

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

El liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de
Lima, durante el periodo 2019

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller De Paz Barboza Agatha

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mi familia por el apoyo constante en mi carrera profesional y brindarme la motivación para seguir adelante.

A mi madre por ser ejemplo de fortaleza y perseverancia, que a pesar de las adversidades siempre debemos mirar hacia adelante.

Agradecimiento

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega a la escuela de Pre grado, a sus destacados docentes y personal administrativo quienes me orientaron, apoyaron y compartieron sus conocimientos y experiencia, asimismo, a todos los colaboradores de la empresa Grupo Once por el apoyo en la realización de esta investigación.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2019, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado *“Desarrollo del Liderazgo en los colaboradores de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019”*, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Agatha de Paz Barboza.

INDICE

| | |
|--|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Presentación | iv |
| Índice | v |
| Índice de tablas | vii |
| Índice de figuras | viii |
| Resumen | ix |
| Abstract | x |
| Introducción | xi |
| CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema | |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática | 13 |
| 1.2 Formulación de problema | 16 |
| 1.2.1 Problema general | 16 |
| 1.2.2 Problemas específicos | 16 |
| 1.3 Objetivos | 17 |
| 1.3.1 Objetivo general | 17 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 17 |
| 1.3 Justificación e importancia | 18 |
| CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual | |
| 2.1 Antecedentes | 20 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales | 20 |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales | 23 |
| 2.2 Bases Teóricas | 25 |
| 2.2.1. Conceptualización de Liderazgo | 25 |
| 2.2.2. Origen y evolución | 27 |
| 2.2.3. Características de las personas líderes | 27 |
| 2.2.4. Modelos teóricos de Liderazgo | 29 |
| 2.2.5. Dimensiones del liderazgo | 35 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO III: Metodología | |
| 3.1 Tipo de la investigación | 39 |
| 3.2 Diseño de la investigación | 39 |
| 3.3 Población y muestra | 40 |
| 3.4 Identificación de la variable y su Operacionalización | 41 |
| 3.5 Técnicas e instrumentos de evaluación | 43 |
| CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de resultados | |
| 4.1 Presentación de resultados de datos generales | 45 |
| 4.2 Presentación de resultados de datos específicos | 47 |
| 4.3 Procesamiento de los resultados | 53 |
| 4.4 Discusión de los resultados | 53 |
| 4.5. Conclusiones | 56 |
| 4.6 Recomendaciones | 57 |
| CAPÍTULO V: Programa de intervención | |
| 5.1 Denominación del programa | 59 |
| 5.2 Justificación del programa | 59 |
| 5.3 Establecimiento de objetivos | 59 |
| 5.3.1 Objetivo general | 59 |
| 5.3.2 Objetivos específicos | 59 |
| 5.4 Sector al que se dirige | 75 |
| 5.5 Establecimiento de conducta problema / meta | 76 |
| 5.6 Metodología de la intervención | 80 |
| 5.7 Instrumentos | 84 |
| 5.8 Cronograma | 85 |
| 5.9 Cuadro resumen | 86 |
| Referencias bibliográficas | 88 |
| Anexos | 95 |

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable

Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario

Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable

Tabla 4. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según el sexo.

Tabla 5. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la edad.

Tabla 6. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019

Tabla 7. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión modelar el camino.

Tabla 8. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión inspirar una visión compartida.

Tabla 9. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión desafiar el proceso.

Tabla 10. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen.

Tabla 11. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión alentar al corazón.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de la investigación

Figura 2. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según el sexo.

Figura 3. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la edad.

Figura 4. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019

Figura 4. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión modelar el camino.

Figura. 5 Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión inspirar una visión compartida.

Figura 6: Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión desafiar el proceso.

Figura 7. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen.

Figura 8: Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión alentar al corazón.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar el desarrollo del Liderazgo en los colaboradores de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019. El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva y con un enfoque cuantitativo de acuerdo al manejo de los datos. El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal.

El universo de la población se conforma por 40 personas con cargo directivo de la empresa Grupo Once de la ciudad de Lima. La muestra es censal, es decir, se toma en cuenta a la totalidad de la población. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el Inventario de prácticas de liderazgo: (IPL) de Kouzes y Posner (1988).

Se establece como conclusión que el liderazgo que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, es preponderante en el nivel alto en un 61% y en un 39% corresponde al nivel promedio, se determina que es favorable en líneas generales y esto se debe a que la mayor cantidad de personas están cumpliendo con las características deseables de un líder.

Palabras Claves: liderazgo, organización, directivo, seguidor, líder.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the development of leadership in the employees of the company Grupo Once in the city of Lima, during the period 2019. The study corresponds to a descriptive type, basic level research with a quantitative approach of agreement to the handling of the data. The research design is non-experimental, cross-sectional.

The universe of the population consists of 40 people with managerial position in the company Grupo Eleven of the city of Lima. The sample is census, that is, the entire population is taken into the study. The technique used to collect the information was the survey and the instrument used was the Inventory of Leadership Practices: (IPL) by Kouzes and Posner (1988).

It is established as a conclusion that the leadership that presents the staff with executive position of the company Grupo Once, is preponderant in the high level in 61% and in 39% corresponds to the average level. It is determined that it is favorable in general terms and this is due to the fact that the biggest number of people are achieving the desirable characteristics of a leader.

Key words: leadership, organization, manager, follower, leader.

INTRODUCCIÓN

El Liderazgo es un fenómeno que en el transcurrir de los años se ha estudiado de acuerdo al contexto en el que se desarrolla, motivado por etapas en la historia del mundo como en la segunda guerra mundial con Stalin, Roosevelt y Churchill hasta la consolidación de la industria moderna con Bill Gates y Steve Jobs que son ejemplos de movilizar a grandes grupos de personas alrededor de mundo gracias a la influencia natural que generan en sus seguidores.

Frente a esto podemos identificar que el liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer. A veces la relación es de uno a uno. A veces es de uno a muchos. Independientemente del número, para poder emerger, crecer y prosperar en estos tiempos inquietantes, los líderes deben dominar la dinámica de esta relación. Deben aprender cómo movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas.

El ámbito empresarial no está ajeno a este fenómeno y son quienes desarrollan diversas prácticas de evaluación a aquellos que son responsables en la toma de decisiones en las empresas y que los llevaran al objetivo planteado.

En el ámbito de las ciencias administrativas surgieron nuevos estudios conocidos como teorías situacionales basados en la idea de las conductas y características de los líderes que muestran efectos positivos en determinadas situaciones que pueden ser importantes y hasta

disfuncionales en otras, sostienen que para comprender el fenómeno es necesario identificar y distinguir las características y conductas comunes de los individuos que lideran, teniendo en cuenta las circunstancias del tiempo en el que son líderes, ya que depende de ellas su éxito o fracaso.

En el desarrollo del liderazgo, el colaborador optimiza el crecimiento productivo y la estabilidad a lo largo del tiempo de la organización. Aquellos que lideran grupos de personas y que acompañan el objetivo empresarial con el objetivo individual de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo reciben mayor aceptación y respaldo, frente a quienes que solo dan órdenes y tienen intereses individuales dentro de la esta.

A través de esta investigación se espera contribuir aportes significativos para la mejora y crecimiento de cada trabajador, que quiera aceptar nuevos retos y responsabilidades, llevándolo a desarrollar características de un líder que guie a otros a través de procesos innovadores. Es importante tener en cuenta que para el máximo logro de las metas empresariales la relación que existe entre el directivo y el subordinado tenga una comunicación efectiva para lograr el cumplimiento de los objetivos en común.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el ámbito de nuestra sociedad se evidencia una falta de interés por parte de las organizaciones en el desarrollo y potencialización de las habilidades de sus colaboradores, ya que en estas empresas es más importante el crecimiento productivo reflejado en cifras numéricas y porcentajes anuales dejando de lado a aquellos que hicieron posible este crecimiento, teniendo como consecuencia gastos administrativos como la contratación de nuevo personal y el uso de nuevos materiales para la capacitación de estos, además del tiempo que invierten aquellas personas en la inducción de nuevos colaboradores.

Nos damos cuenta que en estas empresas los colaboradores con puestos directivos tienen una gran responsabilidad en la delegación de funciones a sus subordinados, porque de ellos dependerá que el área de trabajo a la que pertenecen sea productiva y brinde buenos resultados, sin embargo, si el liderazgo que ejercen estos directivos no es el adecuado tendrán consecuencias negativas que los llevará a malas prácticas en el desarrollo de las funciones.

La alta rotación de personal es una de las principales características de una comunicación poco efectiva entre el directivo y su grupo de trabajo, y tiene como consecuencia la contratación de nuevo personal, generando gastos administrativos desde la creación de un nuevo contrato de trabajo hasta el armado de nuevos file de personal, además de un retraso en la productividad y poca eficiencia en las tareas.

La falta de liderazgo se identifica también, cuando los jefes de grupo no conocen a sus colaboradores, por sus necesidades personales o el contexto donde se encuentran, esto perjudica a ambos, ya que no se genera un lazo de confianza cuando se tenga que resolver situaciones adversas que puedan ocurrir en el día a día del trabajo, como la inasistencia por algún tema médico o un error en el desarrollo de las funciones.

Las empresas donde la cultura de liderazgo está poco desarrollada, sus personales con cargo directivo tienen herramientas débiles para manejar a su grupo de colaboradores, toman con poca importancia las relaciones estrechas que se deben generar entre ellos y como ejemplo están las actividades de confraternidad de la empresa donde solo asisten algunos jefes de área, y cuyo grupo de colaboradores se quedaba sin su respaldo y motivación de sus superiores, como consecuencia ocurre que en las próximas festividades ya no se evidencia la presencia de la mayoría de colaboradores.

Algunas situaciones de riesgo que enfrenta la empresa por un mal manejo de la dirección de una jefatura, puede ocurrir cuando el grupo de colaboradores paralizan la producción de la empresa, la disminuyen o la retrasan, ocasionando pérdidas para la organización, como la desvinculación de sus clientes y las oportunidades de darse a conocer más en el rubro que se desarrolla.

El liderazgo en los últimos años ha tenido un papel importante en el personal que tiene como responsabilidad manejar grupos que incluyen trabajadores con alguna discapacidad, ya que ellos también se encuentran desarrollando sus habilidades en estas organizaciones, pero el directivo que no permite la inclusión de este personal discapacitado en su grupo de trabajo, les está demostrando de forma negativa que ellos no tienen las mismas oportunidades que los demás y que su desarrollo no tiene importancia en el empresa, además de demostrar insensibilidad hacia ellos. En este proceso la única opción que tienen es abandonar sus labores.

Resulta importante identificar y reconocer a aquellas empresas que dentro de su misión está incorporado el desarrollo individual de sus colaboradores motivándolos y capacitándolos en temas de liderazgo porque les importa tener en su organización personas capaces de tomar decisiones sin mayor supervisión, se sabe que esto, tendrá como consecuencia la exposición legítima de su marca en manos de personas comprometidas con su visión.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión modelar el camino, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión inspirar una visión compartida, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión desafiar el proceso, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019?

- ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión alentar el corazón, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión modelar el camino, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

- Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión inspirar una visión compartida, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

- Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión desafiar el proceso, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

- Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

- Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión alentar el corazón, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

1.4 Justificación e importancia

El liderazgo proviene del aprendizaje de uno mismo de conocer nuestras habilidades, prejuicios, talentos y defectos. Aquellos que se convierten en líderes aprovechan la mayor cantidad posible de oportunidades, intentan, fallan y aprenden de sus errores. Los líderes se desarrollan mejor cuando son participantes entusiastas del cambio.

Relacionando esta teoría al ámbito empresarial es importante determinar el nivel del liderazgo en los colaboradores de esta empresa en sus diversas dimensiones, ya que esto los llevará a un mejor desempeño y consolidación de sus metas.

Este estudio se centra en analizar, si los colaboradores con puesto directivos cuentan con las herramientas para liderar el grupo de personas que tienen a su cargo contribuyendo con sus experiencia y aprendizaje.

Los resultados y conclusiones de esta investigación serán de mucha utilidad para las personas que presiden esta organización, los cuales tendrán conocimiento del ejercicio de liderazgo y conducción de aquellos que tienen un cargo de jefatura, la forma en como dirigen las tareas de la empresa y a los grupos dependientes de estos.

La presente investigación se justifica de manera específica de acuerdo a los siguientes criterios:

Desde el punto de vista teórico, la investigación reúne un consistente sustento de diversas teorías que conforma una base de información enriquecida que sirve como medio

de consulta para otros investigadores, todo esto bajo la temática del concepto del liderazgo, además los aportes personales de este estudio sirven como aporte teórico científico que sumaran la información que se tienen de este tema.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación será de suma importancia para aquellos colaboradores que estén interesados en mejorar las herramientas de liderazgo antes aprendidas, que se concretaran según los resultados en una propuesta de intervención con la finalidad de mejorar su desempeño y obtener reconocimiento de sus labores en la empresa.

