo en la institución es de tipo autocrático y que predomina el estilo autocrático-explotador. Los autores estudiados coinciden en afirmar que este estilo de liderazgo puede causar la liberación del sentido de la responsabilidad en los colaboradores, lo que genera incapacidad de tomar iniciativa y adquirir la necesidad de dar cuentas sobre sus acciones y rendimiento. Asimismo, puede causar resistencia a la obediencia tanto que los colaboradores pueden adoptar actitudes negativas en su comportamiento.

El liderazgo autocrático está focalizado en la tarea, en lo que los líderes hacen. Ejercen la autoridad que le brinda su posición, creen ser más eficientes pero su escasa interacción con el grupo demuestra resultados desfavorables. Cabe resaltar que este tipo de liderazgo no es adecuado para toda situación, ya que puede fallar cuando se trabaja con equipos expertos o tienen más experiencia que el líder. Asimismo, si adicionalmente se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo efectivo. En ese sentido, para que un líder sea eficaz, debe poder adaptar su comportamiento para satisfacer las necesidades de sus seguidores y de su ambiente.

Los resultados obtenidos en el cuestionario de motivación aplicado a los colaboradores administrativos de una institución de moda del Perú indican que la motivación según la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se encuentra insatisfechas. En conclusión, el estilo de liderazgo autocrático ejercido en la institución puede estar ocasionando dicha insatisfacción.

Los autores afirman que este estilo de liderazgo se enfoca en que los colaboradores realicen sus tareas con mínima interferencia humana, lo que se aprecia claramente en los resultados obtenidos en la presente investigación, el cual presenta un mayor impacto en las necesidades sociales, lo que repercute en las relaciones interpersonales de los colaboradores, por lo que origina ausencia de amigos y compañeros de trabajo en quien apoyarse.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de clima laboral aplicado a los colaboradores administrativos de un instituto de moda del Perú, el clima laboral se ubica en la categoría diagnóstica media. Sin embargo, los resultados indican que existe un porcentaje considerable en la categoría diagnóstica desfavorable, lo que determina que el estilo de liderazgo autocrático está influyendo negativamente en el clima. Esto se refleja en un mayor impacto en el factor de las condiciones laborales: se aprecia que los colaboradores no cuentan con los elementos, materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de sus tareas.

Los factores de autorrealización e involucramiento laboral también se encuentran desfavorables, los colaboradores no sienten que se preocupan por su desarrollo personal y profesional, así como no identifican los valores organizacionales y el sentido de compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la institución.

Los factores de supervisión y comunicación si bien por un lado se ubican en la categoría diagnóstica media, también cuentan con un porcentaje considerable en la categoría diagnóstica desfavorable, lo que podría deberse a la falta de apoyo que brinda el supervisor a los subordinados, así como a la poca fluidez, claridad de la información brindada.

En síntesis sobre la pregunta general planteada se concluye que el liderazgo autocrático con tendencia a ser explotador está repercutiendo en la motivación de los colaboradores del instituto de moda en cuestión, lo que origina insatisfacción de todas las necesidades –sobre todo en las necesidades sociales– y afecta el clima laboral, con mayor impacto negativo en el factor de las condiciones laborales.

Por otro lado, con relación a las preguntas específicas formuladas en la presente investigación se determina lo siguiente:

En cuanto a la pregunta ¿cuál es el nivel de la motivación de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?, se puede afirmar que la motivación de los colaboradores del instituto de moda en el Perú se encuentra en niveles negativos, lo que significa que existe desmotivación, porque no necesidades no son satisfechas adecuadamente.

Mientras que en la pregunta ¿cuál es el nivel de las necesidades básicas, de seguridad, sociales, de estima y pertenencia y de autorrealización de los colaboradores del área administrativa de un instituto de moda en el Perú?, se ha encontrado que dichas necesidades se encuentra en niveles

negativos, lo que significa que no han logrado satisfacer sus necesidades motivacionales, las más afectadas son las necesidades sociales.

Finalmente en la pregunta ¿cuál es el nivel de clima laboral de los colaboradores del área administrativo de un instituto de moda en el Perú?, se concluye que el clima laboral se ubica en el nivel medio. Asimismo, se observa que los factores de supervisión y comunicación se ubican en el nivel medio, mientras que los factores de autorrealización, involucramiento laboral y condiciones laborales se ubican en un nivel medio con tendencia desfavorable.