Desde el punto de vista metodológico las técnicas e instrumentos utilizados en este estudio brindan un aporte importante, ya que al tener validez y confiabilidad contribuyen a ser empleadas en futuras investigaciones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

Los trabajos de investigación relacionados al tema de atención existen tanto en el extranjero como dentro de nuestro país.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Jorna, Castañeda y Véliz. (2016) en su investigación “Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba” propusieron identificar diferencias por sexo en las percepciones sobre las habilidades de liderazgo en hombres y mujeres en la dirección en salud. La investigación fue descriptiva y transversal. La muestra estuvo conformada por 56 directores que estuvieron conformados por 25 hombres y 31 mujeres. El instrumento utilizado fue un cuestionario de liderazgo validado previamente por expertos vinculados a investigaciones relacionadas con el tema. Se concluyó el 64% de los hombres creen tener mayor capacidad de liderazgo y el 36 % de mujeres creen tener mayor capacidad de liderazgo.

Hernández, García, Navarrete y Corichi. (2016) es el estudio “El liderazgo femenino en directivos de empresas hidalguenses: un análisis sobre sus prácticas y circunstancias asociadas al puesto” propusieron conocer los estilos de dirección o prácticas de liderazgo que las mujeres ejercen en los puestos que ocupan en las medianas empresas hidalguenses. El estudio fue descriptivo correlacional de corte transversal y enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 62 medianas empresas y la muestra fue de 22 empresas conformadas por 110 mujeres y 330 de sus subordinados. El instrumento utilizado fue el Inventario de Prácticas de Liderazgo. Se concluyó que la dimensión “Habilitar a los demás para que actúen” con un 24.3% fue la que obtuvo mayor puntaje, lo cual significa que las directivas se preocupan por generar relaciones de confianza mutua con el personal.

Pazetto y Kowal Olm. (2015) en el estudio “Liderazgo en enfermería en las unidades de cuidados intensivos y su relación con el entorno laboral” propusieron establecer la relación entre el entorno laboral y el liderazgo en enfermería en las unidades de cuidados intensivos (UCI) en el sur de São Paulo (SP), Brasil. El estudio fue de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 66 sujetos entre enfermeros y técnicos de enfermería. El instrumento utilizado fue el Nursing Work Index Revised (NWI-R). Se llegó a la conclusión que 65 enfermeros presentaron 9.9 % de liderazgo ideal y en el liderazgo real fue 9.1% para 8 enfermeros, 5.5% para 9 enfermeros, 1.9% para 6 enfermeros y 1.1% para 1 enfermeros.

Gonzales, Arteaga y Valadez (2016) en su investigación “Diferencias de género en las prácticas de liderazgo en estudiantes de licenciatura” propusieron identificar la existencia de la diferencia de género en las prácticas de liderazgo en estudiantes de licenciatura. El estudio fue de tipo no experimental con un estilo transaccional correlacional y un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 266 sujetos y una población de 560 alumnos. El instrumento utilizado fue el Inventario de prácticas de liderazgo. Se llegó a la conclusión que dimensión “habilitar a los demás para que actúen” se encuentra en el 69.0% del género femenino como una de las más desarrolladas y la dimensión “Desafiar el proceso” se encuentra en el 31.0% del género masculino como la más desarrollada

Pedraza, Verastegui, Delgado y Bernal (2014) en su estudio “Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México)” propusieron identificar las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México). El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental con un diseño transversal y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 225 empresas y la población de 760 empresas entre pequeñas y medianas organizaciones. El instrumento utilizado fue el Inventario de Prácticas de liderazgo. Se concluyó que en la dimensión “Alentar al corazón” estuvo presente el 47.7%, en la dimensión “Desafiar al proceso” se encontró el 34.5% de encuestados, en la dimensión “Habilitar a los demás para que actúen” lo manifestaron 37.5%, en la dimensión “Inspirar una visión compartirá” estuvo presente en el 35.7% y en la dimensión “Modelar el camino” lo manifestaron 31% de encuestados en niveles altos de la población.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Capitán, G. (2018) en su investigación “Las prácticas del líder en la satisfacción laboral en personal de enfermería de un instituto especializado, Lima, 2017” propuso determinar si las prácticas de un líder influyen en la satisfacción laboral de un instituto especializado. La investigación tuvo un diseño descriptivo correlacional – no experimental de corte transversal y de tipo cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 86 licenciadas de enfermería y la población fue de 110 profesionales de enfermería. El instrumento utilizado fue el Inventario de Prácticas de liderazgo. Se llegó a la conclusión que en la variable liderazgo en su dimensión “habilitar a los demás para que actúen” tuvo 69.8% en la categoría alto y en la dimensión “Alentar al corazón” tuvo 50% también en la categoría alto.

Enríquez, Y. (2018) en su investigación “Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017” propuso determinar la influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017. La investigación tuvo un diseño no experimental correlacional de corte transversal. La muestra de esta investigación estuvo conformada por 197 licenciados en enfermería y cuya muestra fue de 409 enfermeros en general. El instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario de liderazgo personal. Se concluyó que el liderazgo personal se encuentra en un nivel bajo con un 50% del total de enfermeros y en el nivel alto un 20% del total de enfermeros.

Nova, L. (2017) en su investigación “Inteligencia emocional y liderazgo en docentes de la universidad san Martín de Porres filial sur - Arequipa 2017” propuso identificar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en los docentes de la universidad de San Martín de Porres, Filial Sur- Arequipa 2017. La investigación fue de tipo correlacional y un enfoque no experimental. La muestra estuvo conformada por 130 docentes de la USMP. El instrumento utilizado para el recojo de información fue el Cuestionario de liderazgo MLQ 5X-Short. Se concluyó que el estilo de liderazgo transformacional estuvo presente en 49% de la población en la mayoría de los aspectos y un 6% de la población en algunos aspectos.

Atalaya, O. (2016) en su investigación “Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 – 2013” propuso determinar qué relación existe entre el liderazgo del director con el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 Lima-2013. La investigación fue de tipo correlacional con diseño descriptivo, mediante el enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 80 profesionales de nivel primaria y secundaria. El instrumento que se utilizó fue el Cuestionario sobre liderazgo directivo. Se llegó a la conclusión que el 50% de la muestra manifestó un inadecuado liderazgo, el 44% manifestó poco adecuado el liderazgo y el 6% adecuado liderazgo.

Paricoto, J. (2015) en su investigación “Relación entre el sentimiento de comunidad y el liderazgo juvenil en jóvenes del distrito de Moquegua, 2015” propuso analizar la relación que existe entre el sentimiento de comunidad y el liderazgo juvenil en jóvenes del distrito de Moquegua, 2015. La investigación tuvo un diseño no experimental transaccional correlacional. La muestra estuvo conformada por 125 jóvenes de entre 17 a 29 años. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el Inventario de prácticas de liderazgo. Se concluyó que el liderazgo en un nivel intermedio fue de 56% del total que lo conformaron 70 jóvenes, el nivel ineficaz que lo representaron 34 jóvenes fue de 27.2% y el nivel ineficaz representado por 21 jóvenes fue el 16.8% del conjunto.

2.1 Bases Teóricas

2.2.1. Conceptualización de Liderazgo

Barahona, Cabrera y Torres (2011) afirman que el liderazgo es una variable de interés en las habilidades de puestos directivos. La Escuela de Relaciones Humanas resalta al papel del líder como un facilitador de prácticas de cooperación organizacional, que aporta al objetivo en el desarrollo organizacional y paralelamente contribuye al satisfacer las necesidades del individuo, pero es importante saber que el liderazgo no solo depende de las personas que lo ejercen, también está determinado por el medio en el que se desarrolla y la organización en la que se desempeña.

Desde la teoría de Helland y Winston (2005) el liderazgo se ha estudiado bajo dos puntos de vista, para el primero el liderazgo es un cargo de jerarquía en las organizaciones y para el segundo es un proceso de influencia social. Además, estos dos puntos de vista dividen al liderazgo en cuatro aproximaciones las cuales son: rasgos, conductista, contingencia y transformacional.

Dichos autores mencionan a tres estilos de liderazgo, los cuales son: autoritario o autocrático, el democrático y el laissez-faire. El primer estilo se caracteriza porque el jefe toma decisiones en la organización, sin motivar sus subordinados y solo imparte ordenes de cómo realizar el trabajo, el segundo estilo estimula la participación del personal para la toma de decisiones y los guía para la realización de las tareas. El ultimo estilo se caracteriza por no ejercer influencia en sus subordinados y los deja ser libre

Contreras y Castro (2013) explican que el liderazgo es una variable que necesaria para crear y fortalecer un esquema social, capaz de promover la realización de los empleados, así como la eficacia organizacional en un ambiente de adaptación y preparación para el cambio e innovación.

Para Maristany (2010) el liderazgo es propio de la persona, a pesar de que se evidencia en el comportamiento animal, guiados por el instinto y estructurados por su ambiente natural. Los seres humanos logran conciliar patrones comunes, más aún si se trata de dirigir a un grupo de personas.

Por su parte Hernández y Pulido (2011) sostienen que el liderazgo es parte de una expresión de la creatividad individual, ya que no hay líderes iguales, ni modelos técnicos de liderazgo que se puedan aplicar a todas las personas y situaciones. El liderazgo gerencial es un proceso de maduración de perfeccionamiento del carácter de un sujeto.

2.2.2. Origen y evolución

El liderazgo se evidenció a través de importantes personajes como emperadores, guerreros o reyes y gracias a sus logros dejaron sus nombres en la historia de la humanidad y que fueron sujetos de diversos estudios como en este caso.

Estrada (2007) el fenómeno del liderazgo estuvo presente desde cuando el ser humano empezó a desarrollar en civilizaciones y fue creando una estructura jerárquica para poder gobernar a su pueblo. Un ejemplo que podemos destacar fue en la civilización Sumeria en donde los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo o como también en la construcción de las pirámides de Egipto que gracias a los conocimientos geométricos y liderazgo por parte de los capataces.

2.2.3 Características de las personas líderes

Luer (2013) indica que el liderazgo significa prestigio, ya que expresa diversas características positivas, hábitos y competencias que se diferencian entre una y otra persona. Este autor considera que para ser un líder se necesita tener características de personalidad como tener mando, poder, autoridad y de manera que presenten un alto nivel de carisma que irradia y convence a los demás.

Jiménez (2010) plantea 8 características de una con liderazgo.

- **Responsabilidad:** Para un líder el asumir alguna responsabilidad significa lograr un resultado, tomar la decisión, ser creativo, sugerir y dar iniciativas, planificar y realizar tareas necesarias para la organización.
- **Visión:** Para un líder, tener visión de futuro es fundamental, con ello planifica oportunidades, es capaz de organizar situaciones en circunstancias y les da solución, para ello elige siempre la ruta correcta para alcanzar la meta.
- **Comunicación:** El líder posee habilidades y comunica sus ideas, puesto que con ellas crea un clima apropiado de expresión para con su entorno social.
- **Influencia:** El líder tiene la capacidad o grado de autoridad, posee el reconocimiento de los demás y es aceptado por el colectivo; una virtud de cambiar la forma de pensar en la institución, siempre con la mentalidad de cambio para el futuro
- **Motivación:** El líder no se siente coactado, aun cuando se trata de una coerción persistente; ello implica que su comportamiento satisface uno u otra necesidad.
- **Confianza:** Se dice que el líder irradia confianza con sus subordinados, de esta manera mantiene la seguridad entre las mismas personas, crea y logra los objetivos deseados con su personal.

- **Competencia política:** El líder es capaz de articular decisiones para el beneficio de la organización.
- **Revisión y cambio:** El líder suele vigilar los procesos de gestión institucional, y tiene en cuenta siempre la demanda de las personas

2.2.4. Modelos teóricos de Liderazgo

a) Teoría del Gran Hombre

Daft (2006) menciona que esta teoría se caracterizó por indicar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaba como líderes con la capacidad de expresar poder y generar influencia hacia los demás, contaban con la capacidad de integrar y ejercer influencia sobre las diversas situaciones ocurridas para luego lograr que se conviertan en seguidores.

Con lo mencionado anteriormente podemos mencionar a los grandes héroes de la historia, los cuales gobernaban países, dirigían expediciones y grandes guerras, gracias a sus historias que sirvieron para relacionar estas actividades con las capacidades y habilidades de cada uno, logrando evidenciar esas cualidades que tuvieron en común y les permitió llegar al éxito (Estrada, 2007).

b) Teoría de los Rasgos

Lupano y Castro (2008) mencionan que esta teoría se caracteriza por diferenciar de quienes podrían ser líderes o quienes no podrían. Se fundamenta en que la personalidad identifica las diferencias individuales de cada persona y que los rasgos de los líderes contienen altos niveles de energía, inteligencia, intuición y capacidad para prever y persuadir.

Daft (2006) según las investigaciones en la década de 1920 se quiso profundizar sobre el comportamiento de los líderes, los rasgos y características individuales. Además de los elementos que fueron evaluados como la inteligencia, la estatura y la energía que estos manifestaban con el fin de identificar quienes podían ser líderes y quienes solo podían formar parte.

Años posteriores, Stodgill realizó una investigación donde demostró que no existe un grupo específico de características que definan el liderazgo y se llegó a la conclusión que las características y habilidades que conforman el liderazgo son determinadas por situaciones determinadas (AECOP, 2006).

c) Teoría del comportamiento

Daft (2006) plantea en que la década de 1950, las investigaciones se centraron en que hacían los líderes, estos estudios se ampliaron y se trató de determinar como el comportamiento de un líder era eficaz que otro.

Este autor menciona dos frases que son consideradas los pilares de esta teoría.

- Cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede llegar a ser un buen líder.
- Es más fácil aprender el comportamiento y esto permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

Con lo dicho anteriormente, el enfoque del análisis de como es el comportamiento del líder respecto a sus seguidores y como logra liderarlos, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos específicos que los líderes realizan en la interacción con sus seguidores.

Estos comportamientos son el liderazgo autocrático y democrático (Daft 2006).

- **Autocrático:** prefiere centralizar la autoridad que derivar poder de su puesto, controlar los premios y coaccionar.
- **Democrático:** este delega autoridad en otros, contribuye a la participación, busca a sus colaboradores para obtener conocimiento necesario para desarrollar las tareas y depende de ellos para ejercer influencia.

d) Teoría de la contingencia

Según Daft (2006) plantea que la hipótesis de este estudio era que el liderazgo podría ser eficaz en algunas circunstancias, pero si la situación cambiaba, el liderazgo dejaría de ser eficaz. Se quiso comprobar que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diversas situaciones en que se desarrollaba.

El autor anterior plantea dos modelos:

- **Modelo de contingencia de Fiedler:** se creó para identificar la tendencia de los líderes, si se enfoca en las tareas o las relaciones y ayuda a relacionar el estilo de líder con la situación.
- **Modelo situacional de Hersey y Blanchard:** este modelo se interesa por las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder.

Lupano y Castro (2008) indican tres variables fundamentales para esta teoría, estas son.: la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder en sus seguidores genera una visualización clara de los objetivos y se genera una buena relación con el grupo, se dice que esta situación es óptima, sin embargo, si ocurre lo contrario, debería cambiarse al líder, el tipo de liderazgo o la situación.

e) **Teoría de la influencia**

la teoría del liderazgo se encuentra principalmente en el enfoque de la teoría del liderazgo carismático. Sus bases se centran en las cualidades y en la personalidad abundante de carisma (Daft 2006).

Según el autor anterior, el carisma es una cualidad impulsa a los seguidores a realizar actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados óptimos, es decir, que un líder basado en el estilo carismático, será capaz de inspirar y motivar a los seguidores para que desarrollen más tareas de las que normalmente harían. Este tipo de líder no solicita atención, la obtiene debido a sus cualidades y personalidad.

Maxwel (2011) manifiesta que el carisma es una habilidad con la que inspira entusiasmo, interés o afecto a través del encanto personal, ya que utilizada correctamente puede llegar a incrementar el desempeño de la organización, porque permitirá que los seguidores tengan una visión más extensa de los objetivos y dejando en segundo lugar los intereses personales para el bienestar del grupo y la organización.

Este autor plantea siete cualidades de estos líderes:

- Amor por la vida.
- Valoran a las personas.
- Dan esperanza.
- Comparten.
- Piensan en los demás.
- Tienen un estilo propio.
- Hacen el bien.

f) Teoría de las relaciones

En esta teoría se encuentran dos tendencias principales: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

Describimos primero al liderazgo transaccional que es un intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores, pero esto se da cuando el líder reconoce las necesidades de sus seguidores y se ofrecen ciertas recompensas para satisfacer estas necesidades a cambio de cumplir las metas expuestas por la organización (Daft 2006).

Contreras y Barbosa (2013) plantean que, cuando existe un liderazgo transaccional, la motivación que se aplica a los seguidores es por la estructura jerárquica que existe, ya que el reconocimiento que se ofrecen a los subordinados se premia o castiga según como se cumplan las metas.

Como segunda descripción está el liderazgo transformacional, es un tipo de liderazgo idóneo porque inspira y estimula a los seguidores para la realización de los objetivos y así se logrará que estas mismas personas desarrollen las habilidades directivas, esto solo se puede llevar a cabo si se trabaja en paralelo los objetivos y las metas de la organización con los seguidores, los líderes y el equipo de trabajo (Bass y Riggio, 2006).

Continuando con los mencionado anteriormente, el líder transformacional busca desde el inicio que se cumplan los objetivos a través de inspiración entregada a los seguidores, y está en contra de las recompensas y castigos, además este liderazgo aporta impulsa el desarrollo de los seguidores, con el objetivo aporten ideas innovadoras al grupo, sean más creativos, resistan el estrés y sean flexibles al cambio para en el futuro sean líderes transformacionales (Bass y Riggio, 2006)

2.2.5. Dimensiones del liderazgo

Kouzes y Posner (1997) describieron cinco dimensiones de las prácticas de liderazgo, las cuales son:

a) Modelar el camino

La credibilidad personal es la cualidad más importante que las personas admiran en un líder, los seguidores deben creer el mensajero para creer el mensaje, además estos líderes deben marcar el camino poniendo en claro sus valores y dando el ejemplo.

Los líderes no pueden solo imponer sus valores sobre los demás para esperar un compromiso, deben captar el interés de los demás en objetivos comunes, estos saben que su comportamiento proporcionara el respeto y crean compromiso mediante acciones simples y diarias que generan impulso y progreso. lo prueba real será si sus palabras y acciones son consistentes.

b) Inspirar una visión compartida

Los líderes tienen el deseo de hacer las cosas mejores de las que ya son y crear algo que nunca antes alguien lo había hecho, sin embargo, esto no es suficiente para crear un cambio significativo en una organización. Las personas lo seguirán siempre que crean la visión como propia, estos líderes no pueden exigir compromiso, solo pueden inspirarlo.

Las personas deben estar convencidas de que los líderes comprenden sus necesidades para la participación de desarrollos a futuro. El entusiasmo y creencia de estos líderes transmiten inspiración a sus colaboradores a esforzarse a ser mejores.

c) Desafiar el proceso

Los líderes desafían el proceso buscando nuevas experiencias y asumiendo nuevos riesgos para aprender de la experiencia que les permite crecer y mejorar. Ellos no siempre son los autores del cambio, en ocasiones ocurren eventos drásticos que lleva a la organización a una situación totalmente nueva, es por esto que los líderes deben estar dispuestos a recibir ideas de cualquier persona y en cualquier lugar, desafiando el sistema para que se adopten nuevos productos, procesos o servicios.

Las personas normalmente cometen errores cuando experimentan nuevas cosas, sin embargo, los líderes no buscan culpables, aprenden de ellos y alientan a otros a seguir estos pasos, ya que el aprendizaje es una nueva oportunidad para combatir los obstáculos y cuando llegan a la victoria generan confianza para alcanzar nuevos desafíos.

d) Habilitar a los demás para que actúen

El liderazgo es un trabajo en equipo que fomenta la colaboración y fortalece a los demás, es importante que se involucre a todos a todos aquellos que hacen funcionar el proyecto y estén vinculados con los resultados, generado por un clima de confianza que los lleve a realizar tareas extraordinarias donde los seguidores asumen riesgos, hacen cambios y mantienen vigente a las organizaciones o programas.

El fortalecimiento de las personas se crea en un clima donde ellas se sientan importantes y estén estrechamente involucradas y sean libres de actuar con iniciativa propia. El trabajo de los líderes es hacer que las personas se sientan fuertes, capaces, informadas y conectadas habilitándolos para que actúen y no acaparando el poder que tienen, sino cediéndolo.

e) **Alentar al corazón**

El liderazgo consiste en reconocer las aportaciones y celebrando los valores al igual que las victorias. El acto de preocuparse por los demás elevan el entusiasmo de seguir adelante y donde se elaboran creencias de que las personas comunes pueden tener resaltadores extraordinarios. El trabajo del líder es estimular, despertar y concentrar la energía de los demás dando atención, alentando y agradeciendo las aportaciones brindadas.

Las celebraciones y el reconocimiento en público no solo consisten en actividades de diversión o juegos, si no también se trata de mantener el espíritu de equipo reconociendo el logro de los valores donde los líderes vinculan las recompensas con el rendimiento y el comportamiento, se sabe que las celebraciones auténticas y sinceras ayudan a afrontar momentos difíciles en la organización.

2.2 Definiciones conceptuales

- **Liderazgo:** es un conjunto de habilidades que sirven para poder influenciar a un grupo de personas y llevarlos a un objetivo en común.
- **Organización:** sistema administrativo creado para lograr metas con el apoyo de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias.
- **Directivos:** aquellos que desempeñan actividades que coordinación, programación, administración y orientación que son responsables del funcionamiento de la organización.

- **Seguidor:** Aquel que sigue o acompaña a algo o alguien y que siente afición por su trayectoria.
- **Líder:** motiva e influencia el comportamiento y modo de pensar del personal de su grupo con el objetivo de una meta en común.
- **Comportamiento:** conjunto de respuestas de las personas con relación a su entorno, este puede ser consciente o inconsciente dependiendo de las circunstancias.
- **Contingencia:** característica de algo que puede ser o no puede ser y que depende de la situación.
- **Desempeño:** es la evaluación de la aptitud que demuestra el colaborador durando el desarrollo de su trabajo y que se base en su esfuerzo.
- **Prácticas:** acción que se desarrolla con la aplicación de ciertos conocimientos, que depende de la realidad para un fin útil.
- **Habilidad:** la capacidad de una persona para desempeñar correctamente una tarea determinada.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de la investigación

Esta investigación se basa en el método descriptivo. Según Danhke (1989) estos estudios buscan especificar las características de cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Este tipo de investigación tiene como objetivo medir, evaluar y recolectar datos sobre determinados conceptos del fenómeno que se va a investigar (p.102).

El enfoque de la investigación es cuantitativo dado que usa la recolección de datos para comprobar supuestos con base en la medición numérica y análisis estadístico.

Según Creswell (2005), el análisis cuantitativo divide los datos para responder al planteamiento del problema, estos análisis se interpretan con las predicciones iniciales y los estudios previos, además la interpretación constituye una explicación de cómo los resultados coinciden con los conocimientos que existen (p.4).

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental. Kerlinger y Lee (2002) señala que en esta investigación no es posible manipular las variables y tampoco asignar aleatoriamente a los participantes, además de la inexistencia de estímulos que se administren a los participantes del estudio.

Según el tiempo es también de diseño transversal donde se recolectan los datos en un solo momento y tiempo único y cuyo objetivo es describir y analizar a las variables en un momento determinado.

El investigador que utiliza el diseño no experimental tendrá como única fuente de recolección de datos la observación y donde pueden surgir limitaciones en la información obtenida en esa situación.

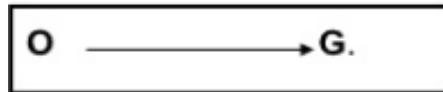


Figura 1: Diseño de la investigación

Donde:

O: Observación de la muestra.

G: Grupo de estudio o muestra (personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once)

3.3 Población y muestra

3.3.1. Población

La población de esta investigación está conformada por 40 personas con cargo directivo de la empresa Grupo Once, durante el periodo 2019.

3.3.2. Muestra

La muestra de esta investigación es intencional, no probabilística y de tipo censal, ya que está conformada por el total de la población, la cual es el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, pero en el momento de la evaluación estuvieron presentes 38 colaboradores, siendo esta muestra real.

3.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

a) Criterios de inclusión de los participantes

- Colaboradores de la empresa Grupo Once.
- Colaboradores con cargo directivo.
- Colaboradores de ambos sexos.
- Colaboradores que asistan regularmente a la empresa.

b) Criterios de exclusión de los participantes

- Colaboradores que no tengan cargo directivo.
- Colaboradores que no asistan regularmente a la empresa.

3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización

En este caso la variable de estudio es liderazgo, la cual se refiere al conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos (Kausés y Posner, 1995).

En esta investigación se consideran los siguientes datos sociodemográficos que nos sirve para seleccionar de la muestra, los cuales son: sexo y edad.

La variable liderazgo presenta dimensiones de las cuales se derivan los indicadores y de ellos se extraen los ítems que se formulan para el instrumento.

Tabla 1. Matriz de Operacionalización de la variable

| VARIABLE | DEFINICION CONVEPTUAL | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | INDICE | INSTRUMENTO |
|-----------|--|--|--|--|--------------------------|---|---------------------------------------|
| LIDERAZGO | John Gardner (1999) afirma que el “Liderazgo es el proceso de persuasión mediante el ejemplo, por el cual un individuo (o equipo de individuos) induce a un grupo a alcanzar los objetivos del líder o aquello que comparte con sus seguidores”.”. | “Conjuntos de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.” Las categorías de medición que conforma el liderazgo son cinco. (Kauzes y Posner, 1995) | Modelar el camino. | . Poner en claro los valores. . Dar el ejemplo | 1; 6; 11; 16; 21; 26 | Nunca (1) Raras veces (2) Algunas veces (3) Bastante a menudo (4) Siempre (5) | Inventario de Prácticas de Liderazgo. |
| | | | Inspirar una visión compartida. | . Pensar en el futuro. . Integrar a los demás | 2; 7;12; 17; 22; 27 | | |
| | | | Desafiar el proceso. | . Buscar oportunidades. . Experimentar y asumir riesgos. | 3; 8; 13; 18; 23; 28 | | |
| | | | Habilitar a los demás para que actúen. | . Fomentar la colaboración. . Fortalecer a los demás. | 4; 9; 14; 19; 24; 29 | | |
| | | | Alentar al corazón. | . Reconocer las aportaciones. . Celebrar los valores y victorias. | 5; 10; 15; 20; 25; 30 | | |

3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica de recolección de información fue la encuesta y el instrumento para la recolección de datos fue el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI) para medir el liderazgo.

FICHA TÉCNICA: Inventario de Prácticas de Liderazgo

- **Autor:** Kouzes y Posner (1987)
- **País:** Estados Unidos
- **Adaptación peruana:** Gregoria Capitán Rioja (2018).
- **Forma de Administración:** colectiva y/o grupal.
- **Ámbito de aplicación:** este inventario es aplicable a personal con cargo directivo de una empresa.
- **Duración:** 15 min. Aprox.
- **Descripción del inventario:** este instrumento está conformado por 30 ítems, basados en una escala de tipo Likert. Permite identificar los comportamientos que marcan la diferencia en la efectividad de los líderes, a través de la evaluación de 5 dimensiones: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar al corazón.
- **Calificación:** las respuestas se califican en escala de tipo Likert y van desde los valores 1 al 5. Se detallan a continuación.

Tabla 2. Escala de Calificación del Cuestionario

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|-------------|---------------|-------------------|---------|
| Nunca | Raras veces | Algunas veces | Bastante a menudo | Siempre |

- **Baremo:**

La baremación nos ayuda para la interpretación de los resultados de la variable de la investigación, está ordenado por los rangos y tiene todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se obtiene como puntaje de evaluación de las dimensiones y el cuestionario en general.

Tabla 3. Baremo de interpretación de la variable

| NIVELES | DIMENSIONES (I – V) | TOTAL |
|----------|------------------------|---------|
| BAJO | 6-14 | 30-74 |
| PROMEDIO | 15-23 | 75-119 |
| ALTO | 24-30 | 120-150 |

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4.

Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según el sexo.

| Sexo | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Femenino | 29 | 76 |
| Masculino | 9 | 24 |
| Total | 38 | 100 |

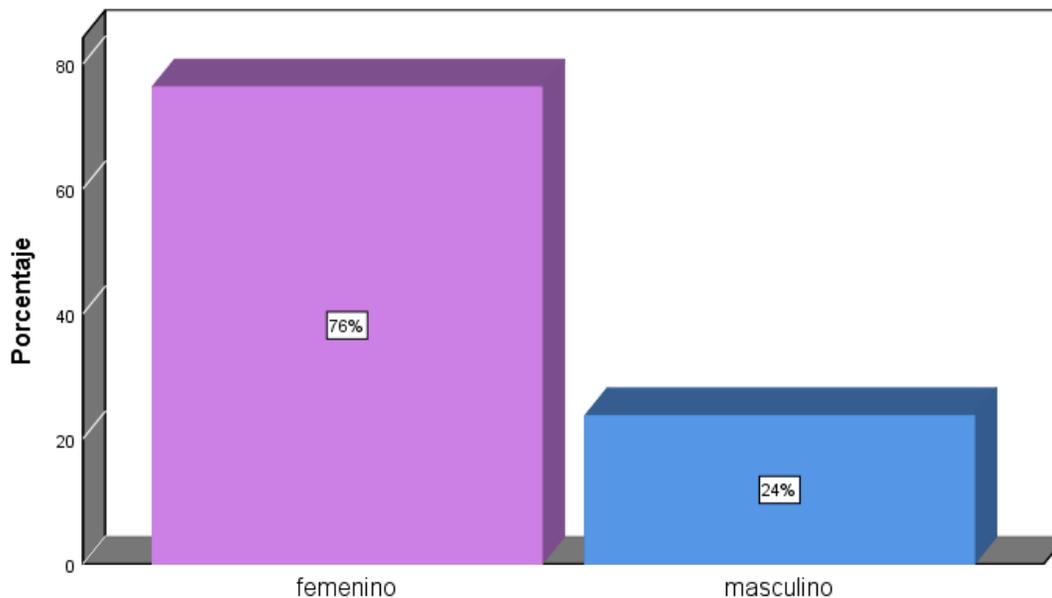


Figura 2. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según el sexo.

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta investigación determinan que el mayor porcentaje de personal directivo que participaron en el estudio son del sexo femenino igual al 76% y el 24% son del sexo masculino.

Tabla 5.

Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la edad.

| Edad | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| 22-31 | 20 | 53 |
| 32-41 | 12 | 32 |
| 42-51 | 5 | 13 |
| 62-41 | 1 | 3 |
| Total | 38 | 100 |

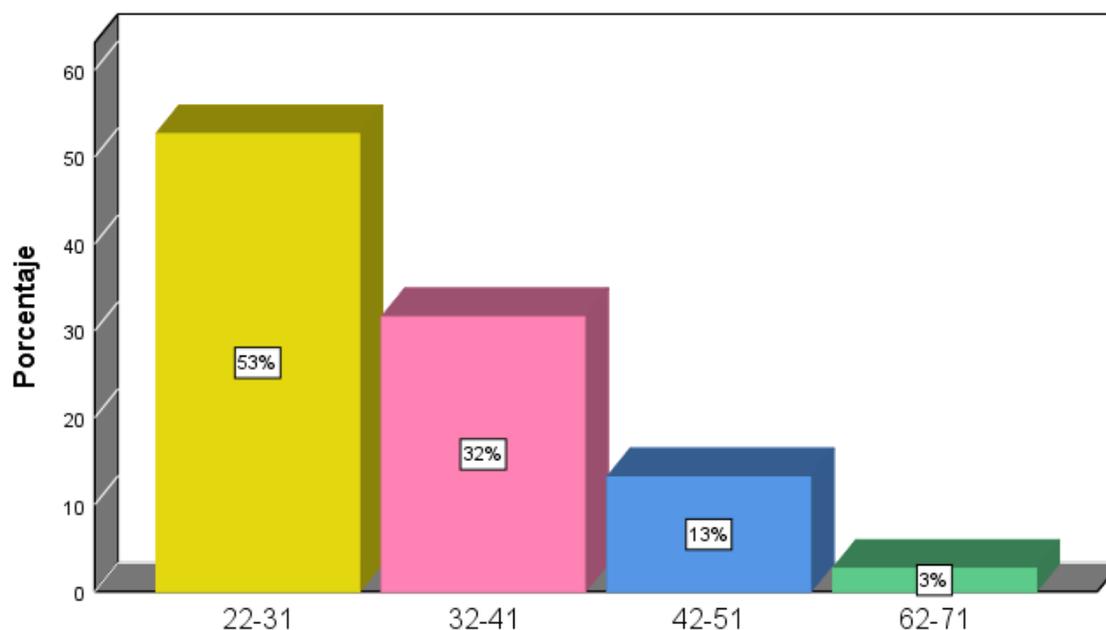


Figura 3. Datos sociodemográficos del personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la edad.

Interpretación: Los resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la mayor proporción de personal directivo igual al 53% tienen entre 22 a 31 años, seguido del 32% que tienen entre 32 a 41 años, el 13% tienen entre 42 a 51 años y en menor proporción igual al 3% tienen entre 62 a 41 años.

4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 6.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 15 | 39 |
| Alto | 23 | 61 |
| Total | 38 | 100 |

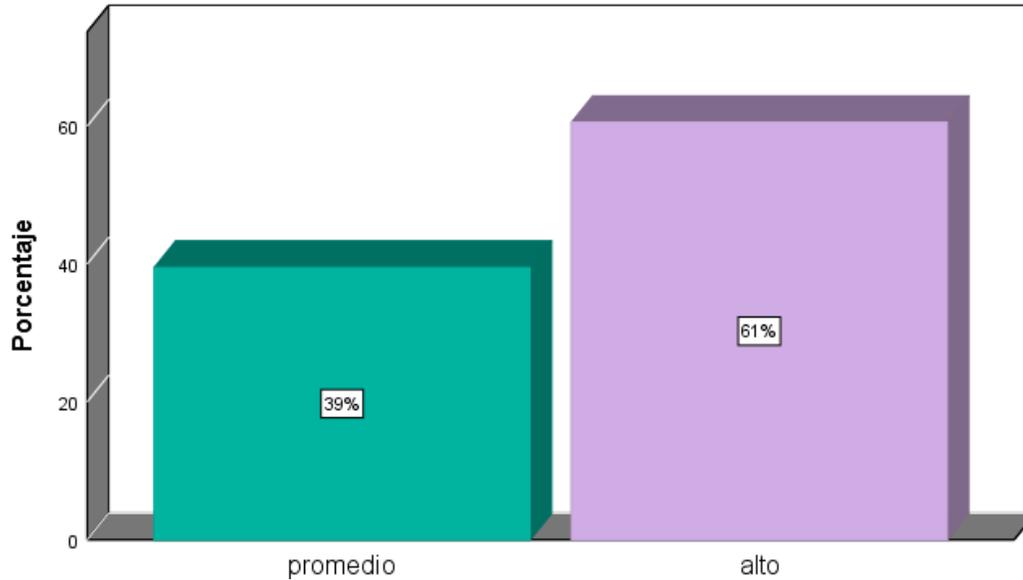


Figura 4. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel de liderazgo que presenta el personal con cargo directivo es de nivel alto en un 61% y en un 39% son de nivel promedio.

Tabla 7.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión modelar el camino.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 7 | 18 |
| Alto | 31 | 82 |
| Total | 38 | 100 |

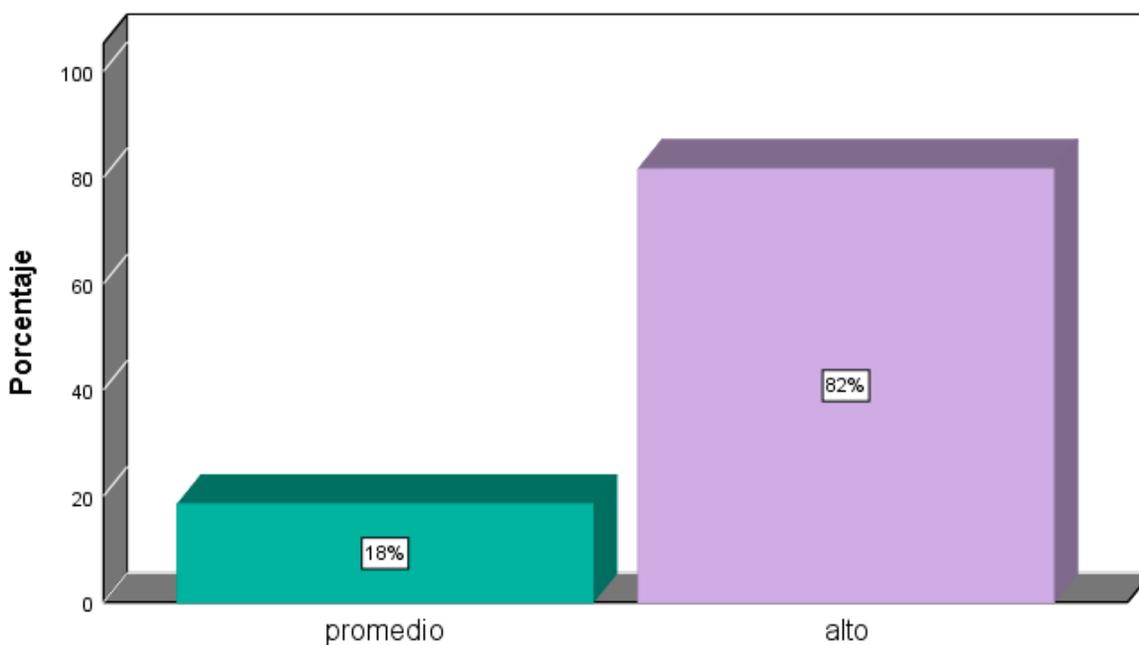


Figura 4. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión modelar el camino.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión modelar el camino, el personal con cargo directivo presenta en mayor proporción igual al 82% en el nivel alto y en un 18% en el nivel promedio.

Tabla 8.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión inspirar una visión compartida.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 13 | 34 |
| Alto | 25 | 66 |
| Total | 38 | 100 |

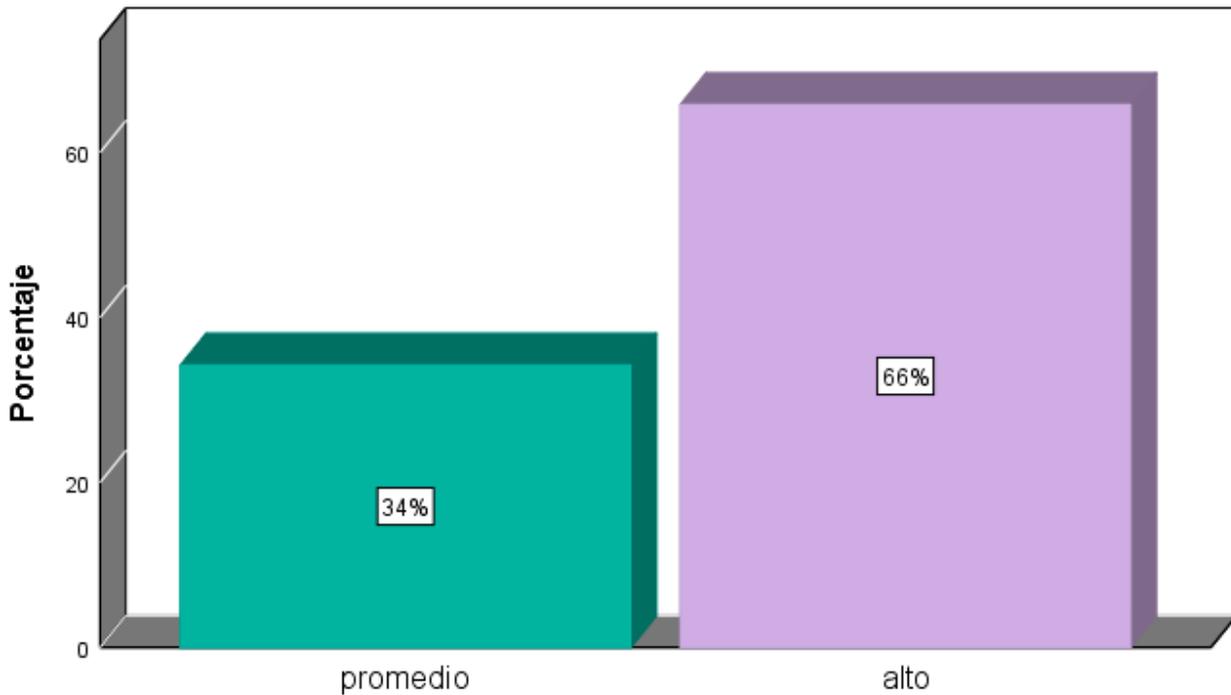


Figura. 5 Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión inspirar una visión compartida.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión inspirar una visión compartida, el personal con cargo directivo presenta en mayor proporción igual al 66% en el nivel alto y un 34% en el nivel promedio.