## **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones que se sugieren a la alta dirección son las siguientes:

- De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de investigación, se sugiere un cambio en el estilo de liderazgo ejercido: de un estilo autocrático con predominancia a explotador hacia un estilo consultivo o participativo.
- Ejecutar un programa de liderazgo que consiste en un proceso transformacional. El objetivo de este proceso de crecimiento personal es generar un estilo de vida íntegro, coherente y exitoso a todo nivel.
- Desarrollar una cultura organizacional de puertas abiertas, que le permita a los colaboradores de la institución manifestar sus inquietudes, a fin de contar con el apoyo necesario para la ejecución de sus labores.
- Proponer la evaluación de la encuesta de clima y/o de satisfacción del cliente interno periódicamente, a fin de dar seguimiento a las metas de mejora propuestas.
- Proponer una evaluación de desempeño periódica, que permitirá conocer los alcances logrados por los colaboradores, de acuerdo con las metas trazadas, así como realizar un *feedback* de estos, para que los colaboradores tengan la oportunidad de tomar acciones de mejora en cuanto a su rendimiento laboral y personal.

### 3. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Propuesta de mejora**

| N <sup>o</sup> | ETAPA  | ACCIONES   | RESPONSABLES  | RECURSOS                | PERIODO DE EJECUCIÓN | EVALUACIÓN  |
|----------------|--|--|---|-------------------------|----------------------|---|
| 1              | Cambio del estilo de liderazgo ejercido por la alta dirección: de un estilo autocrático-explotador hacia un estilo colaborativo. | 1- Participar de un programa de coaching directivo con el fin de redescubrirse a sí mismo e interiorizar nuevos esquemas de aplicación en la gestión de personas.<br>2- Construir un modelo de acción participativa o consultiva, ensayando y adaptándose al nuevo estilo. | Coach especializado en niveles directivos o gerenciales/ Alta dirección | Costo del coach.        | 12 meses             | Certificación del programa/ Ensayos aplicativos.  |
| 2              | Cambio al estilo de liderazgo Participativo.   | 1-Convocar al personal a la participación de la toma de decisiones dentro del área de su competencia.<br>2- Promover canales de comunicación que permitan al personal brindar ideas, sugerencias y que estas sean escuchadas y aplicadas.                                  | Alta dirección/<br>Recursos Humanos /<br>Marketing                      | Costo de implementación | 6 meses              | Encuesta de satisfacción al cliente interno/ Plan estratégico del estilo participativo.                       |
| 3              | Cambio al estilo de liderazgo colaborativo.  | 1-Planificar la gestión de la organización orientada a la nueva visión de liderazgo.<br>2-Motivar al personal al involucramiento con sus clientes internos y externos, a fin de promover ideas innovadoras.  | Alta dirección/<br>Recursos Humanos                                     | Costo de implementación | 6 meses              | Evaluación de desempeño con indicadores de colaboración al líder/encuesta de satisfacción al cliente interno. |
| 4              | Evaluación de resultados sobre la motivación y el clima después del periodo de cambio al nuevo estilo de liderazgo.              | 1-Aplicar instrumentos o indicadores para verificar el cambio de estilo de liderazgo.  | Recursos Humanos  | Costo de implementación | Anual                | Encuesta de clima organizacional/<br>Encuesta de motivación/Índice de rotación.                               |

Elaboración Propia, 2014.

## **Bibliografía**

Aamodt, Michael (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. 6ª ed. California: Cengage Learning

Araque, Julia. y Rivera, Nicomedes (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Bogotá: Ecoe

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración..* 5ª ed.. México D.F.: Mc Graw Hill.

Daft, Richard (2006). *La experiencia del Liderazgo*.3ª ed.. México D.F.: International Thompson..

D' alessio, Fernando (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. México: Pearson.

Gaspar, Berdel; Gimenez, Federico; Gan, Bustos (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOP.

Gill, Roger (2006). *Theory an Practice of Leadership. Current Thinking about leadership*. California Sage Publication.

Goberna, Rafael (2001). *Aprender a liderar equipos*. España: Paidós

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth; y Johnson, Dewey (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo situacional*.México: Prentice-Hall Inc. A Simon & Schuster Company

Lau, Jesús (2007). *Ambiente laboral: estrategias para el trabajo efectivo en bibliotecas*. En Buenos Aires: Alfagrama

León, Miriam y Díaz Paniagua, Elena (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos de restauración. Clima Laboral*. Madrid: Paraninfo.

Lussier, Robert (2011). *Liderazgo*. 4ª ed. Mexico. D.F.: Cengage Learning.

Madrigal Torres, Berta Ermila (2005). *Liderazgo*. México D.F: Mc. Graw-Hill Interamericana.