Tabla 9.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión desafiar el proceso.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 15 | 39 |
| Alto | 23 | 61 |
| Total | 38 | 100 |

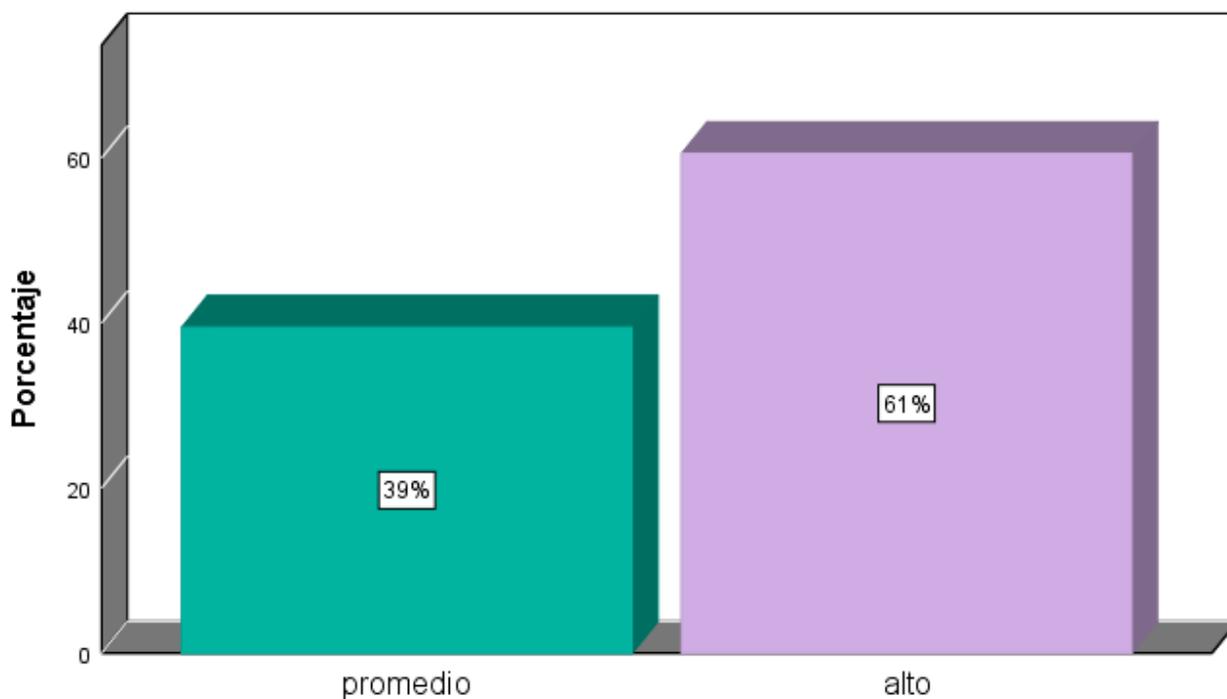


Figura 6: Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión desafiar el proceso.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión desafiar el proceso, el personal con cargo directivo presenta en mayor proporción igual a 61% un nivel alto y en un 39%, el nivel promedio.

Tabla 10.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 18 | 47 |
| Alto | 20 | 53 |
| Total | 38 | 100 |

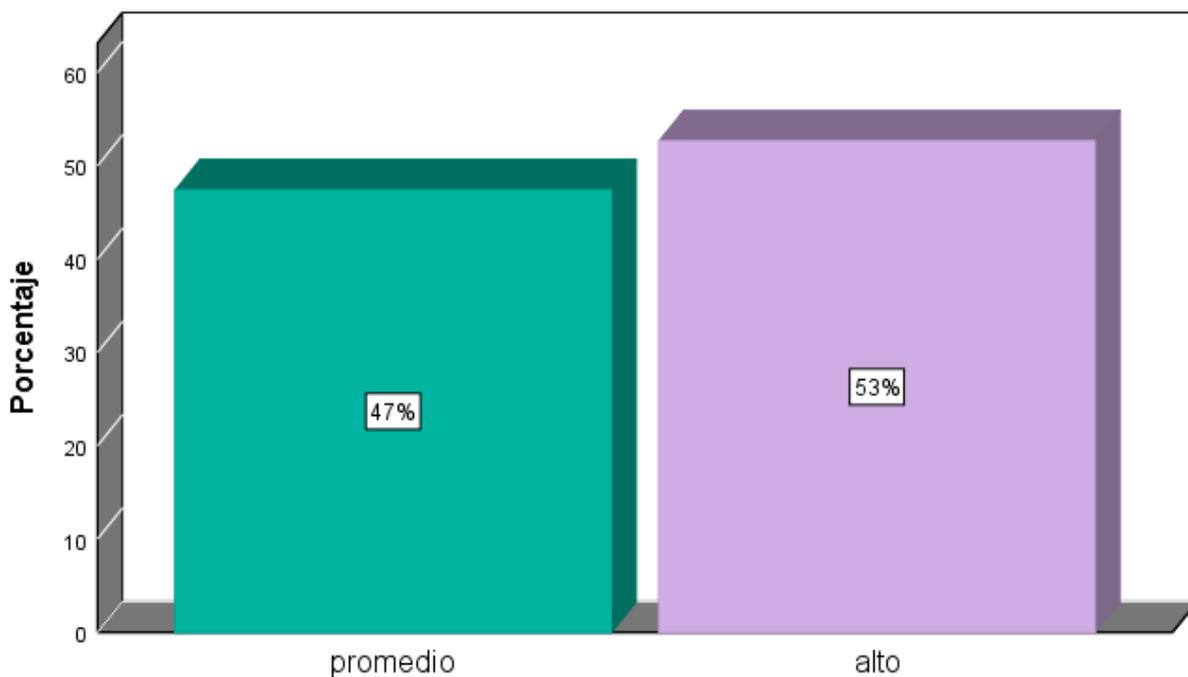


Figura 7. Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión habilitar a los demás para que actúen, el personal con cargo directivo presenta preponderantemente un nivel alto en 53% y el 47% se encuentra en el nivel promedio.

Tabla 11.

Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión alentar al corazón.

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Promedio | 12 | 32 |
| Alto | 26 | 68 |
| Total | 38 | 100 |

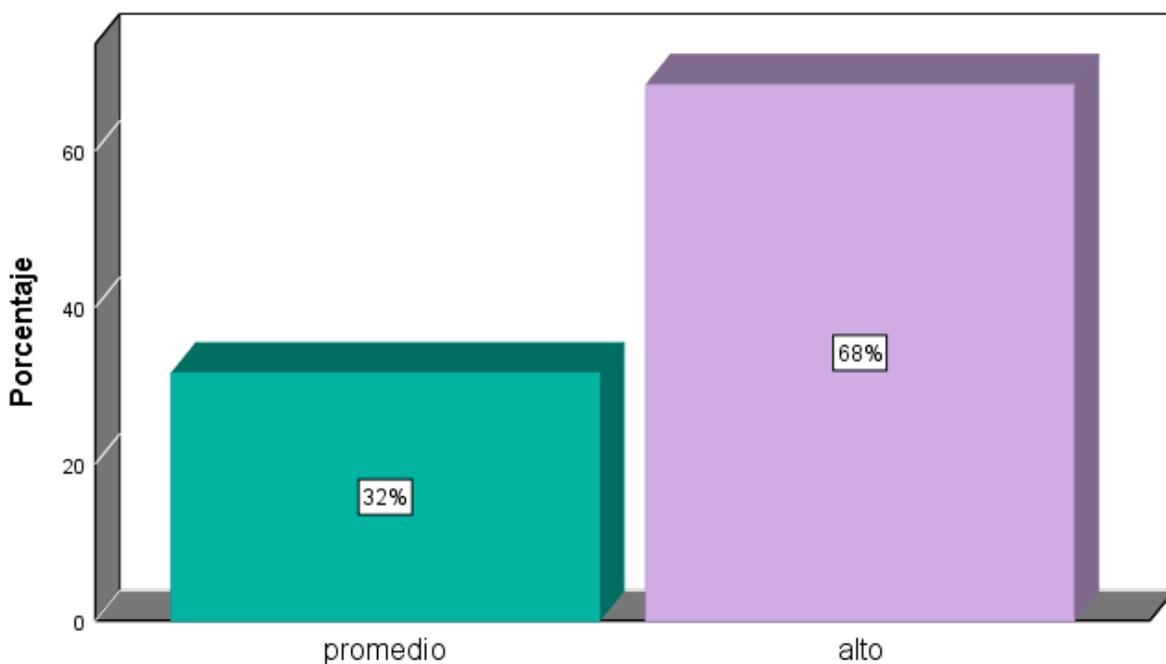


Figura 8: Nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, según la dimensión alentar al corazón.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que en la dimensión alentar al corazón, el personal con cargo directivo presenta preponderantemente un nivel alto en 68% y el 32% presenta un nivel promedio.

4.3. Procesamiento de los resultados

Para la realización del procesamiento de la información obtenida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con cada uno de sus ítems donde fue consignado el valor de la respuesta escogida. Posteriormente se realizó la suma de los ítems de cada dimensión y la variable en general para establecer de baremo al que pertenece.

Se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable para llevar los valores al programa SPSS 22, donde a través de la función de análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron las tablas y figuras que remen los resultados obtenidos.

En las tablas y figuras se evidencian las frecuencias y porcentajes encontrados por cada nivel o escala del baremo que permite un mejor análisis y comprensión del fenómeno de estudio.

4.4. Discusión de los resultados

En este apartado se analizan los resultados encontrados en la muestra de estudio para establecer la coincidencia o diferencia con las teorías brindadas por otros autores sobre el mismo tema de investigación.

Los resultados obtenidos sobre la variable de esta investigación determinan que el nivel de liderazgo que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once es de nivel alto en un 61% y en un 39% son de nivel promedio, resaltando el índice positivo. Este resultado difiere parcialmente con lo establecido por Enríquez, Y. (2018) donde estudió la Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los enfermeros asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San Borja Lima- 2017 concluyendo que el liderazgo personal se encuentra en un nivel bajo con un 50% del total de enfermeros y en el nivel alto un 20% del total de enfermeros. En este sentido ambos estudios no coinciden ya que el contexto donde se encuentran son distintos, unos pertenecen a una institución pública y otros a una institución privada, donde se evidencia el personal en empresas privadas tienen mayor desarrollo y capacitación en el liderazgo.

Del mismo modo se encuentra cierta relación con el estudio de Nova, L. (2017) quien investigo la relación entre la inteligencia emocional y liderazgo en docentes de la universidad san Martín de Porres filial sur - Arequipa 2017, donde concluyó que el estilo de liderazgo transformacional estuvo presente en el 49% de la población en la mayoría de los aspectos y un 6% de la población en algunos aspectos. En comparación con esta investigación se puede inferir que, en ambos estudios, en la mayoría de la población predominan las capacidades para liderar y dirigir a un grupo de personas que esperan ser involucradas y tomadas en cuenta para llegar a un objetivo en común en cada uno de sus contextos donde se desarrollan.

El personal con cargo directivo de esta investigación presenta en la dimensión habilitar a los demás para que actúen, un nivel alto en 53%. Este resultado presenta parcial coincidencia en comparación con los resultados obtenidos por Hernández, García, Navarrete y Corichi (2016) quienes obtuvieron como resultado en la dimensión habilitar a los demás para que actúen un 24% que fue su mayor porcentaje en este nivel. Con respecto a estos estudios, encontramos coincidencia, ya que involucran a sus colaboradores en la realización de cambios importantes en la organización, donde se destacan las aportaciones que brindan para obtener las metas trazadas y fortalecen los lazos entre estas personas.

Los resultados obtenidos en la presente investigación referido a la dimensión modelar el camino, el personal con cargo directivo presenta en mayor proporción igual al 82% en el nivel alto y en un 18% en el nivel promedio. Este resultado tiene una relación directa con los resultados obtenidos por Pedraza, Verastegui, Delgado y Bernal (2014) quienes concluyeron que en la dimensión modelar el camino el 31% de encuestados mostraron un nivel alto tomando en cuenta la procedencia de la empresa. En este sentido ambos estudios coinciden en los resultados preponderantes y donde se infiere que los líderes reconocen sus propias capacidades y exponen sus valores de forma clara a sus colaboradores, para que estos sigan el ejemplo correcto en camino a cumplir con el objetivo.

En aspectos generales, se establecieron parcial coincidencia en varios de los factores de esta investigación con los resultados de otros autores, se encuentra la necesidad de capacitar al personal en temas de dirección y liderazgo para una mejor guía en el cumplimiento de las metas expuestas por la organización.

4.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos por la presente investigación se establecen las siguientes conclusiones.

- El liderazgo que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, es preponderante en el nivel alto en un 61% y en un 39% corresponde al nivel promedio. Se determina que es favorable en líneas generales y esto se debe a que la mayor cantidad de personas están cumpliendo con las características deseables de un líder.
- El personal con cargo directivo en la dimensión modelar al camino, presenta predominancia en un 82% en el nivel alto y en el nivel promedio 18% ya que podemos identificar que la credibilidad que expresan en su grupo de trabajo es auténtica y sus valores son dignos de imitar.
- Se determina que el personal con cargo directivo en la dimensión inspirar una visión compartida presenta en el nivel alto 66% y el nivel promedio 34%, por lo tanto, se evidencia la visión de los líderes con su personal de cómo podría llegar a ser la organización si se generan cambios significativos.

- El personal con cargo directivo en la dimensión desafiar el proceso presenta en el nivel alto 61% y un 39% en el nivel promedio, podemos resaltar que buscan oportunidades para innovar y crear nuevos conceptos dentro de la organización y están dispuestos a recibir nuevas ideas.

- Se determina que el personal con cargo directivo en la dimensión habilitar a los demás para que actúen presenta un 53% en el nivel alto y 47% en el nivel promedio, estos resultados demuestran que la mayor proporción del personal brindan retroalimentación e impulsan a sus trabajadores a tomar riesgos para hacer cambios importantes en la organización.

- El personal con cargo directivo en la dimensión alentar el corazón presentan un 68% en el nivel alto y 32% en el nivel promedio, evidenciándose que se preocupan por las necesidades y muestran agradecimiento por las aportaciones lo que hace que el personal se sienta motivado a seguir adelante.

4.1. Recomendaciones

En base a las conclusiones establecidas se recomienda algunas actividades para mantener los niveles preponderantes alcanzados en la evaluación del liderazgo.

- El área encargada del desarrollo del personal, en la empresa Grupo Once, debe seguir desarrollando las capacidades del personal con cargo directivo y que estos cuenten con las características deseables de un líder.

- El personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, deben seguir trabajando en la emisión del mensaje y la exposición de sus valores hacia sus colaboradores para que estos sigan el ejemplo del comportamiento adecuado para el cumplimiento de la meta en común.

- La empresa Grupo Once, debe motivar al personal directivo a realizar sus labores cada vez mejor para que estos tengan una imagen de la empresa con cambios importantes a través de sus aportes.

- El área de desarrollo de la empresa Grupo Once, debe realizar actividades donde el personal directivo tenga la posibilidad para aportar nuevas ideas y tengan la posibilidad de ser vistos como personas innovadoras.

- El personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once, debe seguir impulsando e involucrando a sus trabajadores en actividades donde les permitan tomar riesgos con la confianza que se le ha brindado.

- La empresa Grupo Once, debe realizar talleres de habilidades sociales al personal directivo para que estos tengan las herramientas necesarias para brindar soporte a sus trabajadores y estos sigan motivados a seguir adelante.

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

5.1 Denominación del programa

Taller: Liderazgo para el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once.

a) Objetivo general

Reforzar las habilidades de liderazgo en los trabajadores con cargo directivo de la empresa Grupo Once.

b) Objetivos específicos.

- Fortalecer el nivel de liderazgo en los trabajadores directivos.
- Desarrollar técnicas para la adecuada dirección de personal a cargo.
- Incrementar las habilidades sociales en los trabajadores.

5.2 Justificación del problema

Se evidencia que en los trabajadores la falta de liderazgo ocasiona una inadecuada dirección de las funciones del cargo y origina la prestación de un mal servicio, además de una constante rotación en el puesto que los lleva a la demora en el desarrollo de la productividad. La organización se perjudica cuando se encuentra en una situación crítica o de mucha presión y debería ser controlada por los directivos con decisiones responsables como un buen líder de lo contrario esto podría ocasionar pérdidas económicas en la empresa a la que pertenece, atentando con su permanencia en mercado laboral.

Actualmente en las organizaciones la cultura de liderazgo está siendo insertada progresivamente, es por eso que autores como Barahona, Cabrera y Torres (2011) señalan que el liderazgo es una variable de interés en las habilidades de puestos directivos. El papel del líder es facilitar las prácticas de cooperación organizacional, que aporta al objetivo en el desarrollo organizacional y paralelamente contribuye a satisfacer las necesidades del individuo, pero es importante saber que el liderazgo no solo depende de las personas que lo ejercen, también está determinado por el medio en el que se desarrolla y la organización en la que se desempeña.

Según lo mencionado por los anteriores autores, en una situación opuesta donde los líderes no tengan claro el objetivo, se corre el riesgo que la organización no cumpla con las expectativas de desempeño y productividad en el ámbito laboral, lo cual la hace menos competitiva en comparación con otras organización del mismo rubro, en consecuencia disminuyen las ganancias y se incrementan las pérdidas para esta empresa, además de la insatisfacción de todo el personal que trabaja en este lugar, quienes sienten el desinterés por sus necesidades como empleados y en la mayoría de estos casos ocurre la deserción laboral. Por otro lado, no tener un ambiente adecuado de trabajo, que les permita desarrollarse como líderes y donde su rendimiento laboral será afectado por factores externos como el espacio donde trabajan o los implementos para su personal, en el aspecto material y en el aspecto emocional es el inadecuado clima laboral en la organización, que los frustra y los detiene en el proceso de sus actividades o el recibir órdenes que los obliga a realizarlas en contra de sus valores.

La relación del directivo y el trabajador que debe desarrollarse de manera natural, buscando un liderazgo propicio para el cumplimiento de las metas en común y también como lo mencionan Contreras y Castro (2013) el liderazgo es una variable necesaria para crear y fortalecer un esquema social, capaz de promover la realización de los empleados, así como la eficacia organizacional en un ambiente de adaptación y preparación para el cambio e innovación.

Estos autores promueven una relación óptima entre el líder y el trabajador, pero cuando ocurre lo contrario, es decir, cuando el líder no es parte del fortalecimiento de esta relación y solo busca el cumplimiento de las obligaciones sin importarle los medios, en algunos trabajadores se genera rechazo e insatisfacción hacia su líder, en consecuencia, las funciones que realicen los empleados serán ineficientes y perjudiciales para el área de trabajo y las demás personas del equipo. Estos líderes son incapaces de motivar y promover el desarrollo de su grupo de trabajo en la organización, ya que parte de su egocentrismo no les permite ver el potencial de sus trabajadores, además de querer demostrar que son autosuficientes y no necesitan de nuevas opiniones o ideas innovadoras que mejoren el desempeño laboral, porque estarían en riesgo de ser reemplazados en su puesto de trabajo.

Tal como lo menciona Luer (2013) el liderazgo significa prestigio, ya que expresa diversas características positivas, hábitos y competencias que se diferencia entre una y otra persona. Este autor considera que para ser un líder se necesita tener características de personalidad como tener mando, poder, autoridad y de manera que presenten un alto nivel de carisma que irradia y convence a los demás.

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor, si no existieran diferencias entre las personas que las haga destacar una de la otra como algunos hábitos personales, no hubiera, quien tome el poder y dirección en la organización, la situación y productividad sería la misma en el transcurrir del tiempo, sin ningún incremento económico que las haga expandirse si ese fuera su objetivo o ser reconocida como la mejor en su rubro, No obstante, no es suficiente solo ser el que dirija o tome las decisiones, aquel que tenga esta responsabilidad debe ser consecuente con la forma de demostrar autoridad y brindar confianza que de seguridad a sus colaboradores y los convenza de seguir el camino del objetivo, de lo contrario esta persona que tenga el mando y la autoridad para tomar decisiones afectaría su prestigio y el de la organización, causando una mala visión en los trabajadores y una distorsionada opinión de la empresa donde trabajan.

5.3 Establecimiento de objetivos.

PRIMEA SESIÓN

Nombre: Liderazgo

Objetivo:

Fortalecer la capacidad de analizar y dirigir a los miembros de equipo de trabajo.

Actividad:

Dinámica: “Nudo de personas”

El instructor pedirá a uno de los miembros del equipo que se sitúe en el centro del lugar, mientras el resto de los participantes se colocan a su alrededor. luego, **se solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona**, a quienes ellos prefieran y a continuación, se les pedirá que **den la otra mano a otro de los integrantes**, sin soltar la primera.

Cuando todos estén cogidos, el trabajador que está en el centro deberá **conformar distintos círculos con sus compañeros sin que se suelten** de las manos. Para ello, deberá analizar quiénes están unidos a quién y dar las instrucciones necesarias para desenredar el grupo

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas y 1 facilitador.

Recursos Tecnológicos: Proyecto, laptop y ecran

Recursos materiales: no se utilizaron.

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas.

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

SEGUNDA SESIÓN

Nombre: Trabajo en equipo.

Objetivo:

Desarrollar habilidades y destrezas personales para conducir grupos de trabajo y reuniones efectivas con los colaboradores.

Actividad:

Dinámica: “Pictioempresa”

Se formarán equipos según el número de participantes y uno de ellos dibujara algo de su preferencia, pero sin que nadie lo vea, luego dará instrucciones de su dibujo a sus compañeros con el objetivo de que estos reproduzcan el mismo dibujo. Una vez de finalizado el tiempo, se comprueba si los dibujos se asemejan entre ellos y se analizan las diferencias. Habrá que reflexionar acerca de la interpretación de cada uno y sobre la manera de expresarse y transmitir las instrucciones.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas y 1 facilitador.

Recursos Tecnológicos: proyector, laptop y ecran

Recursos materiales: hojas blancas, lápices y borradores.

Infraestructura: sala de capacitación, mesas y sillas.

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

TERCERA SESIÓN:

Nombre: Integración

Objetivo:

Generar un clima de confianza y respeto para favorecer el intercambio grupal y conocimiento.

Actividad:

Dinámica: “Best team”

Se entregará a cada miembro del grupo una tarjeta verde y una roja donde deben escribir tres fortalezas en la verde y en la tarjeta roja, tres cosas que debe tener un compañero para trabajar en su equipo. Luego se juntan todas las tarjetas verdes por un lado y las rojas por otro lado. Entonces se comprueba cuál sería el equipo real (verde) y cual el equipo ideal (rojo).

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas y 1 facilitador

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran

Recursos materiales: hojas de colores (verdes y rojas) y lapiceros.

Infraestructura: sala de capacitación, mesas y sillas

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

CUARTA SESIÓN

Nombre: Innovación

Objetivo:

Implementar nuevos métodos organizativos en la gestión del conocimiento, la formación, evaluación y desarrollo de los colaboradores.

Actividad:

Dinámica: “juego de las posibilidades”

Dividir al grupo en equipos según el número de personas, luego se le entregará a cada equipo un objeto determinado, pero el grupo no podrá ver de qué se trata con la finalidad de que ellos puedan identificar el objeto a través de acciones que hará el participante sin mencionar alguna palabra.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas.

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran

Recursos materiales: juguetes de cualquier tipo.

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas.

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

QUINTA SESION:

Nombre: Comunicación efectiva.

Objetivo:

Intercambiar información dentro del grupo de trabajo con la finalidad de reafirmarla.

Actividad:

Dinámica: “Fotoproyección”

El coordinador divide al grupo en subgrupos, en función del número de participantes en la actividad. Le entrega a cada subgrupo una fotografía y les pide que, de manera individual, escriban qué sucedió antes de la foto, qué ocurre en el momento de la foto y qué pasará después. Cuando hayan terminado, uno a uno comparte con sus compañeros su historia y luego entre todos debatirán e intentan llegar a una situación común.

Cada subgrupo elige a un compañero que exponga delante de las demás personas de todo el grupo.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas.

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran.

Recursos materiales: fotografías de una situación, lápices, borradores y hojas.

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

SEXTA SESIÓN

Nombre: Comunicación asertiva

Objetivo:

Desarrollar la capacidad de actuar frente a diferentes situaciones.

Actividad:

Dinámica: “Tres pasos hacia el asertividad”

El facilitador expone al grupo los tres pasos que conducen el diálogo asertivo: Expresar los sentimientos, solicitar qué queremos que ocurra y decir cómo nos sentiríamos tras el cambio.

Se exponen situaciones cotidianas en la vida personal y laboral para todo el grupo que suelen generar conflicto, para luego resolverlo entre todos, a través del dialogo asertivo.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas.

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran.

Recursos materiales: hojas y lápices (si fuera necesario)

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

SÉPTIMA SESION

Nombre: Motivación.

Objetivo:

Dirigir la energía, conducta y esfuerzo de los miembros para lograr el objetivo que le interesa a la organización y a la misma persona.