Méndez, Andrea (2013). “Liderazgo”. En: *Portal Euroresidentes*. Fecha de consulta: 07/11/14.  
<<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/11/liderazgo-autocratico.html>>

Maslow, Abraham (1991). *Motivación y personalidad*. 3ª ed. Madrid: Díaz de Santos.

Palma, Sonia (2004). *Escala clima laboral*. Perú: Editora & Comercializadora Cartolan.

Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª. ed. México: Pearson.

Urcola, Juan Luis (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. 6ª ed.). Madrid: Esic.

Loufatti, Enrique (2010). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.

## **Anexos**

## Anexo 1. Entrevista a experto: Rosario Alarcón

### VALIDACIÓN CUANTITATIVA DEL CUESTIONARIO POR EXPERTOS

#### I - DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombre del Experto:

ALARCÓN ALARCÓN ROSARIO

- Cargo e Institución donde labora:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

- Nombre del Instrumento motivo de la validación:

"Cuestionario de motivación según las jerarquías de las necesidades enunciadas por Abraham Maslow".

- Autor del Instrumento: Proporcionado por el centro de post grado Universidad ESAN.

#### II- ASPECTOS INFORMATIVOS SOBRE EL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

| Variable de investigación | Dimensiones Jerarquía de las necesidades | Definición  | Nº de la pregunta que corresponde al indicador |
|---------------------------|--|---|--|
| Motivación                | Autorrealización                         | Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: crecimiento, desarrollo del potencial y autorrealización.                        | 10,11,13 y 18                                  |
| Motivación                | Estima                                   | Se incluye los factores de estimación internos, la autonomía y el logro; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención. | 6,8,14 y 19                                    |
| Motivación                | Sociales/Pertenecer                      | Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.   | 5,7,12 y 15                                    |

|            |              |  |             |
|------------|--------------|--|-------------|
| Motivación | Seguridad    | Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. | 2,3,9 y 19  |
| Motivación | Fisiológicas | Incluyen hambre, sed, cobijo y otras necesidades corporales.             | 1,4,16 y 20 |

### III- ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- Guiándose por la tabla anterior valide cada aspecto solicitado.
- Señale la pregunta (s) que no cumplen con el aspecto de validación.
- Evalúe el aspecto de validación de acuerdo a la tabla evaluativa marcando con una X.

| ASPECTO         | DEFINICIÓN   | Pregunta(s) del cuestionario o que no cumple el aspecto de validación | Evaluación cualitativa por aspecto |        |        |        |         |
|-----------------|--|---|------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
|                 |  |   | 00-20%                             | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |
| 1. Claridad     | Uso del lenguaje apropiado   |   |                                    |        |        | X      |         |
| 2. Objetividad  | Evaluación de hechos observables   |   |                                    |        |        |        | X       |
| 3. Relevancia   | Preguntas importantes en relación a tema y variable                                    |   |                                    |        |        |        | X       |
| 4. Ubicación    | Posición de la pregunta en el cuestionario   |   |                                    |        |        |        | X       |
| 5. Organización | Variables, preguntas e indicadores organizados en forma lógica para investigar el tema |   |                                    |        |        |        | X       |
| 6. Suficiencia  | Cantidad   |   |                                    |        |        |        | X       |

|                 |   |  |  |  |  |  |  |  |   |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
|                 | adecuada de preguntas en relación función a la variable e indicadores |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 7. Validez      | Pregunta adecuada y vinculada al tema                                 |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 8. Consistencia | Adecuación entre las variables, indicadores y preguntas               |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 9. Coherencia   | Pregunta basada en aspectos normativos y operativos de la función     |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 10. Pertinencia | Pregunta adecuada a la variable e indicador                           |  |  |  |  |  |  |  | X |
| 11. Cobertura   | Variables, indicadores y preguntas cubren el tema                     |  |  |  |  |  |  |  | X |

PROMEDIO DE VALIDACIÓN

#### IV- PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL INSTRUMENTO

- o En la siguiente tabla reformule, sustituya o elimine las preguntas que tienen observaciones de validación en la tabla anterior

| N° de Pregunta(s) del cuestionario que no cumple el aspecto de validación | Reformulación | Sustitución | Eliminación |
|---|---------------|-------------|-------------|
| 8   | X             |             |             |
|   |               |             |             |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Opinión de Aplicabilidad**

ES UN INSTRUMENTO VÁLIDO

Fecha de hoy 3/06/2014

Firma del Experto *[Firma]*

## Anexo 2. Entrevista a experto: Lisle Sobrino

### VALIDACIÓN CUANTITATIVA DEL CUESTIONARIO POR EXPERTOS

#### I - DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombre del Experto:

SOBRINO CHUNGA; LISLE.

- Cargo e Institución donde labora:

Docente en Psicología; UNIRE.

- Nombre del Instrumento motivo de la validación:

"Cuestionario de motivación según las jerarquías de las necesidades enunciadas por Abraham Maslow".

- Autor del Instrumento: Proporcionado por el centro de post grado Universidad ESAN.

#### II- ASPECTOS INFORMATIVOS SOBRE EL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

| Variable de investigación | Dimensiones Jerarquía de las necesidades | Definición  | Nº de la pregunta que corresponde al indicador |
|---------------------------|--|---|--|
| Motivación                | Autorrealización                         | Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: crecimiento, desarrollo del potencial y autorrealización.                        | 10,11,13 y 18                                  |
| Motivación                | Estima                                   | Se incluye los factores de estimación internos, la autonomía y el logro; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención. | 6,8,14 y 19                                    |
| Motivación                | Sociales/Pertenecer                      | Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.   | 5,7,12 y 15                                    |

|            |              |  |             |
|------------|--------------|--|-------------|
| Motivación | Seguridad    | Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. | 2,3,9 y 19  |
| Motivación | Fisiológicas | Incluyen hambre, sed, cobijo y otras necesidades corporales.             | 1,4,16 y 20 |

### III- ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- Guiándose por la tabla anterior valide cada aspecto solicitado.
- Señale la pregunta (s) que no cumplen con el aspecto de validación.
- Evalúe el aspecto de validación de acuerdo a la tabla evaluativa marcando con una X.

| ASPECTO         | DEFINICIÓN   | Pregunta(s) del cuestionario o que no cumple el aspecto de validación | Evaluación cualitativa por aspecto |        |        |        |         |
|-----------------|--|---|------------------------------------|--------|--------|--------|---------|
|                 |  |   | 00-20%                             | 21-40% | 41-60% | 61-80% | 81-100% |
| 1. Claridad     | Uso del lenguaje apropiado   |   |                                    |        |        | X      |         |
| 2. Objetividad  | Evaluación de hechos observables   |   |                                    |        |        |        | X       |
| 3. Relevancia   | Preguntas importantes en relación a tema y variable                                    |   |                                    |        |        |        | X       |
| 4. Ubicación    | Posición de la pregunta en el cuestionario   |   |                                    |        |        |        | X       |
| 5. Organización | Variables, preguntas e indicadores organizados en forma lógica para investigar el tema |   |                                    |        |        |        | X       |
| 6. Suficiencia  | Cantidad   |   |                                    |        |        |        | X       |

|                 |   |  |  |  |  |  |  |   |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|--|---|
|                 | adecuada de preguntas en relación función a la variable e indicadores |  |  |  |  |  |  | X |
| 7. Validez      | Pregunta adecuada y vinculada al tema                                 |  |  |  |  |  |  | X |
| 8. Consistencia | Adecuación entre las variables, indicadores y preguntas               |  |  |  |  |  |  | X |
| 9. Coherencia   | Pregunta basada en aspectos normativos y operativos de la función     |  |  |  |  |  |  | X |
| 10. Pertinencia | Pregunta adecuada a la variable e indicador                           |  |  |  |  |  |  | X |
| 11. Cobertura   | Variables, indicadores y preguntas cubren el tema                     |  |  |  |  |  |  | X |

PROMEDIO DE VALIDACIÓN

#### IV- PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL INSTRUMENTO

- o En la siguiente tabla reformule, sustituya o elimine las preguntas que tienen observaciones de validación en la tabla anterior

| Nº de Pregunta(s) del cuestionario que no cumple el aspecto de validación | Reformulación | Sustitución | Eliminación |
|---|---------------|-------------|-------------|
| 8   | X             |             |             |
|   |               |             |             |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Opinión de Aplicabilidad

*Superadas las correcciones por claridad  
considero que es aplicable*

Fecha de hoy 04/06/14.

Firma del Experto *Guile*

**Anexo 3. Entrevista a experto: Julio Silva**

**VALIDACIÓN CUANTITATIVA DEL CUESTIONARIO POR EXPERTOS**

**I - DATOS GENERALES**

- Apellidos y Nombre del Experto:

Silva Cruz Julio

- Cargo e Institución donde labora:

Profesor Asociado UNIVERSIDAD FERROVIARIA

- Nombre del Instrumento motivo de la validación:

"Cuestionario de motivación según las jerarquías de las necesidades enunciadas por Abraham Maslow".

- Autor del Instrumento: Proporcionado por el centro de post grado Universidad ESAN.

**II- ASPECTOS INFORMATIVOS SOBRE EL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN**

| Variable de investigación | Dimensiones Jerarquía de las necesidades | Definición  | Nº de la pregunta que corresponde al indicador |
|---------------------------|--|---|--|
| Motivación                | Autorrealización                         | Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: crecimiento, desarrollo del potencial y autorrealización.                        | 10,11,13 y 18<br>✓✓✓✓                          |
| Motivación                | Estima                                   | Se incluye los factores de estimación internos, la autonomía y el logro; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención. | 6,8,14 y 19 ✓<br>✓✓✓✓                          |
| Motivación                | Sociales/Pertenecer                      | Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.   | 5,7,12 y 15                                    |

|            |              |  |             |
|------------|--------------|--|-------------|
| Motivación | Seguridad    | Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. | 2,3,9 y 19  |
| Motivación | Fisiológicas | Incluyen hambre, sed, cobijo y otras necesidades corporales.             | 1,4,16 y 20 |

### III- ASPECTOS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

- Guiándose por la tabla anterior valide cada aspecto solicitado.
- Señale la pregunta (s) que no cumplen con el aspecto de validación.
- Evalúe el aspecto de validación de acuerdo a la tabla evaluativa marcando con una X.

| ASPECTO         | DEFINICIÓN   | Pregunta(s) del cuestionario o que no cumple el aspecto de validación | Evaluación cualitativa por aspecto |        |        |          |         |
|-----------------|--|---|------------------------------------|--------|--------|----------|---------|
|                 |  |   | 00-20%                             | 21-40% | 41-60% | 61-80%   | 81-100% |
| 1. Claridad     | Uso del lenguaje apropiado   |   |                                    |        |        | 90%<br>X |         |
| 2. Objetividad  | Evaluación de hechos observables   |   |                                    |        |        |          | X       |
| 3. Relevancia   | Preguntas importantes en relación a tema y variable                                    |   |                                    |        |        |          | X       |
| 4. Ubicación    | Posición de la pregunta en el cuestionario   |   |                                    |        |        |          | X       |
| 5. Organización | Variables, preguntas e indicadores organizados en forma lógica para investigar el tema |   |                                    |        |        |          | X       |
| 6. Suficiencia  | Cantidad   |   |                                    |        |        |          | X       |

|                 |   |  |  |  |  |  |  |   |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|--|---|
|                 | adecuada de preguntas en relación función a la variable e indicadores |  |  |  |  |  |  | X |
| 7. Validez      | Pregunta adecuada y vinculada al tema                                 |  |  |  |  |  |  | X |
| 8. Consistencia | Adecuación entre las variables, indicadores y preguntas               |  |  |  |  |  |  | X |
| 9. Coherencia   | Pregunta basada en aspectos normativos y operativos de la función     |  |  |  |  |  |  | X |
| 10. Pertinencia | Pregunta adecuada a la variable e indicador                           |  |  |  |  |  |  | X |
| 11. Cobertura   | Variables, indicadores y preguntas cubren el tema                     |  |  |  |  |  |  | X |

PROMEDIO DE VALIDACIÓN

#### IV- PROPUESTA DE REFORMULACIÓN DEL INSTRUMENTO

- o En la siguiente tabla reformule, sustituya o elimine las preguntas que tienen observaciones de validación en la tabla anterior

| Nº de Pregunta(s) del cuestionario que no cumple el aspecto de validación | Reformulación | Sustitución | Eliminación |
|---|---------------|-------------|-------------|
| 17  | X             |             |             |
|   |               |             |             |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Opinión de Aplicabilidad**

---

---

---

---

Fecha de hoy 03 Junio 2014

Firma del Experto 

## **Nota biográfica**

### **Mónica Recarte Moncada**

Nació en Lima, el día de mes de 1985. Bachiller en Relaciones Industriales de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con una maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de personas de la Universidad del Pacífico y la Universidad del Desarrollo de Chile.

Se ha especializado en Administración de Personal, Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Psicología Organizacional. Cuenta con más de seis años de experiencia en el Área de Gestión Humana en el sector industrial y de servicios.

### **Diana Tricerri Deliot**

Nació en Lima, el 20 de marzo de 1973. Licenciada en Psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) con estudios de maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas en la Universidad del Pacífico y la Universidad del Desarrollo de Chile.

Cuenta con cursos de especialización en Recursos Humanos, Administración, Contabilidad y Derecho Laboral en la Universidad Esan. Tiene más de diez años de experiencia en la gestión integral de los recursos humanos en el sector financiero, *retail*, servicio y educativo.