Actividad:

Dinámica: “Sondeo de motivaciones”

El facilitador del grupo contextualizará, a modo de presentación, que cada vez que iniciamos una actividad nueva, la hacemos por un motivo. Les pedirá a los integrantes del grupo cuál ha sido la motivación que les ha hecho estar allí.

De manera individual, los integrantes del grupo responderán a una serie de preguntas como: ¿Por qué he venido a esta actividad?, ¿Cuál es mi estado de ánimo hoy?, ¿Qué espero obtener el día de hoy?, ¿qué estoy dispuesto a aportar el día de hoy?

Todos los miembros deben compartir con el resto del grupo, sus inquietudes y las respuestas de cada pregunta que planteó en un primer momento el facilitador del grupo.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas.

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran

Recursos materiales: hojas y lápices.

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

OCTAVA SESIÓN:

Nombre: Empatía

Objetivo:

Establecer una relación sincera y autentica entre cada miembro del grupo de trabajo.

Actividad.

Dinámica: “Intercambio de secretos”

Cada miembro del grupo, debe escribir en un papel entregado por el facilitador, si tiene alguna dificultad en la relación con otro miembro del equipo, pero no le gustaría expresarlo verbalmente, al escribir, cada uno debe utilizar una letra distinta, para que no sea posible reconocerla. Luego, los papeles son redistribuidos y cada uno debe leer lo que está escrito, como si el problema fuese de uno mismo, y proponer una solución a la situación.

Tiempo: 45 minutos.

Presentación: 5 minutos.

Explicación: 10 minutos.

Dinámica: 20 minutos.

Evaluación: 10 minutos.

Recursos:

Recursos humanos: 20 personas.

Recursos tecnológicos: proyector, laptop y ecran.

Recursos materiales: hojas y lápices.

Infraestructura: sala de capacitación, sillas y mesas.

Evaluación:

Se entregará un cuestionario con 5 preguntas relacionadas al tema para evaluar lo aprendido.

5.4 Sector al que se dirige:

El taller de liderazgo está dirigido a todo el personal con cargo directivo, es decir jefes de área, supervisores de las tiendas, por los administradores de las tiendas y el gerente de comercial y marketing en un total de 38 personas de la empresa Grupo Once, quienes son responsables de dirigir adecuadamente y cumplir con las normas estipuladas por la organización. El objetivo de estos directivos es capacitar y guiar a su equipo de trabajo para que estos se adapten al puesto y cumplan correctamente con las actividades designadas, además de brindar el mejor servicio y experiencia que ofrece la marca la cual está destinada a ofrecer productos alimenticios de la mejor calidad y destacar entre las demás empresas del mismo rubro.

5.5 Establecimiento de la conducta problema/meta:

Conducta problema:

Las personas que se encuentran como responsables de cada equipo de trabajo, no cuentan con las herramientas adecuadas para designar funciones y cumplir con las metas establecidas. El trabajo de estos directivos se afecta cuando la falta de liderazgo ocasiona la deserción de las personas en el puesto que ocupan, además el abandono de sus funciones ocasiona retraso en la productividad y una lenta adaptación de los nuevos colaboradores que en situaciones complicadas sus actividades diarias caen en errores significativos, lo que demuestra bajo rendimiento e inadecuado desempeño de estos directivos.

Tal como lo señalan Helland y Winston (2005) el liderazgo se ha estudiado bajo dos puntos de vista, para el primero el liderazgo es un cargo de jerarquía en las organizaciones y para el segundo es un proceso de influencia social. Estos autores coinciden que el liderazgo es una relación de jefe y subordinado donde se establecen órdenes y se delegan funciones.

Mencionando la opinión de estos autores, cuando el jefe impone autoridad, valiéndose de su cargo jerárquico en la organización, surgen daños significativos con los trabajadores que afectan sus valores y principios, causando rechazo en estas personas y concibiendo un concepto equivocado de liderazgo. La influencia del líder hacia su equipo de trabajo en un proceso de desarrollo inadecuado genera estancamiento en el puesto, lo cual disminuye la creatividad e innovación de estos colaboradores.

Por otro lado, Daft (2006) sostiene que el liderazgo podría ser eficaz solo en algunas circunstancias, pero si la situación se modificaba, el liderazgo dejaría de ser eficaz. Se quiso comprobar que la eficacia del comportamiento del líder era incierta porque dependía de las distintas situaciones en las que se podía desarrollar.

El contexto en el que se desarrolla la cultura de liderazgo, según lo mencionado por el autor, si se encuentra en un ambiente hostil e inadecuado para quienes lo emiten y lo reciben, atenta contra el desempeño y la eficiencia del trabajo que desarrollan las personas que se encuentran a cargo, lo que genera inestabilidad en sus conductas, retraso en sus funciones y una imagen contraria a la que representa un buen líder.

Según lo indicado por Lupano y Castro (2008) existen tres variables fundamentales para el desarrollo adecuado del liderazgo, las cuales son: la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la forma de emitir las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder en sus seguidores genera una visualización clara de los objetivos y se genera una buena relación con el grupo, se dice que esta situación es óptima, sin embargo, si ocurre lo contrario, debería cambiarse al líder, el tipo de liderazgo o la situación.

El liderazgo con una estructura débil en su desarrollo, no permite que la relación que existe entre los directivos y sus trabajadores sea apropiada para cumplir con la meta propuesta, ya que las discrepancias entre estas personas, hacen que las tareas no se brinden con exactitud perjudicando las actividades diarias en el puesto de trabajo, además el líder puede valerse de su poder para minimizar el desempeño de su colaborador reportando el incumplimiento de sus funciones.

Conducta meta:

El objetivo es reformar la capacidad de liderazgo del personal con cargo directivo, que los conduzca a un máximo desempeño y dominio del área de trabajo que dirigen, con el apoyo constante de sus colaboradores quienes lograrán un óptimo rendimiento laboral. Un liderazgo adecuado, permite formar colaboradores con buen potencial para ocupar nuevos cargos de jefatura en una línea de carrera que brinda la empresa.

Los líderes buscaran las mejores herramientas para que sus seguidores alcancen su meta satisfactoriamente, motivo por el que algunos autores como Daft (2006) sostienen que el carisma es una cualidad que impulsa a los seguidores a realizar actividades que están fuera de sus responsabilidades, logrando resultados óptimos, es decir, que un líder basado en esta cualidad, será capaz de inspirar y motivar a los seguidores para que desarrollen más tareas de las que usualmente harían. Este tipo de líder no solicita atención, la obtiene debido a sus cualidades y personalidad.

Según lo mencionado por el autor, es importante destacar los atributos personales, de cada líder como la simpatía o el carisma, las cuales son herramientas que ellos utilizan para fidelizar a sus colaboradores, motivándolos a cumplir con sus actividades, de manera que estos lo consideren importante para su desarrollo personal, además los convierte en personas proactivas, brindando ideas innovadoras con la finalidad de cumplir con el objetivo principal y aportando más de lo requerido.

Por otro lado, Maxwell (2011) también manifiesta que el carisma es una habilidad con la que inspira entusiasmo, interés o afecto a través del encanto personal, ya que utilizada correctamente puede llegar a incrementar el desempeño de la organización, porque permitirá que los seguidores tengan una visión más extensa de los objetivos y dejando en segundo lugar los intereses personales para el bienestar del equipo.

Este autor también sostiene que los líderes deben contar con habilidades, con las que sus colaboradores se sientan en confianza para comunicar alguna situación conflictiva o de interés personal. Siendo amables y carismáticos, estos líderes exponen una visión más clara del objetivo, que facilitarán las actividades en su equipo de trabajo y que los hará destacar por su desempeño personal.

En la formación de un adecuado liderazgo, surge el líder transformacional que busca desde el inicio que se cumplan los objetivos a través de inspiración entregada a los seguidores, además, está en contra de las recompensas y castigos, este liderazgo impulsa el desarrollo de los seguidores, con el objetivo que aporten ideas innovadoras al grupo, que sean más creativos, resistan el estrés y sean flexibles al cambio para que en el futuro sean líderes transformacionales (Bass y Riggio, 2006).

Los líderes que inspiran entusiasmo, confianza y generosidad, generan cambios significativos en sus seguidores, tal como lo menciona el autor, hacen que sus colaboradores destaquen dentro de los demás trabajadores por sus habilidades de soporte en situaciones adversas y capaces de adaptarse al cambio si es necesario, en consecuencia, en ellos se desarrollan cualidades con un máximo potencial, para ser los siguientes líderes.

5.6 Metodología de la investigación

a) Definición de taller:

El taller es una reunión de trabajo donde se agrupan a los participantes en pequeños equipos para realizar aprendizajes prácticos, según los objetivos propuestos y el tipo de tema que los organiza. El taller también es conceptualizado como una realidad integradora, compleja y reflexiva, en el que se une la teoría y la práctica que está orientado a una comunicación constante con la realidad social y como un equipo de trabajo formado por colaboradores y coordinadores, en el que cada uno es un participante más y brinda aportes significativos. (Chávez, 2008).

Según lo mencionado por el autor podemos entender como taller a una reunión que está integrado por colaboradores y coordinadores, orientado a realizar tareas prácticas que aporten un aprendizaje específico, según el tema propuesto relacionado al contexto actual en que se encuentren los participantes, para crear en ellos estrategias de mejora en sus actividades y propongan ideas innovadoras.

b) Elementos de un taller:

Landrone y Ardueto (2003) proponen estos elementos importantes para el diseño de un taller.

El tiempo de trabajo: Es conveniente una cita por semana, un lapso de una hora permite un buen funcionamiento y no es recomendable programar el taller todos días.

El Espacio: Debe ser un lugar cálido y diferente al lugar de trabajo, deben ser lugares como la sala de reuniones, auditorios o un lugar fuera del centro de trabajo.

El clima: Se debe crear un espacio abierto donde se dé a lugar los cuestionamientos, los desvíos, lo imprevisible y que muestre un concepto de libertad para todos, este espacio debe ser libre de preocupaciones que sirva para escuchar y opinar, respetar el espacio del otro y tiempo del otro, coincidir y disfrutar.

El coordinador: Debe ser la persona que reúna información del tema y confié en sus capacidades de dirección y que le permitirán encontrar sus propias técnicas y combinarlas cuando las circunstancias lo requieran. El coordinador es quien contrala los tiempos sin ejercer autoridad, ayuda a ordenar, es un guía flexible y establece las acciones.

Los participantes: Los integrantes de un taller se conocen por lo que ocurre en una determinada situación, expresan sus deseos, sensaciones o carencias en un entorno ligado a una consigna.

Para el realizar un taller adecuado y que tenga resultados efectivos, es importante tener en cuenta diversos aspectos que permitan cumplir con el objetivo. Estos elementos son fundamentales y cada uno cumple una función distinta, pero en conjunto favorecen la obtención de una información verídica de la realidad en un tiempo determinado, con los que se buscan reemplazar actitudes desfavorables con buenas prácticas.

c) Características de un taller:

La estrategia de un taller se sustenta con la modalidad en la que se va a realizar y en la repartición de roles entre los participantes y el coordinador. El equipo de trabajo debe cumplir con ciertas características. (Betancourt, 2011).

- Planteamiento de objetivos.
- Planteamiento de roles
- Planteamiento de actividades enfocadas en la solución de problemas.
- Transferencia de conocimientos.
- Trabajo cooperativo.
- Relacionar la teoría y la práctica.
- Determinar las estrategias de recolección, clasificación, estudio y análisis de las fuentes de información.

La estructura de un taller consiste en seguir un orden establecido, a través de pasos en el que cada uno sirva de base para el otro y se obtenga el resultado que motiva a la realización de este taller. Cada una de las características tiene la labor de comprender el motivo de porque se crea esta actividad, con el fin de obtener un aprendizaje a través de la experiencia de manera concreta.

En el programa de intervención se realizará el taller como medio para reforzar las habilidades de liderazgo en colaboradores con cargo directivo, se determinó esta metodología, porque los participantes involucrados necesitan obtener herramientas de mejora en sus funciones directivas a través de un aprendizaje concreto y que les permita comprender que se encuentran en un puesto que demanda compromiso con sus colaboradores.

Este taller se divide en ocho sesiones, cada una con el objetivo de brindar técnicas para un liderazgo adecuado y se comprende de las siguientes actividades: liderazgo, trabajo en equipo, integración, innovación, comunicación efectiva, asertividad, motivación y empatía que de forma lúdica expresan conocimiento a cada colaborador. En cada actividad se desarrollan una serie de dinámicas, donde los colaboradores identifican a través del juego y de una forma amigable, la manera de entender e identificar las fortalezas que tiene los líderes.

El tiempo que se utilizará para el desarrollo de este taller es de 45 minutos donde se dividirá por espacio de entre 5 minutos y 10 minutos para la presentación de las actividades y la evaluación correspondiente para cada participante.

En cada sesión, contaremos con la participación de 20 personas en un turno de la mañana y en un turno de la tarde y así brindarles las facilidades para que todos puedan asistir, ya que disponen de horarios rotativos para sus actividades laborales.

La infraestructura en este taller, es una sala amplia y cómoda para que los participantes realicen sin dificultad las dinámicas, cuenta con mesas y sillas si es necesaria su utilización.

5.7 Instrumentos

Los recursos que se utilizaron en este programa son los siguientes:

a) Recursos Humanos:

38 colaboradores con cargo directivo de la empresa Grupo Once.

Coordinador

b) Recursos materiales:

Papelógrafos, hojas blancas y de colores, lápices, borradores y diversos objetos inanimados.

c) Recursos tecnológicos:

Laptop, proyector y ecran.

d) Infraestructura:

Sala de capacitación, sillas y mesas

5.8 Cronograma

| ACTIVIDAD | | AGOSTO | | | | | SEPTIEMBRE | | |
|-----------|-------------|--------|----|----|----|---|------------|----|----|
| SESIONES | HORAS | 6 | 13 | 20 | 27 | 3 | 10 | 17 | 24 |
| SESIÓN 1 | 12 PM y 4PM | x | | | | | | | |
| SESIÓN 2 | 12 PM y 4PM | | x | | | | | | |
| SESIÓN 3 | 12 PM y 4PM | | | x | | | | | |
| SESIÓN 4 | 12 PM y 4PM | | | | x | | | | |
| SESIÓN 5 | 12 PM y 4PM | | | | | x | | | |
| SESIÓN 6 | 12 PM y 4PM | | | | | | x | | |
| SESIÓN 7 | 12 PM y 4PM | | | | | | | x | |
| SESIÓN 8 | 12 PM y 4PM | | | | | | | | x |

5.9 Cuadro resumen

| SESIONES | NOMBRE | OBJETIVO | ACTIVIDAD | RECURSOS | TIEMPO |
|-----------------|------------------------|--|--|---|---------------|
| 1 | Liderazgo | Fortalecer la capacidad de analizar y dirigir a los miembros de equipo de trabajo | Dinámica grupal “Nudo de personas” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 2 | Trabajo en equipo. | Desarrollar habilidades y destrezas personales para conducir grupos de trabajo y reuniones efectivas con los colaboradores. | Dinámica grupal “Pictioempresa” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 3 | Integración | Generar un clima de confianza y respeto para favorecer el intercambio grupal y conocimiento. | Dinámica grupal “Best team” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 4 | Innovación | Implementar nuevos métodos organizativos en la gestión del conocimiento, la formación, evaluación y desarrollo de los colaboradores. | Dinámica grupal “juego de las posibilidades” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 5 | Comunicación efectiva. | Intercambiar información dentro del grupo de trabajo con la finalidad de reafirmarla. | Dinámica grupal “Fotoproyección” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 6 | Comunicación asertiva | Desarrollar la capacidad de actuar asertivamente frente a diferentes situaciones. | Dinámica grupal “Tres pasos hacia el asertividad” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |

| | | | | | |
|---|-------------|---|--|---|---------|
| 7 | Motivación. | Dirigir la energía, conducta y esfuerzo de los miembros para lograr el objetivo que le interesa a la organización y a la misma persona. | Dinámica grupal “Sondeo de motivaciones” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |
| 8 | Empatía | Establecer una relación sincera y autentica entre cada miembro del grupo de trabajo. | Dinámica grupal “Intercambio de secretos” | . Recursos humanos. . Recursos materiales. . Recursos tecnológicos. . Infraestructura. | 45 min. |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECOP. (2012-2013). Breve historia del liderazgo. *AECOP*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atalaya, O. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional Consorcio Educativo UGEL 07 -2013*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5314/Atalaya_jo.pdf?sequence=3&isAllo
- Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2): 86-97. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a14.pdf>
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Betancourt, R. (2011). *El taller como estrategia didáctica, sus fases y componentes para el desarrollo de un proceso de cualificación en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con docentes de lenguas extranjeras*. Bogotá. Universidad De La Salle. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-choloteca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-choloteca%20(1).pdf)

Capitán, G. (2018). *Las prácticas del líder en la satisfacción laboral en personal de enfermería de un instituto especializado, Lima, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12790/Capit%C3%A1n_RG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chávez, F. (2008). *Introducción a la comunicación oral y escrita*. Pearson Educación. México. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-choloteca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-choloteca%20(1).pdf)

Contreras, F., y Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29 (126): 72-76. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a14.pdf>

Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudeloJorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research*. Upper Saddle River: Pearson Education Inc. Recuperado de <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologia-de-la-investigacion-roberto-herandez-sampieri.pdf>

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudeloJorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Danhke, G. (1989). *La comunicación humana: Ciencia social*. México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologia-de-la-investigacion-roberto-herandez-sampieri.pdf>

Enríquez, Y. (2018). *Influencia del liderazgo personal en la percepción del desempeño laboral de los Enfermeros Asistenciales del Instituto Nacional del Niño de San*

Borja Lima- 2017. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.

Recuperado de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21962/Enriquez_CY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.

Recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudeloJorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gonzales, R., Arteaga., A., y Valadez, R. (2016). Diferencias de género en las prácticas de liderazgo en estudiantes de licenciatura. *Management Review*. 2(2), 1-11.

Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet->

[DiferenciasDeGeneroEnLasPracticasDeLiderazgoEnEstu-6054215%20\(3\).pdf](DiferenciasDeGeneroEnLasPracticasDeLiderazgoEnEstu-6054215%20(3).pdf)

Helland, M., y Winston, B. (2005). Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 12 (2), (pp. 42-54).

Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>

Hernández, T., García, D., Navarrete, D., y Corichi, A. (2016). El liderazgo femenino en directivos de empresas Hidalguenses: un análisis sobre sus prácticas y circunstancias asociadas al puesto. *Revista internacional Administración y*

Finanzas. 9(2), 49-60. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SSRN-id2664168.pdf>

Hernández, S y Pulido A. (2011) *Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12790/Capit%C3%A1n_RG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jiménez, A. (2010) *Funciones de liderazgo de la administración educativa. Un análisis de la situación española*. España: Actas del I Congreso Nacional sobre liderazgo en el sistema educativo español. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12790/Capit%C3%A1n_RG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jorna, A., Castañeda, I., y Veliz, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*. 42(2), 70-79. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v42n1/spu08116.pdf>

Kerlinger, F., y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores. Recuperado de <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologia-de-la-investigacion-roberto-hernandez-sampieri.pdf>

Kouzes, J., y Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco. USA: Jossey-Bass INC. Recuperado de

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/IPL_Rodrigo%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/IPL_Rodrigo%20(2).pdf)

Landrone, L., y Andrueto, M.T. (2003). *La construcción del taller de escritura, la biblioteca y el club*. Editorial Homo Sapiens. Argentina. Recuperado de

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-cholteca%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/el-taller-como-estrategia-didactica-para-mejorar-la-comprension-lectora-en-el-primer-curso-de-ciclo-comun-del-instituto-manuel-bonilla-del-municipio-de-apacilagua-cholteca%20(1).pdf)

Luer, C. (2013) *Cómo proyectar liderazgo e influenciar a los demás*. México:

Mercadotecnia. Recuperado de

<https://www.merca20.com/como-proyectar-liderazgo-e-influenciar-a-los-demás/>

Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación.

Psicodebate, 6, 107-122. Recuperado de

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maristany, J. (2010) *Liderazgo, Qué, Para qué, Cómo, El Futuro*. Buenos Aires: Layetana ediciones. Recuperado de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12790/Capit%C3%A1n_RG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudeloJorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nova, L. (2017). *Inteligencia emocional y liderazgo en docentes de la Universidad San Martín de Porres filial sur - Arequipa 2017*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú. Recuperado de http://repositorio.uancv.edu.pe/bitstream/handle/UANCV/1574/T036_40161234.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paricoto, J. (2015). *Relación entre el sentimiento de comunidad y el liderazgo juvenil en jóvenes del distrito de Moquegua, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Moquegua, Perú. Recuperado de http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/34/T095_46051941_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pazetto, A., y Kowal Olm., I. (2015). Liderazgo en enfermería en las unidades de cuidados intensivos y su relación con el entorno laboral. *Latino-Am. Enfermagem*. 23(1), 106-113. Doi: 10.1590/0104-1169.0150.2531
- Pedraza, A., Lavin, J., Delgado, G., y Bernal, I. (2014). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*. 23(1), 251-265. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n1/v23n1a14.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

| Problema General | Objetivo General | Metodología |
|--|---|--|
| ¿Cuál es el nivel de liderazgo en personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019? | Determinar el desarrollo del Liderazgo en los colaboradores de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | La investigación es de tipo descriptiva, transversal, con un diseño no experimental y con un enfoque cuantitativo. |
| Problemas específicos | Objetivos específicos | Población y muestra |
| ¿Cuál es nivel de liderazgo, según la dimensión modelar el camino que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019? | Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión modelar el camino, que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | La Población está comprendida por 40 colaboradores de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. |
| ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión inspirar una visión compartida que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019? | Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión inspirar una visión compartida que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | N=40 La muestra de estudio es censal, dado que está constituida por la totalidad de la población. Sin embargo, al momento de la aplicación del instrumento solo se encontraron presentes 38 personas, siendo esta la muestra final. |
| ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión desafiar el proceso que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019? | Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión desafiar el proceso que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | |
| ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019? | Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión habilitar a los demás para que actúen que presentan los colaboradores de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | |
| ¿Cuál es el nivel de liderazgo, según la dimensión alentar al corazón que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima durante el periodo 2019? | Identificar el nivel de liderazgo, según la dimensión alentar al corazón que presenta el personal con cargo directivo de la empresa Grupo Once en la ciudad de Lima en el periodo 2019. | |

INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

EDAD: SEXO: F () M ()

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presentan 30 afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por usted. Utilice la siguiente escala de puntuación y **marque con una "X"** la alternativa seleccionada.

| | | | | |
|--------------|--------------------|----------------------|--------------------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nunca | Raras veces | Algunas veces | Bastante a menudo | Siempre |

| N | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Da el ejemplo de lo que espera de los demás. | | | | | |
| 2 | Dedica tiempo y energía en asegurarse de que las personas con las que trabaja cumplan con los principios y estándares acordados. | | | | | |
| 3 | Cumple con las promesas y los compromisos que asume. | | | | | |
| 4 | Solicita comentarios y sugerencias sobre la forma en que sus acciones afectan el rendimiento de los demás. | | | | | |
| 5 | Crea consenso sobre un conjunto común de valores para administrar la organización. | | | | | |
| 6 | Es claro/a sobre su filosofía de liderazgo. | | | | | |
| 7 | Habla de las tendencias futuras que influirán en la forma en que llevamos a cabo nuestro trabajo. | | | | | |
| 8 | Describe una imagen convincente de cómo podría ser nuestro futuro. | | | | | |
| 9 | Apela a los demás a compartir sueños emocionantes sobre el futuro. | | | | | |
| 10 | Les indica a los demás cómo pueden concretar sus intereses a largo plazo inscribiéndose a una visión compartida. | | | | | |
| 11 | Comunica una "visión global" de nuestras aspiraciones de logro. | | | | | |
| 12 | Habla con verdadera convicción sobre la gran importancia y el propósito de nuestro trabajo. | | | | | |
| 13 | Busca oportunidades desafiantes para probar sus propias habilidades y capacidades. | | | | | |
| 14 | Desafía a las personas a que intenten formas nuevas e innovadoras para hacer su trabajo. | | | | | |
| 15 | Busca fuera de las fronteras formales de su organización maneras innovadoras de mejorar lo que hacemos. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 16 | Pregunta “¿Qué podemos aprender?” cuando las cosas no resultan como se esperaba. | | | | | |
| 17 | Se asegura de que fijemos objetivos alcanzables, planes concretos e hitos medibles con relación a los proyectos iniciados | | | | | |
| 18 | Experimenta y asume riesgos, aun cuando hay posibilidades de fracaso. | | | | | |
| 19 | Desarrolla relaciones cooperativas entre las personas con las que trabaja. | | | | | |
| 20 | Escucha atentamente los diversos puntos de vista. | | | | | |
| 21 | Trata a las personas con dignidad y respeto. | | | | | |
| 22 | Respalda las decisiones que las personas toman por su cuenta. | | | | | |
| 23 | Brinda a la demás libertad y la posibilidad de elección en cuanto a cómo hacer su trabajo. | | | | | |
| 24 | Se asegura de que las personas crezcan en sus trabajos a través del aprendizaje de nuevos conocimientos y el desarrollo personal. | | | | | |
| 25 | Elogia a las personas por un trabajo bien hecho. | | | | | |
| 26 | Le da importancia al hecho de comunicarles a las personas que confía en sus capacidades. | | | | | |
| 27 | Se asegura de recompensar a las personas de forma creativa por sus aportaciones a nuestro éxito. | | | | | |
| 28 | Reconoce públicamente a las personas que marcan un ejemplo de compromiso con los valores compartidos. | | | | | |
| 29 | Encuentra la forma de celebrar los logros. | | | | | |
| 30 | Brinda reconocimiento y gran apoyo a los miembros del equipo por sus aportaciones. | | | | | |



Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 21 de Mayo del 2019

Carta N° 1230-2019-DFPTS

Señor
FELIPE ROUILLON GARCIA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO ONCE S.A.C.
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Agatha Milagros DE PAZ BARBOZA** Bachiller de la Carrera Profesional de Psicología, identificada con código 73-1404090, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Facultad que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,



Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh
Id. 1084409

GRUPO ONCE S.A.C.

ROUILLON GARCIA FELIPE
DNI: 08775476
code: rda

Av. Petit Thouars 248, Lima
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL