



**Universidad Católica de Santa María**

**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE VIDA  
LABORAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE  
LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2018”**

Tesis Presentada por el Bachiller:  
**Reátegui Romani, Juan Diego**

Para optar el Título Profesional de:  
**Licenciado en Administración de Empresas**

Asesor: **Mgter. Rivero Fernández, Renzo**

**AREQUIPA - PERÚ**

**2019**



*Universidad Católica de Santa María*

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ [ucsm@ucsm.edu.pe](mailto:ucsm@ucsm.edu.pe) 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

AREQUIPA - PERÚ

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

**Referencia: Decreto N° 060-EPAE-2018**

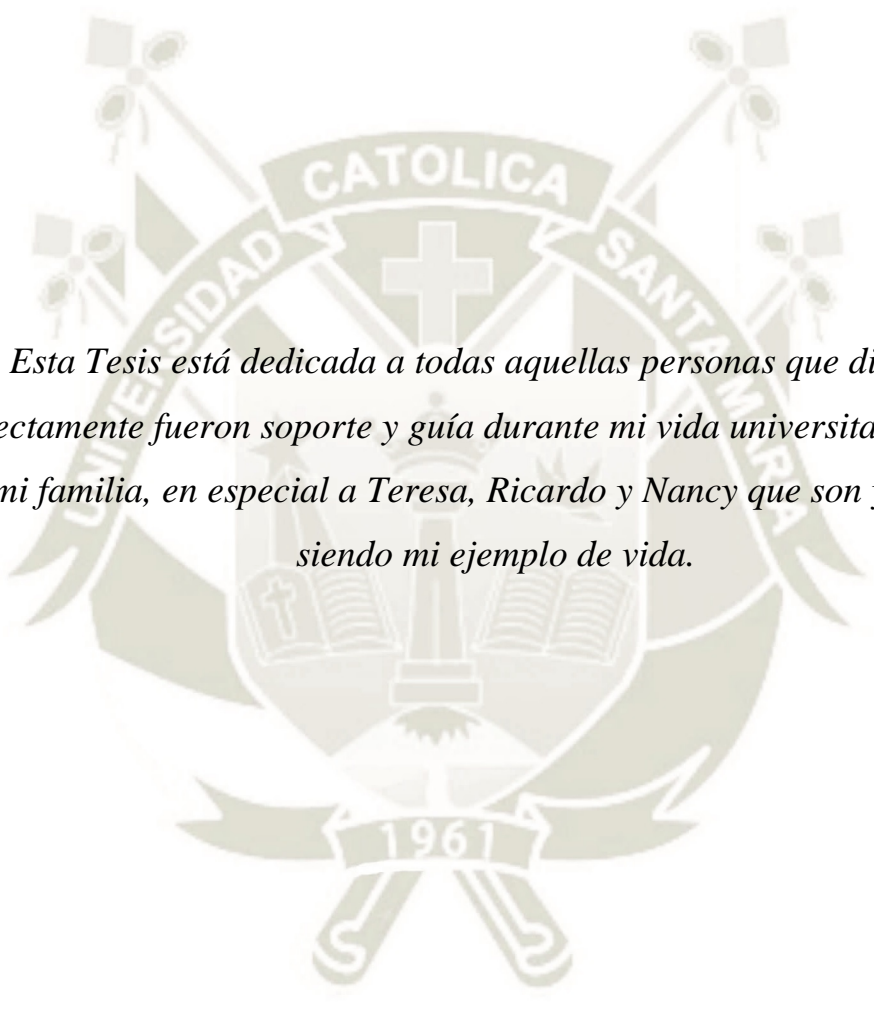
Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Verónica Trillo Espinoza, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2018”** Presentado por el señor bachiller: REATEGUI ROMANI JUAN DIEGO.

**SE DECRETA:**

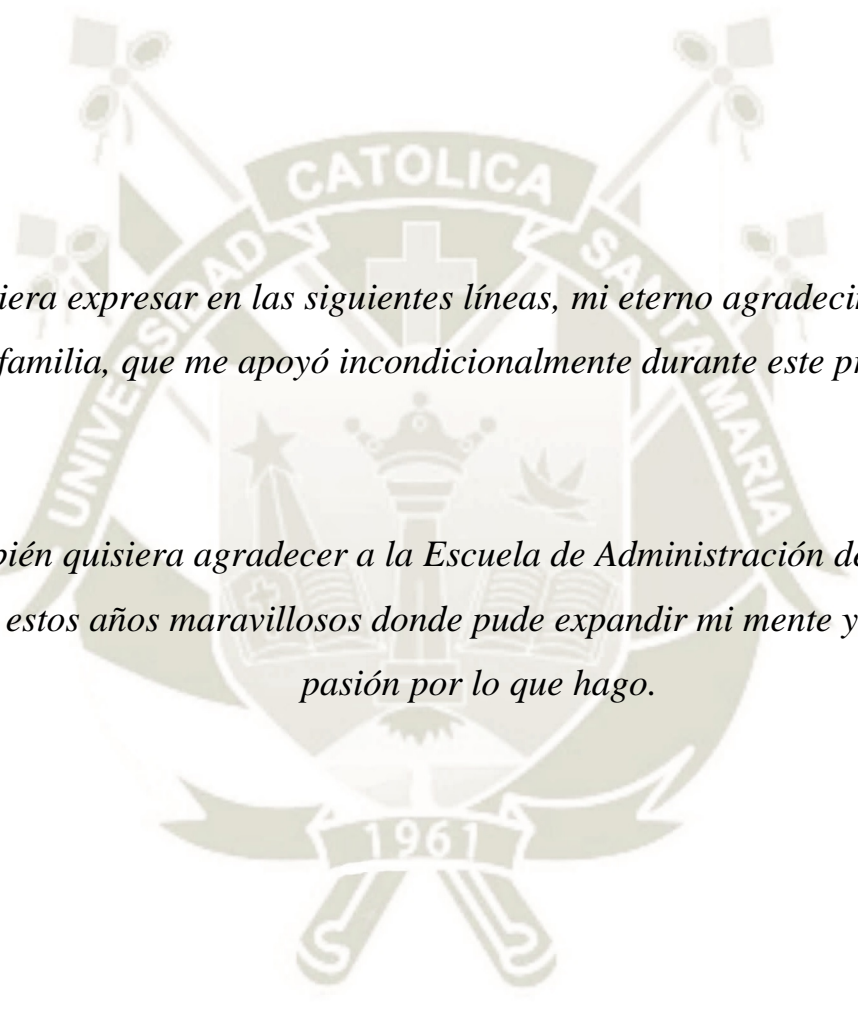
Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por el señor bachiller: REATEGUI ROMANI JUAN DIEGO; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 28 de diciembre de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
.....  
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA  
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



*Esta Tesis está dedicada a todas aquellas personas que directa o indirectamente fueron soporte y guía durante mi vida universitaria. A Dios y a mi familia, en especial a Teresa, Ricardo y Nancy que son y seguirán siendo mi ejemplo de vida.*



*Quisiera expresar en las siguientes líneas, mi eterno agradecimiento a mi familia, que me apoyó incondicionalmente durante este proceso.*

*También quisiera agradecer a la Escuela de Administración de Empresas, por estos años maravillosos donde pude expandir mi mente y encontrar pasión por lo que hago.*

## INTRODUCCIÓN

La calidad de vida laboral (CVL) que experimentan los colaboradores de instituciones tanto públicas como privadas, es un tema importante, que cada vez viene cobrando mayor interés, por parte de la comunidad científica, así como por los administradores de dichas organizaciones, esto no sólo se debe al efecto que la calidad de vida laboral ejerce sobre el propio trabajador, sino también porque es un factor catalizador muy importante de la calidad de atención que se brinda a los usuarios externos.

Asimismo, el liderazgo, es otra de las variables de gran importancia en la administración de empresas, porque una de las exigencias o requisitos que actualmente se tienen muy en cuenta en los procesos de selección de personal y en la administración de recursos humanos, es justamente, saber liderar, es decir, poder generar la suficiente confianza y credibilidad para lograr que las personas estén dispuestas a seguirle, en la manera como se puede reconducir a otras personas que forman parte del equipo de trabajo, con el propósito de lograr las metas establecidas con altos estándares de calidad y eficiencia.

El desarrollo del presente estudio fue motivado, porque por razones de trabajo en la Empresa de Telecomunicaciones, el cual, es un sector muy competitivo actualmente, se ha observado que existen problemas que al parecer, podrían ser derivados de la falta de un liderazgo adecuado, lo cual genera conflictos, deficiencias en el clima organizacional, motivación laboral, calidad de atención y por ende, en la calidad de vida laboral, es por ello, que contando con la anuencia de la Gerencia de la Empresa, se vio la necesidad de efectuar el presente estudio, el mismo que tuvo como propósito identificar como influye el liderazgo en la Calidad de la Vida Laboral, de los colaboradores de la empresa de Telecomunicaciones que opera en la ciudad de Arequipa.

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron tres instrumentos dirigidos a la evaluación de las variables de estudio, las características sociodemográficas, el liderazgo y la calidad de vida laboral.

## RESUMEN

### **INFLUENCIA DEL LÍDERAZGO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE LA CIUDAD DE AREQUIPA, 2018**

**Objetivo:** Analizar la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en una Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa 2018.

**Material y Métodos:** El estudio realizado es de tipo descriptivo exploratoria con diseño de correlación y transversal, la población de estudio estuvo conformada por 53 colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones que cumplieron los criterios de inclusión. Se empleó como técnica la encuesta y los instrumentos aplicados fueron la Ficha de recolección de datos, el Cuestionario de Liderazgo y el Cuestionario de Calidad de Vida Laboral [CVL-35].

**Resultados:** El liderazgo percibido por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones es bajo en el 69,81%, porque la confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple también son bajos; la calidad de vida laboral es regular en 52,83% debido a que el apoyo directivo y las demandas de trabajo son calificadas como regulares, mientras que los recursos psicológicos y organizacionales son considerados buenos. Existe influencia estadísticamente significativa entre el liderazgo y la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones, por ende se afirma que la hipótesis planteada ha sido comprobada.

**Palabras clave:** liderazgo, calidad, vida, laboral.

## ABSTRACT

### **INFLUENCE OF THE LEADER IN THE QUALITY OF WORKING LIFE IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY OF THE CITY OF AREQUIPA, 2018**

**Objective:** Analyze the influence of leadership on the quality of working life in a Telecommunications Company of the city of Arequipa 2018.

**Material and Methods:** The study carried out was of an exploratory descriptive type with correlation and cross-sectional design. The study population consisted of 53 collaborators of the Telecommunications Company that fulfilled the inclusion criteria. The survey was used as a technique and the instruments applied were the data collection card, the Leadership Questionnaire and the Quality of Work Life Questionnaire [CVL-35].

**Results:** The leadership perceived by the employees of the Telecommunications Company is low at 69.81%, because confidence, talent, motivation and multiple leadership are also low; the quality of working life is regular at 52.83% because the managerial support and work demands are rated as regular, while the psychological and organizational resources are considered good. There is statistically significant influence between the leadership and the quality of work life of the employees of the Telecommunications Company, therefore it is affirmed that the proposed hypothesis has been proven.

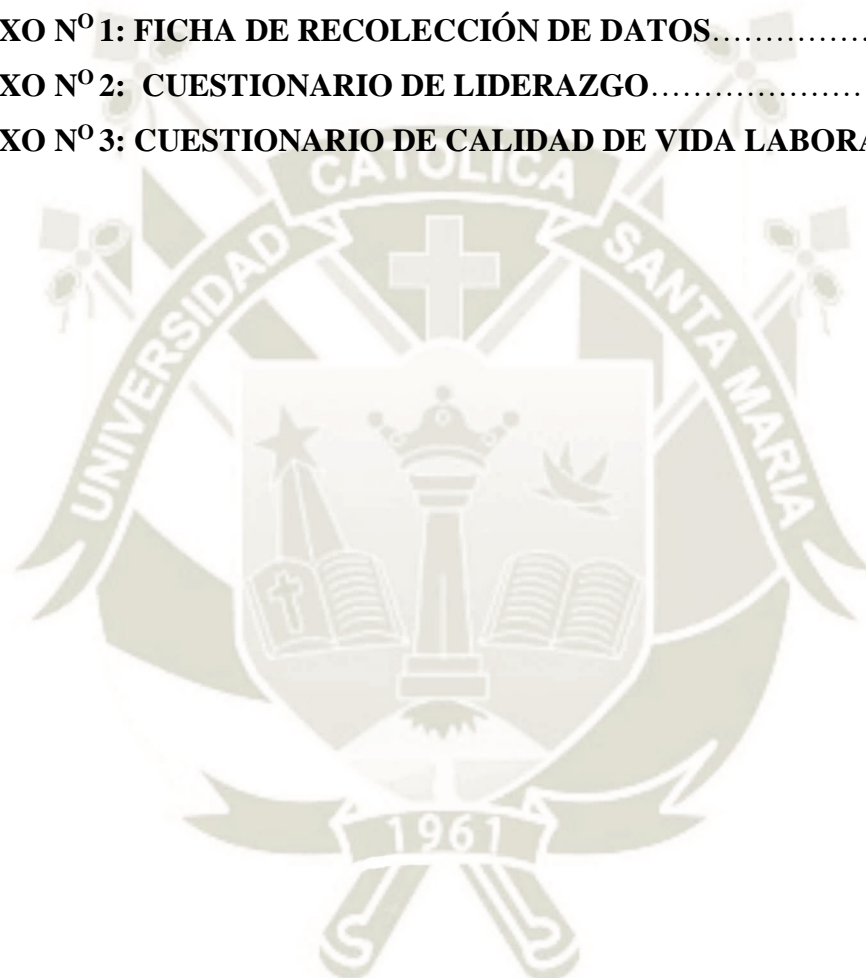
**Key words:** leadership, quality, life, work.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>RESUMEN</b>	8
<b>SUMMARY</b>	9
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....</b>	10
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO .....	10
1.1. PROBLEMA.....	12
1.2. DESCRIPCIÓN.....	12
1.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2.2. TIPO DE PROBLEMA.....	12
1.2.3. ANÁLISIS DE VARIABLES.....	13
1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	15
1.4. OBJETIVOS.....	15
1.5. MARCO TEÓRICO.....	15
1.5.1. LIDERAZGO.....	31
1.5.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	41
1.5.3. EL SECTOR DETELECOMUNICACIONES EN EL PERÚ.....	46
1.6. ANTECEDENTES.....	48
1.7. HIPÓTESIS.....	
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....</b>	49
<b>2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL</b>	49
2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	52
2.2.CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	52
2.2.1. ÁMBITO.....	52
2.2.2. TEMPORALIDAD.....	52
2.2.3. UNIDADES DE ESTUDIO.....	55
2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	55
2.5. RECURSOS.....	55
2.5.1. HUMANOS.....	55
2.5.2. MATERIALES.....	55
2.5.3. FINANCIEROS.....	



<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1. RESULTADOS</b>	<b>57</b>
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO N° 1: FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO N° 3: CUESTIONARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Características sociodemográficas de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.	53
Tabla 2	Características laborales de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.	54
Tabla 3	Liderazgo percibido en el indicador de confianza en la Empresa de Telecomunicaciones.	57
Tabla 4	Liderazgo percibido en el indicador de talento en la Empresa de Telecomunicaciones.	59
Tabla 5	Liderazgo percibido en el indicador de motivación en la Empresa de Telecomunicaciones.	61
Tabla 6	Liderazgo percibido en el indicador de liderazgo múltiple en la Empresa de Telecomunicaciones.	63
Tabla 7	Liderazgo percibido por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.	65
Tabla 8	Calidad de vida laboral en la dimensión de Apoyo directivo en la Empresa de Telecomunicaciones.	66
Tabla 9	Calidad de vida laboral en la dimensión de Demandas de trabajo en la Empresa de Telecomunicaciones.	67
Tabla 10	Calidad de vida laboral en la dimensión de Recursos psicológicos y organizacionales en la Empresa de Telecomunicaciones.	68
Tabla 11	Calidad de vida laboral percibida por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.	69
Tabla 12	Influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en la Empresa de Telecomunicaciones.	70

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. PROBLEMA

En los últimos años, la sociedad se ve influida por el proceso de globalización que se viene desarrollando a nivel mundial, el mismo que acarrea un sinnúmero de cambios en los distintos sistemas y contextos nacionales, en el cual, las empresas no son ajenas a este proceso, sino más bien, necesitan adaptarse a estos cambios para mantenerse estables en el mercado y desempeñarse con competitividad. En este contexto surge una mayor necesidad de considerar a la dirección de las empresas como un factor primordial de éxito, tal como lo señala García (2010), resaltando la importancia del liderazgo en cuestiones administrativas y organizativas.

Según García (2010), más allá de que el liderazgo se maneje desde la cima de la organización, este debe ser ampliamente distribuido, de tal manera que todos los colaboradores y directivos trabajen conjuntamente, logrando desarrollar competencias y apoyo mutuo, siendo esto un aspecto fundamental que permite desarrollar capacidades de liderazgo en los miembros de una organización, además que se fomentan formas diferentes de trabajo colaborativo y el compromiso de todo el personal. Spillane (2005), refiere que la práctica del liderazgo debe darse a través de una interacción dinámica entre múltiples líderes, pues esta debe ser extendida en todo el contexto de la organización y no debe focalizarse solo en la función que hace o ejerce un gerente, administrador o algún miembro de la organización, que ocupe una posición formal dentro de la misma. Es allí cuando surge una perspectiva distribuida del liderazgo dentro de la organización, donde la dirección no recae en una sola persona, sino que, por el contrario, se necesita que todos los miembros participen en la toma de decisiones o acciones de mejora.

Según Celis y Sánchez (2012), el Liderazgo, está referido a un trabajo horizontal, donde la comunidad de colaboradores se desarrollan en una organización menos jerárquica y más inteligente, que cultiva la capacidad de relacionarse a través de la confianza, acciones

colaborativas y vínculos sólidos que se establecen entre los miembros. Al mismo tiempo, cuando el liderazgo permite este clima de positivismo y colaboración permanente y participativa, surge el concepto de la Calidad de vida laboral (CVL), que se relaciona con todos los aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral. Como señalan Casas, Repullo, Lorenzo y Cañas (2002), la Calidad de Vida Laboral, es un concepto multidimensional y es un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada, objetiva y subjetivamente, en sus aspectos operativos relacionales a fin de contribuir al más completo desarrollo del ser humano. Los autores citados, añaden que el constructo de calidad de vida laboral, trata de conciliar los aspectos del trabajo relacionados con la experiencia del trabajador y los objetivos organizacionales integrados en dos grupos: a) aspectos relacionados con el entorno donde se realiza el trabajo, y b) aspectos que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. La CVL es importante por su impacto en la salud y el bienestar del trabajador, y la identificación de los factores que inciden positiva o negativamente en esta variable son trascendentes para la calidad de vida de los trabajadores (Casas y cols, 2002).

En la empresa de telecomunicaciones en la cual se desarrolló el presente estudio, se ha observado que presenta una situación problemática bastante álgida debido a que las situaciones del contexto laboral diario están afectando la calidad de vida laboral y el clima organizacional, esto a raíz del liderazgo deficiente por parte del área de jefatura y supervisión de la misma, así se observa falta de comunicación, modificación constante de procedimientos, mala distribución de los horarios, sistemas pocos efectivos y sanciones a los colaboradores consistentes en penalidades que son impuestas por Telefónica SAA, cuando los colaboradores cometen algún error, siendo estas penalidades bastante onerosas en relación a los salarios. Estas situaciones originan desavenencias y conflictos frecuentes entre los colaboradores, además que se impulsa un clima de motivación laboral y competencia poco saludable, que afectan no sólo la calidad de vida laboral, sino que también inciden en el bienestar psicológico del personal.

En razón de la situación descrita anteriormente, el estudio estuvo orientado a resolver la siguiente interrogante:

¿Cuál es la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en una empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa, 2018?

## 1.2. DESCRIPCIÓN

### 1.2.1. Campo, Área y Línea

**Campo:** Ciencias Económico Administrativas

**Área:** Administración de Empresas.

**Línea:** Gerencia de Recursos Humanos.

### 1.2.2. Tipo de problema

En el desarrollo del presente estudio se utilizaron los siguientes tipos de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014):

- Investigación exploratoria: a partir de la cual, se pudo analizar la situación actual de la empresa y la forma cómo incide el problema.
- Investigación Descriptiva: la cual nos permitió describir el problema en función de sus indicadores principales.
- Relacional: a través del cual se pudo establecer la influencia entre las variables de estudio.
- Transversal: porque la investigación fue efectuada en un periodo de tiempo determinado y mediante una sola evaluación de las unidades de estudio.

### 1.2.3. Análisis de variables

#### a. Análisis de variables

**Liderazgo:** siendo sus indicadores la confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple e identificación.

**Calidad de vida laboral:** que presenta como indicadores el apoyo directivo, la carga de trabajo, la motivación intrínseca y la estructura de la organización.

**Variables intervinientes:** se consideraron: edad, sexo, profesión o estudios realizados, estado civil, tiempo de servicio en la empresa y área de trabajo.

## b. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	MEDIOS
<b>Variable Independiente</b>  <b>1. Liderazgo</b>	1.1. Confianza	Liderazgo bajo: 31 a 93 puntos	Encuesta
	1.1.1. Libertad en el desempeño laboral		
	1.1.2. Respeto a las ideas del grupo	Liderazgo alto: 94 – 155 puntos	
	1.2. Talento		
	1.2.1. Crecimiento personal y organizacional		
	1.3. Motivación		
	1.3.1. Satisfacción laboral		
	1.4. Liderazgo múltiple		
	1.4.1. Responsabilidad y autonomía		
	1.4.2. Participación		
	1.4.3. Comunicación		
<b>Variable Dependiente</b>  <b>2. Calidad de vida laboral</b>	2.1. Apoyo directivo	Deficiente: 35 – 70 puntos	Encuesta
	2.2. Demandas de trabajo	Regular: 71 – 175 puntos	
	2.3. Recursos psicológicos y organizacionales	Buena: 176 – 280 puntos Excelente: 281 – 350 puntos	

### 1.2.4. Interrogantes básicas

¿Cuál es la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en una Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa, 2018?

### Interrogantes Específicas

¿Cómo es el liderazgo percibido por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa?

¿Cuál es la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa?

¿Cómo influye el liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

La justificación científica se basa, en que de acuerdo a la corriente de pensamiento de la administración científica, el liderazgo adquiere una gran importancia en el proceso administrativo, el mismo que es regido por una serie de leyes, principios y reglas fundamentales sobre los cuales se basan los criterios para realizar la administración, es por esta razón, que el aspecto más importante de la administración científica es la eficiencia, siendo justamente una de las funciones del líder, asegurar o encaminar a la organización para el desempeño eficiente.

La justificación institucional para realizar el estudio, se basa en que la Universidad Católica Santa María, promueve que los estudiantes y egresados de las Escuelas Profesionales, desarrollen investigaciones científicas que no sólo propicien el desarrollo de nuevos conocimientos, sino que genere un espíritu investigador, lo cual, es básico para el desarrollo personal, así como para el desarrollo de la profesión.

Justificación académica: El estudio permite que se amplíen los conocimientos sobre el tema, y constituye una fuente de consulta para los docentes, los estudiantes y principalmente para los administradores de empresas.

Asimismo, a través de la realización del estudio se podrá obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

Justificación empresarial y económica: Los resultados obtenidos permitirán que se realicen algunas recomendaciones para la mejora en la Empresa de Telecomunicaciones, lo cual redundará en beneficios tanto para la dirección como para los colaboradores. Se debe resaltar que para que una organización pueda crecer y perdurar requiere del liderazgo de sus administradores.

Justificación social: desde este punto de vista el estudio, es muy importante, porque el grupo de colaboradores que trabajan en la Empresa de Telecomunicaciones, en su mayoría son personas jóvenes, para muchos, es su primer trabajo y representa una fuente de enriquecimiento de conocimiento y experiencia laboral. Es por ello, que el presente estudio constituye un aporte, porque actualmente la empresa atraviesa una problemática relacionada al liderazgo y calidad de vida laboral. Dado que las condiciones laborales no son las más adecuadas, los colaboradores presentan falta de motivación y realizan su trabajo en

situaciones de presión, que sin lugar a dudas afecta en forma negativa su bienestar y calidad de vida laboral, lo que trae como consecuencia que la atención y trato a los usuarios externos sea inadecuado. Es por ello, que el presente estudio tiene un aporte a la comunidad, porque en base a los resultados se podrá mejorar dicha problemática, y así contribuir a la mejora de los indicadores de eficiencia y satisfacción laboral, es decir que, si los trabajadores presentan una mayor calidad de vida laboral, entonces la atención a los usuarios también mejorará.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en una Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa 2018.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Evaluar el liderazgo percibido por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa.

Identificar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa.

Establecer la influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa.

## **1.5. MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1. Liderazgo**

#### **a. Conceptos**

El concepto de líder, es bastante relacionado con otros conceptos que son necesarios conocer para poder tener una idea más clara acerca de qué es el liderazgo, estos son:

Grupo: Como bien los describe Aguirre y Mazón (2013), “es el conjunto de personas reunidas con un propósito”, y luego definen al Jefe como: “Aquella persona que tiene un poder formal u oficial, es el responsable de dirigir las actividades de un grupo de personas



en la búsqueda de alcanzar un objetivo definido”. De igual forma, surge el concepto de Equipo: “Es el conjunto de personas que, mediante una interrelación armónica, pueden lograr la consecución de un objetivo definido”. Entonces, los autores definen al Líder: “Es el individuo que tiene la suficiente autoridad moral por medio de la cual puede influir en un grupo de personas, con el propósito de que la interacción que se da entre ellos se realice de manera armónica, y que todos compartan el ideal común de lograr los objetivos planteados” (Aguirre y Mazón, 2013). Un líder es una persona que encabeza y dirige un grupo, mientras que el jefe es la persona que tiene autoridad o poder sobre un grupo para dirigir su trabajo o actividades (Aguirre y Mazón, 2013).

Analizando los conceptos anteriores, los autores citados definen el Liderazgo como: “La capacidad de los individuos, que les permite lograr que un conjunto de personas interactúen en forma armónica, alineados hacia el logro del objetivo propuesto” (Aguirre y Mazón, 2013). Anteriormente Greenwood (1993), definía el liderazgo como el “arte de influir sobre la gente, para que su trabajo sea realizado con entusiasmo, en el logro de objetivos, en la búsqueda e interés de lograr el bien común”. Hunter (1999) señalaba que siendo el liderazgo un arte, constituye una destreza que se puede aprender y desarrollar. Añade que cuando dos o más personas están reunidas con un propósito, se presenta una oportunidad de ejercer el liderazgo, por tanto, la capacidad de ser líder, no es una cualidad de algunos pocos, sino que el tener influencia sobre los otros y poder ejercer un verdadero liderazgo, están al alcance de cualquier persona.

Según Aguirre y Mazón (2013), el liderazgo consiste en lograr que las personas hagan una serie de cosas, para ello, los grandes líderes, poseen un arte que les permite crear relaciones que funcionan muy bien, esto se consigue, porque el rol del verdadero líder no radica en ordenar mandar y ejercer dominio de las otras personas; el verdadero rol del líder es más bien servir. El líder es la persona que puede identificar y satisfacer las reales necesidades de las personas a su cargo y debe eliminar todos los obstáculos, para que estos puedan servir al cliente de manera eficiente y eficaz.

Peter Senge (1999) desarrollo una definición novedosa acerca del liderazgo indicando. “En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos,

es decir, son responsables de aprender. Son así mismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje, por medio de los cuales, la gente pueda enfrentar de manera productiva, las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría. Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar a la visión de las organizaciones inteligentes”.

La definición de Peter Drucker, citado por Saturno (2011) indica: “El liderazgo no es tener una personalidad magnética, que puede sólo fluir de forma no auténtica. No es “hacer amigos e influenciar las personas” (eso es ser halagador). El liderazgo es elevar la visión de las personas a niveles más altos, aumentar el desempeño de las personas a estándares mayores, es fomentar la construcción de la personalidad más allá de las limitaciones normales.”

Pointer y Sánchez, citados por Saturno (2011) mencionaron algunas claves para poder comprender el liderazgo, entre las que mencionan:

- Es un proceso, siendo el liderazgo una acción, en consecuencia, debe tener implícitos tanto resultados como consecuencias.
- Es individual, a pesar de que los líderes son individuos, cada vez cobra mayor importancia el grupo que se lidera, por ello, surge el concepto de que los buenos líderes son aquellos que primero fueron buenos seguidores.
- Un requisito indispensable es que el liderazgo requiere de seguidores, un líder no puede serlo sino cuenta con un grupo de personas que le siguen.
- Es intencional, el liderazgo se ejerce de forma consciente.
- El propósito de ejercer el liderazgo es conseguir el logro de las metas o propósitos concretos.

Existe una diferencia entre gestionar y administrar, porque estos implican manejar, procurar y ordenar recursos en general, mientras que liderar implica direccionar, conducir, guiar hacia metas y en una dirección determinadas, resaltando la importancia de los valores intangibles, entre los que destacan la visión, valores y motivación (Saturno, 2011).

Cessa Vázquez (2008), define el liderazgo como: "implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del

grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales.” Mientras que el reconocido autor Stoner (2006), define el liderazgo como: “el proceso por el cual se dirige e influye en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo”. El autor señala que por medio del poder se puede ejercer influencia, que logre cambiar las actitudes y conductas de las personas o grupos, entonces, una condición básica del liderazgo es que los líderes deban tener la capacidad de usar distintas formas de poder, con lo cual pueden influir en la conducta de sus seguidores (Stoner, 2006).

A modo personal, analizando la definición anterior, considero que a pesar de las décadas transcurridas, en la actualidad sigue siendo muy válida, dado que con la globalización y competencia creciente en todos los sectores de las actividades humanas, es necesario que el liderazgo se ejerza de manera inteligente, porque un líder debe diseñar la política y lineamientos organizacionales, pero al mismo tiempo, debe enseñar y guiar a los colaboradores a ejercer ese mismo liderazgo en el ámbito y funciones personales, es decir, que debe enseñar a todos a compartir esa función de liderazgo, porque cuando los colaboradores cuentan con los conocimientos y estrategias necesarias para afrontar de manera productiva y resiliente las situaciones que se presentan diariamente en el contexto, entonces la organización estará enrumada hacia el éxito sostenible.

Después de tener todos estos conceptos acerca del liderazgo podemos crear uno propio teniendo en cuenta las ideas clave y características que proponen estos distintos autores. Según mi punto de vista, el liderazgo es el proceso por el cual se influye en un grupo de personas para afectar su conducta y rendimiento de manera positiva y para que interactúen de manera armónica para poder lograr los objetivos del grupo.

## **b. Teorías sobre el liderazgo**

Existen varios y diversos enfoques teóricos y metodológicos sobre liderazgo, estos incluyen una amplia variedad de teorías, definiciones, filosofías y descripciones que analizadas bajo la óptica de diferentes ciencias y disciplinas, entre las cuales figuran la historia, psicología, sociología, antropología y, todas las ciencias sociales, hecho que ha contribuido al desarrollo de un gran número de escuelas y teorías que han analizado en base al desarrollo de modelos teóricos que a su vez posibilitan el desarrollo de nuevas líneas de investigación (Jodar, 2015). Las principales Teorías sobre el Liderazgo son:

### **b.1. Teoría o modelo de rasgos**

El modelo de rasgo o cualidad atribuible a una persona, también se llama Teoría del Gran hombre, se desarrolló con mayor auge entre 1920 y 1950, se basa en diferentes teorías de la personalidad, que sugieren características estables de las personas (rasgos). En los años 90 adquirió un resurgimiento tras un largo periodo de inactividad, con el intento de identificar atributos personales característicos de los líderes: inteligencia, intuición, persuasión (Northouse, 2014). Uno de los principales motivos por los que este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados, lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de líderes potenciales (Day, 2014).

### **b.2. Teoría conductual**

Este enfoque tuvo su apogeo entre 1950 y 1960; se centra en el análisis de las conductas y en las relaciones entre estas y el liderazgo efectivo. Este enfoque estudia el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen (conductas); estas conductas ya no son cualidades innatas, sino que se pueden aprender y, por tanto, el enfoque conductual hace posible el entrenamiento en el liderazgo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University, donde se estudió cómo los seguidores percibían la conducta de su líder en relación con dos categorías o factores independientes: la iniciación a la estructura y la consideración. La Iniciación a la estructura está relacionada con las conductas orientadas a la consecución de la tarea, que incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones. El líder pretende el bienestar de sus seguidores y muestra una conducta de apoyo, accesibilidad y representación de los miembros del grupo. En cambio, la Consideración está vinculada a las conductas dirigidas a la mejora o mantenimiento de las relaciones entre el líder y los seguidores, incluyendo el respeto, la confianza y la creación de un clima de camaradería. La mayoría de autores de esta corriente sostienen que tanto la iniciación a la estructura como la consideración son categorías necesarias para que un líder sea efectivo, aunque las consideraron de modo independiente y no las relacionaron (Day, 2014).

Todos los estudios de enfoque conductual se enmarcaron de un modo un tanto desordenado en diversas teorías centradas en el análisis de conductas individuales, sin tener en cuenta los

patrones de conductas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos, como el de las organizaciones (Yukl, 2008).

### **b.3. Teoría situacional**

El enfoque situacional o de atributo posicional se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diversas situaciones. Este enfoque aparece a partir de finales de los años 60 y engloba diversas teorías: la de la contingencia, la de las metas, la de la decisión normativa y la de los recursos cognitivos. Concretamente, la teoría de la contingencia que fue creada por Fiedler (1981), sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre líder y seguidores, la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder. Por otro lado, la teoría de las metas de House y Mitchell (1975), se centra en la capacidad de los líderes en motivar a sus seguidores para conseguir mediante el esfuerzo las metas propuestas. La teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973), consiste en la propuesta de diversos procedimientos para tomar decisiones de forma efectiva que iban desde la toma de decisiones autocráticas hasta las consultas individuales y de grupo. Finalmente, la teoría de los recursos cognitivos se basa en que determinadas variables situacionales, como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen y afectan al líder y al grupo (Yrui, 1999). Las teorías situacionales en su conjunto presentan ciertas restricciones ya que con frecuencia son demasiado generales, por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas.

### **b.4. Teoría transformacional**

Este enfoque de liderazgo es uno de los más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bass (2007), quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático de House (2004) construye las primeras bases teóricas acerca del liderazgo transformacional y transaccional. Así Bass, junto con sus colaboradores Avolio, Waldman y Yammarino, construyeron su propia teoría transformacional a partir de los planteamientos que Burns difundió en 1978. Burns se centró en los aspectos simbólicos y motivadores del líder y se interesó por las consecuencias sociales del liderazgo. Por su parte, Bass y Steidlmeier (1999), describe el enfoque transformacional a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Afirma que los líderes con características transformacionales

pueden producir cambios sobre sus seguidores a partir de concienciarlos del valor y de la importancia de sus tareas para conseguir buenos resultados. Todo ello genera la suficiente motivación para alcanzar los objetivos propuestos.

El enfoque transformacional tiene en cuenta también las teorías sobre los rasgos y las conductas del líder, así como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integradora y completa que el resto de orientaciones teóricas descritas anteriormente. Al formular su teoría, Bass y Steidlmeier (1999), partió de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El transaccional, basado en el intercambio del líder, se dirige a conseguir efectos positivos y cambios en los seguidores y en la organización. A partir de éste concepto, la propuesta fundamental de Bass fue razonada sobre la base de que el liderazgo transaccional no es suficiente para explicar los importantes efectos que ciertos líderes producen sobre sus seguidores. Según Bass y Steidlmeier (1999), el líder transformacional consigue que su seguidor obtenga recompensas internas a través del propio cumplimiento de la misión propuesta por el líder. Para conseguir estos efectos de alto nivel, el líder se apoya en cuatro tipos de conductas: el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas cuatro conductas serían en una primera formulación los factores del liderazgo transformacional.

#### **b.5. Nuevas teorías**

Recientemente han aparecido nuevas teorías, siendo una de las más novedosas la llamada E-Leadership (Fan, Chen H, Wang y Chen M, 2014). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica, experimentando con líderes de equipo virtuales y utilizando herramientas como el correo electrónico. Es definida por sus autores como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información, con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las nuevas tecnologías pueden ayudar a los líderes a decidir, planear, diseminar y controlar diferentes tipos de información y a su vez, estimular la creatividad de los empleados.

Otra teoría aparecida recientemente es la propuesta por Schmidt (2014), llamada liderazgo auténtico o postmoderno, que nace a partir del desarrollo de la teoría transformacional y como respuesta a la crisis económica y a la de valores de los líderes que representan sectores

claves de la sociedad. El liderazgo auténtico integra conceptos de la psicología positiva aplicada a las organizaciones (autoeficacia, resiliencia, optimismo y bienestar). Las principales teorías descritas han profundizado acerca de cómo los líderes se deben comportar para ser considerados como tales y qué se espera de ellos. Actualmente, todavía resulta enormemente complicado estudiar el liderazgo por la gran disparidad de abordajes existentes y la variedad de enfoques y teorías.

Las teorías que han profundizado de un modo más integrado sobre el conocimiento de los estilos de liderazgo, el comportamiento de los líderes y su eficacia, así como sobre la percepción de los seguidores, han permitido establecer nuevos modelos y nuevas propuestas (Jodar, 2015).

### **c. Características y factores que afectan el liderazgo**

Para entender el liderazgo es necesario explorar todas las acciones ligadas a la práctica del mismo. Según Murillo (2006), Longo (2008) y Spillane (2004), existen diversas características propias del Liderazgo, en las que dichos autores coinciden, siendo las siguientes:

#### **c.1. El potencial de transferencia del Liderazgo**

Para Longo (2008), en el Liderazgo existe un potencial de transferencia del liderazgo (PTL), que consiste en las capacidades que tiene un directivo para transferir el liderazgo a otros; estas surgen del mismo, de forma inherente, ya que según el autor, nadie puede delegar o transferir algo con lo que no cuenta. La transferencia del liderazgo se da como un liderazgo compartido, que es asumido de manera responsable por un grupo humano y profesional, capaz de asumir los retos que le son propuestos y que; además, van surgiendo con el transcurrir del tiempo o situación; este grupo debe tener un sentido de empatía con el gestor de la organización, de tal manera que se equilibre el respeto y la estima.

El potencial de transferencia del Liderazgo tiene como pieza fundamental la confianza, pues es considerada la base del capital social interno y posibilita ese frágil intercambio de la transferencia del liderazgo que explicita el autor. Es importante señalar este aspecto, pues en

él están inmersas algunas características del Liderazgo, como la confianza, el cual se detalla más adelante.

Como afirma Longo (2008), el éxito del mismo recae, en los requisitos que posee el líder como en los integrantes de su equipo; además, del factor confianza que se desarrolla entre ellos. Dentro de las características que posee el líder, destaca la seguridad en sí mismo, pues él debe ser el agente que involucre a todo su equipo en la visión de su organización, motivándolos en el desarrollo de habilidades y capacidades. Por lo tanto, debe ser la persona que cuente con una estructura emocional firme y que a su vez favorezca la transmisión del PTL.

### **c.2. Confianza**

Para que el Liderazgo se ejerza en un ambiente educativo, el director debe transmitirlo mostrando seguridad sobre los integrantes de la organización, proyectando este valor en cada uno de los miembros; de tal forma, que estos asuman y promuevan el liderazgo, teniendo en cuenta la seguridad en sí mismos y utilizando el mando a distancia que explicamos anteriormente. Es a partir de la confianza, que se van a desarrollar las diversas relaciones internas en la organización, tanto desde la gestión del conocimiento de la institución como del funcionamiento de las normas de reciprocidad. Es así que, la confianza es la pieza medular para la base de un conocimiento intelectual como para la formación del mismo valor. El Liderazgo exige de los miembros de la organización “un sistema recíproco de fe” (Ghoshal y Bartlett 1997, citado por Longo 2008), pues la relación recíproca entre ellos es la base del capital social interno de las organizaciones, sólo teniéndose mutuamente confianza se podrá llevar a cabo el proceso de transmisión del Liderazgo Distribuido, afianzarse y permitir la ejecución del mismo en la organización educativa.

### **c.3. Talento**

El talento se ha definido como una cualidad que surge de la autonomía del propio ser y que en ocasiones se desarrolla a partir del interés, persistencia y dedicación que se propone cada persona; además, puede surgir a partir de factores de carácter individual y social, pues la cultura juega un papel importante. Se cree que las actitudes son aprendidas y ellas florecen en el individuo cuando éste tiene de donde aprenderlas. En la vida de los seres humanos se



ha desarrollado uno o varios talentos y esto es muestra que quizá hubo alguien en su entorno que lo propició, tal vez de manera deliberada o no, las mismas que más tarde actuaron como operadores del talento (Longo, 2008).

El talento se asocia a una serie de aptitudes que se manifiestan o expresan en condiciones sociales estimulantes. Por ello en la actualidad, el desarrollo del talento dentro de las organizaciones es pieza fundamental en el éxito de las mismas. Es el desarrollo del factor humano en plena era de la información. “Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en la gestión del talento” (Chiavenato 2002).

Desde la perspectiva del Liderazgo para Longo (2009), el talento se va generando entre los integrantes, a partir de las iniciativas que va brindando el entorno durante el desarrollo de las tareas propias de la organización. El desarrollo del talento favorece la colaboración eficaz de sus integrantes, permitiendo en ella la distribución de las tareas de manera adecuada. Aprovechar el talento de cada miembro de la institución permite que cada uno funcione como una pieza que asegura el éxito del trabajo de toda la organización. Cuando se habla de talento se debe tomar en cuenta el desarrollo de capacidades. Desde el Liderazgo, desarrollar capacidades va a permitir que el individuo incorpore nuevas herramientas, para desarrollarse dentro de la sociedad y se convierta en un talento.

Todas las personas cuentan con una variedad de capacidades, de las cuales no son plenamente conscientes, pero las van desarrollando a partir de las necesidades que se generan dentro de un determinado ambiente, poniendo en juego las habilidades que poseen y es en el proceso que los individuos las van interiorizando y siendo conscientes de las mismas. Los individuos dentro de una institución deben preocuparse por incrementar nuevas capacidades, para lograr nuevos retos que surgen en la organización, de esta manera se dará un desarrollo profesional y organizacional (Longo, 2009).

#### **c.4. Motivación**

Cuando las personas se integran a una organización traen consigo ciertos impulsos y necesidades que influyen su desempeño en el trabajo; uno de estos impulsos es la motivación. Los autores señalan que, la motivación surge a partir de una necesidad en el

individuo, la cual debe ser satisfecha buscando diversos mecanismos que le permitan realizar diversas acciones, para el logro de su objetivo. La motivación es considerada como el conjunto de fuerzas externas e internas o factores endógenos o exógenos, que posee cada integrante de la organización, para conducirse de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su contexto; además, permite la formación de metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Esta puede darse como algo íntimo; propio de la personalidad y poco puede hacerse para despertarla si no surge de manera espontánea en ellos (Longo, 2008, Robbins, 2006).

Longo (2009), afirma que siendo esta una concepción emergente, se basa en una tarea compartida iniciada por quien dirige una organización con la certeza de “promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas proyectos, encargos, experimentos”, es decir, motivar entre sus seguidores, personas dispuestas a ejercer acciones propias de liderazgo. Efectivamente, la motivación en la organización está estrechamente ligada a la capacidad de liderar, al grado de participación y al manejo de un grupo de trabajo. Se presenta con frecuencia en los miembros de la organización a partir de las experiencias y la relación que sienten con respecto a sus directivos. En organizaciones donde se desarrolla un Liderazgo eficiente y motivador, los directivos brindan a sus profesionales incentivos que los motivan, no necesariamente desde lo económico, pues éste puede incluir un elogio, una palmada en la espalda, una nota de felicitación o un elogio público que enriquece el valor de su trabajo. Según Madrigal (2009) la motivación puede ser:

**Motivación intrínseca:** Cuando puede involucrarse libremente en determinadas actividades. De tal manera que sea una tendencia inherente para buscar retos y novedades, para extender y ejercitar las propias capacidades y para explorar y aprender.

**Motivación extrínseca:** Entendida como las metas y retos para influir en el comportamiento de las personas.

### **c.5. Liderazgo múltiple**

Cuando se habla de un liderazgo múltiple se está atribuyendo esta característica a los colaboradores de una organización de distinta índole que han aprendido de sus pares diversas

estrategias, permitiendo así su desarrollo personal como la toma de decisiones acertadas en beneficio de la organización. Ello ha surgido desde una formación basada en la misma organización, lo que supone una misma visión compartida de la escuela (Murillo 2006). El Liderazgo va a permitir el desarrollo del trabajo colectivo, dejando de lado el individualismo. Cabe resaltar que se necesita tener una visión compartida a nivel de toda la comunidad, donde los integrantes de la organización puedan y deban sentir que su trabajo es realmente eficiente, de manera tal que se fortalezca a los mejores profesionales.

Lo anteriormente mencionado permite que los colaboradores desarrollen su capacidad para la toma de decisiones, especialmente en la solución de problemas que se presenten en el trabajo cotidiano. Sin embargo, no sólo es importante el trabajo de los líderes, sino también de otros agentes, como los colaboradores de distintas jerarquías o niveles que tienen un papel primordial en el desarrollo o en la evolución de la organización. Por tal motivo, se necesita pues, que las coordinaciones entre ambos grupos sean efectivas y coherentes. “La mejora de la organización depende de la acción coordinada de los propios implicados” (Murillo 2006). Entonces estaremos hablando de un liderazgo múltiple que congregue a todos los miembros de la organización.

#### **d. Estilos de liderazgo**

Se han descrito tres estilos de liderazgo destacados por Kurt Lewin en 1939 dentro de sus investigaciones con niños acerca del liderazgo en el proceso de toma de decisiones (White y Lippit, 1960 citados en Pariente, 2009). Los estilos son:

**d.1. Autocrático.** Estilo caracterizado porque el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores., este estilo causo un gran descontento en sus experimentos.

**d.2. Democrático.** Estilo caracterizado porque el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, pero finalmente quien toma las decisiones es el propio líder.

**d.3. Laissez-faire.** Término tomado de una frase francesa muy conocida que se traduce como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones, por tanto, el líder tiene una mínima o ninguna participación, aunque es el líder el responsable de los resultados.

De acuerdo con Madrigal (2002), varias son las reacciones del grupo o equipo de trabajo que se presentan en cada uno de los estilos de liderazgo. Dentro del estilo autocrático puede presentarse la sumisión, resistencia, aceptación mínima de responsabilidad, irritabilidad y antipatía hacia el jefe. En el estilo de liderazgo democrático se evidencian reacciones como: alto índice de entusiasmo, mayor calidad y cantidad de producción, alta moral de grupo y satisfacción de las necesidades (Madrigal, 2002). Finalmente en el estilo Laissez-faire se presenta una buena motivación, poco uso de poder y una posible desorganización.

Según Jodar (2015), los estilos de liderazgo también se han clasificado de maneras distintas y, hasta la llegada del enfoque transformacional, se solían clasificar siguiendo básicamente cuatro estilos que aparecen en algunas de las teorías existentes: (i) el autocrático, el estilo de ejercer individualmente el poder y la toma de decisiones; (ii) el administrativo, que mantiene el funcionamiento organizativo y el control; (iii) el democrático, que invita a la participación y deja expresar opiniones a los seguidores; (iv) el colaborador, que involucra a los miembros en la toma de decisiones.

Luego Burns describió inicialmente tres tipos de liderazgo: el transaccional, el transformacional y el correctivo/ evitador. Estos estilos fueron descritos inicialmente por Burns (2003) y materializados más tarde por Bass. En primer lugar, el liderazgo transaccional también denominado instrumental, es aquel en que el líder resulta imprescindible para el grupo o equipo y éste acepta su liderazgo porque les beneficia de forma insustituible. Es como si se estableciera una transacción en la que el líder presta unos servicios de elevado valor y difícil sustitución y el equipo corresponde con la aceptación de la autoridad. Para muchas organizaciones, este estilo de liderazgo puede resultar útil y beneficioso. Sin embargo, en los periodos de cambio más o menos acelerado, este estilo de liderazgo resulta incompleto y estrecho, por no prestar la debida atención a los aspectos expresivos de la organización, es decir, al cambio y a la innovación de la cultura de la organización (Hater y Bass, 1988). Los factores de segundo orden o componentes de estos estilo de liderazgo son los siguientes: (i) Recompensa contingente: los líderes recompensan a sus seguidores animando a la aceptación de sus roles, y los seguidores cumplen las indicaciones para obtener la recompensa establecida a través de acuerdos; (ii) Dirección por excepción activa: los líderes estimulan los esfuerzos del grupo para evitar el fracaso y sus consecuencias negativas, utilizando métodos como el entrenamiento y la búsqueda de

motivación. Los líderes establecen estándares y monitorizan regularmente; (iii) Dirección por excepción pasiva: los líderes exigen el mínimo a su equipo, es decir lo esencial para cumplir con los objetivos y esperan ser informados sobre errores o desviaciones antes de pasar a la acción.

En segundo lugar el liderazgo transformacional también llamado cultural, es el que tiene en cuenta los aspectos de innovación y cambio en las organizaciones. Bass (2009), lo define como aquel tipo de liderazgo que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo y a la vez el del grupo y de la organización en su conjunto. El elemento clave de este estilo de liderazgo es el carisma, como pusieron de manifiesto Trice y Beyer (2007) que reposa sobre esa visión y misión a partir de la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los factores de segundo orden o componentes de este estilo de liderazgo son los siguientes (Trice y Beyer, 2007):

- **Carisma inspiracional:** los líderes son modelos para sus seguidores, mostrando altos estándares de conductas éticas y morales. El líder es respetado y admirado siendo un modelo de imitación e identificación, y busca empoderar al grupo aunque la reacción de los individuos del equipo tiende a polarizarse. Normalmente, este estilo emerge cuando las organizaciones están en crisis (Trice y Beyer, 2007).
- **Motivación inspiracional:** los líderes animan sobre los motivos del logro, relevantes para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativas, tomar riesgos y responsabilidades; son líderes que pueden conseguir cooperación y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, son capaces de inculcar orgullo de pertenecer al grupo, inspiran confianza y entusiasmo y elevan el optimismo al realizar las tareas (Trice y Beyer, 2007).
- **Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus equipos para ser más innovadores y más creativos, utilizando el cuestionamiento de suposiciones y posibles problemas. Solicitan siempre nuevas ideas y soluciones, pero sin enjuiciar las aportaciones ni criticar sus errores en público. Los individuos son estimulados a salir de las rutinas conceptuales y son impulsados a reformular los problemas, a aplicar metáforas, a cambiar escalas de medición, a considerar el absurdo y la

fantasía, a imaginar estados alternativos, a cambiar sustantivos por verbos y, en definitiva, a descubrir suposiciones ocultas. En este caso el líder es flexible, creativo y de un nivel intelectual muy alto (Trice y Beyer, 2009).

- **Consideración individualizada:** el líder visualiza al individuo como una persona y no sólo como un empleado; recuerda conversaciones, preocupaciones y por lo general, utiliza el cara a cara muy a menudo para la comunicación; el líder se acerca a menudo donde se producen las acciones del equipo promoviendo el contacto individual, accediendo así a la información en las tareas cotidianas y lo recoge como base para la toma de decisiones. También se preocupa de que cada miembro del equipo este informado de lo que sucede en la organización, preguntando por las preocupaciones o dudas; saben ayudar en los problemas laborales y personales utilizando la escucha activa, sugiriendo soluciones, dando consejos y logrando la satisfacción de necesidades específicas (Trice y Beyer, 2009).
- **Influencia conductual idealizada y atribuida:** capacidad para provocar el cambio, capacitar a los miembros hacia la acción, son capaces de orientar una nueva imagen de la organización y de las estrategias de futuro. El líder establece acciones que aumentan el compromiso y la participación de los miembros del equipo. Aquí la tarea del líder se centra en mostrar confianza y vincular la articulación del cambio (Jodar, 2015).
- **Liderazgo correctivo/ evitador:** incluye a los líderes que evitan influenciar a sus subordinados, que eluden sus responsabilidades de supervisión y que no confían en sus habilidades para dirigir. Además, dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, más bien las evitan (Jodar, 2015). Asimismo, no diferencian habitualmente su rol del rol del trabajador, y realizan más bien funciones de producción en lugar de dedicar más tiempo a sus propias funciones de supervisión o de dirección. Los factores de segundo orden o componentes de este estilo son: i) Dirección pasiva/evitadora, que hace referencia a los líderes que dejan las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se complican; ii) Laissez-faire, que representa aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes.

Bass, citado por Patlán (2013), diferenció claramente las conductas de delegación y dirección pasiva/evitadora. Este autor indica que la delegación implica la dirección activa del líder para permitir la toma de responsabilidades en algún rol o tarea concreta. En la dirección pasiva/evitadora el líder también permite que el profesional ejerza su trabajo del modo acordado, hasta que surgen problemas, que es cuando el líder interviene y realiza las correcciones.

#### e. Componentes del Liderazgo

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos, tienen diferentes fuerzas de motivación, en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal, que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas (Aguirre y Mazón, 2013).

En este sentido es necesario precisar que: “poder” es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga nuestra voluntad, debido a nuestra posición o nuestra fuerza. En cambio: “autoridad” es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente, lo que queremos que haga, debido a influencia personal. El poder se define como una capacidad, mientras que la autoridad se define como un arte. Ejercer el poder, no exige inteligencia ni valor. Conlleva dos dinámicas: la tarea y la relación humana. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas, es decir: con “autoridad” (Aguirre y Mazón, 2013).

#### f. Aptitudes básicas de los líderes

Se han descrito cinco aptitudes básicas (Aguirre y Mazón, 2013):

**f.1. Capacidad para la facultación o “empowerment”:** es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control. Involucra a sus empleados en decidir cómo cumplir con las metas de la organización, lo que produce en estos una sensación de compromiso y autocontrol.

**f.2. Intuición:** es la habilidad para examinar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.

**f.3. Autoconocimiento:** capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y limitaciones.

**f.4. Visión:** capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y los medios para alcanzarlas. El líder transmite una visión con la que sus seguidores se pueden identificar y comprometer.

**f.5. Capacidad para lograr la congruencia de valores:** es el logro del líder que comprende los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y puede conciliarlos (Aguirre y Mazón, 2013).

### 1.5.2. Calidad de Vida Laboral

#### a. Conceptos básicos

El término Calidad de Vida Laboral (CVL), ha sido definido por distintos autores en distintos sentidos, Fernández (2014) señala que la CVL “es el grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que surge por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”. Lau (2000) considera que la CVL se resume como “las condiciones y ambientes de trabajo favorables que preservan y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”. Según la encuesta de Nasl y Dargahi (2006), la CVL es un programa íntegro y amplio designado para mejorar la satisfacción de los empleados, fortaleciendo el aprendizaje en el lugar de trabajo y para ayudar a los empleados a gestionar el cambio y la transición.

Mehdi y Mehdizadeh (2010) argumentan que CVL es uno de los métodos más interesantes para crear motivación y es una manera importante para el enriquecimiento del trabajo con prioridades en un salario justo, oportunidades de crecimiento y promoción, y mejora continua del rendimiento del personal, para superar la insatisfacción y hacer el trabajo interesante. Rose, Beh,



Idris (2006) expresan que los programas de CVL benefician la actitud y la gestión para resolver problemas relacionados con el trabajo, la construcción de la cooperación, la mejora de los entornos de trabajo, la reestructuración de las tareas y la gestión de recursos humanos y pagos. El resultado indica que hay tres variables exógenas que son significativas: la satisfacción profesional, el reto profesional y el equilibrio entre carrera y la calidad de vida laboral.

Según Vélez (2010), la calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización. La definición de Serey, citado por López (2012), sobre CVL es bastante concluyente y se ciñe mejor al ambiente de trabajo contemporáneo. Este autor relaciona el concepto con un trabajo significativo y satisfactorio, que implica: 1) la oportunidad de ejercer sus talentos y capacidades para enfrentarse a desafíos y situaciones que requieren iniciativa independiente y auto-dirección, 2) una actividad que las personas involucradas perciben que vale la pena, 3) una actividad en la que se entiende el papel que desempeña el individuo en la consecución de los objetivos organizacionales, y 4) un sentido de orgullo de lo que se está haciendo y que se hace bien. Mientras que Rethinam y Ismail (2008), delimitan la CVL como “la efectividad del ambiente de trabajo que transmite las necesidades organizacionales y personales de manera significativa, a la configuración de valores de los empleados que apoyan y promueven mejor salud y bienestar, la seguridad laboral, la satisfacción laboral, el desarrollo de competencias y el equilibrio entre el trabajo y la vida no-laboral”.

Así como dimos una apreciación personal sobre el liderazgo, hay que tener en cuenta que la calidad de vida laboral es también muy importante dentro de las organizaciones. Sabemos que la CVL se entiende como el grado de satisfacción que logran tener los colaboradores. Una empresa que cuida la CVL de sus colaboradores es una empresa que se alineará mejor a los objetivos de la organización. Por lo tanto, podríamos decir que la CVL es el grado de satisfacción de los colaboradores promovida por las condiciones y ambiente de trabajo dentro de una organización y potenciada por un determinado tipo de dirección y gestión.

#### **b. Dimensiones de la calidad de vida laboral**

El concepto de calidad de vida laboral es difícil de definir y operacionalizar debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas

condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (López, 2012). La CVL como proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales. Según Casas y cols, citados por López (2012), esta perspectiva trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales. Las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables (López, 2012), sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes gran parte de las diversas actividades laborales realizadas por el hombre.

### **b.1. Condiciones objetivas**

- **Medioambiente físico:** En todos los tipos de trabajo que existen, ya sean de producción dentro de una fábrica, trabajo de oficina, trabajo dentro de colegios, hospitales o atención al público, se presentan todo tipo de riesgos laborales: riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros. Las empresas deben de buscar salvaguardar la buena salud de sus colaboradores. La fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, factores ergonómicos, usos de sistemas electrónicos, etc. son otros de los factores que intervienen directamente en la CVL, y cuya presencia genera la disminución de esta. Los accidentes laborales constituyen una amplia fuente de insatisfacción laboral. Así, un accidente como la pérdida de un miembro corporal, de audición o de vista con los más comunes, generan a su vez grandes pérdidas personales y organizacionales, pudiendo ser estas tan graves que inhabiliten al trabajador de por vida, o se llegue a perder la vida como consecuencia de este. La falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc. constituyen una dimensión del medio físico que afecta la calidad de vida laboral. López (2012), da un claro ejemplo de esto cuando mencionan el síndrome del edificio de oficinas enfermo. Estos autores manifiestan que este es un conocido malestar en las personas, que se piensa se debe

a una mala ventilación, una calidad deficiente del aire y la presencia excesiva de agentes irritantes fuertes en muchos materiales de construcción (López, 2012).

- **Medioambiente tecnológico:** La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada constituye una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la CVL, ya que genera en el trabajador: ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel de organización retrasos en la entrega de trabajos o decaimiento de la producción. Todo lo anterior lleva a la falta de efectividad. La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes es otra dimensión que genera malestar en los trabajadores, ya que los imposibilita de seguir con sus labores de manera normal. Disminuye su eficiencia, genera estrés, ansiedad y frustración (López, 2012).
- **Medioambiente contractual:** El salario es uno de los aspectos más valorados en el trabajo, aunque su efecto motivador se debe a diversos factores. Al respecto, Casas y cols, citados por López (2012), afirman que es importante tener en cuenta la Teoría de la Equidad de Adams. En esta se explica que las personas distinguen entre las contribuciones que estos aportan en su trabajo y las compensaciones que estos reciben por ellas; así como las que reciben otras personas. Es así como los trabajadores establecen el criterio de equidad, o la falta de este. Como consecuencia, se genera un estado de tensión que impulsa al trabajador a intentar reducir este desequilibrio. Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc (López, 2012).

La estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que está demostrada su relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Asimismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo (López, 2012).

- **Medioambiente productivo:** Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos constituyen un factor importante en la vida del trabajador, las personas que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Asimismo, este tipo de horarios supone un impedimento no sólo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional. Del mismo modo, es importante resaltar los problemas de insomnio, fatiga y alteraciones del ritmo circadiano que presentan los trabajadores, lo que afecta de manera directa su CVL. La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación a las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e insatisfacción laboral (López, 2012). Es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador son otras de las dimensiones que afectan la CVL. Los trabajadores que afrontan esta situación se sienten desmotivados, insatisfechos, frustrados y aburridos en el trabajo. Tanto las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación constituyen un factor motivacional para los trabajadores, el cual incrementa la CVL, debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. Las oportunidades de promoción y ascenso se encuentran directamente relacionadas con la satisfacción laboral y ayudan a retener a los talentos de la empresa. Estas constituyen, por tanto, una herramienta de gestión de RRHH.

## b.2. Condiciones subjetivas

- **Esfera privada y mundo laboral:** Los problemas dentro de la esfera laboral tales como enfermedad de miembros de familia, problemas de tipo afectivo, necesidad de atención extra a los hijos constituyen una dimensión que repercute en la CVL. Ya que repercuten de manera directa en la CV de quien las experimenta. Asimismo, las exigencias del trabajo pueden llevar a los trabajadores a dejar de lado no solo las responsabilidades familiares, sino también las relaciones sociales del trabajador (López, 2012).

- **Individuo y actividad profesional:** Esta dimensión se relaciona a la utilización y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades a fin de lograr alcanzar las metas profesionales, lo cual constituye un factor motivador ya que produce sentimientos de logro y de satisfacción con el trabajo (Peiro y Rodríguez, 2008). Asimismo, la autonomía y la participación activa en la toma de decisiones son la base de la satisfacción laboral.
- **Organización y función directiva:** Las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo constituyen un factor primordial para la salud personal y organizacional (López, 2012). Se valora mucho la posibilidad de relación e interacción con los compañeros de trabajo. Inclusive, el enfoque de la gestión del conocimiento, resalta la importancia de la interrelación de los trabajadores en la construcción y el compartir del conocimiento. A través de la interrelación con los compañeros, los trabajadores desarrollan no sólo sus habilidades sociales, sino también comparten y consolidan conocimientos a través del relato de sus experiencias. Por el contrario, Peirò (2012) afirma que la ausencia de contacto con otros trabajadores y la falta de cooperación y apoyo entre compañeros pueden producir un elevado nivel de estrés y tensión entre los miembros del grupo. La confianza, comunicación espontánea y el apoyo mutuo constituyen un factor importante en la CVL y juegan un rol importantísimo en el éxito del grupo como tal. A medida que estas relaciones son vagas o inexistentes, se presentan diversos problemas que se relacionan al trabajo en equipo. Por otro lado, cuanto mayor es la cohesión de los miembros del grupo mayor es la motivación y menor el absentismo.

### c. Teorías de la calidad de vida laboral

#### c.1. Teoría de Richard Walton

Walton (1973), comenta que la calidad de vida laboral, ha sido usada para describir ciertos valores ambientales y humanos, descuidados por las sociedades industriales en favor del avance tecnológico, de la productividad y del crecimiento económico. El autor concibe el trabajo, en primer plano, como el medio del individuo para ganarse la vida. La compensación recibida por el trabajo realizado es un concepto relativo, no algo dado, absoluto y es solo un simple consenso sobre los patrones objetivos y subjetivos para juzgar la adecuación de la

compensación. Los trabajos de este autor han resultado en la proposición de ocho categorías conceptuales para evaluar la CVT. Tales categorías se han popularizado como los ocho indicadores de CVT de Walton (1973, citado en Alves, Cirera y Carlos (2013):

- **Compensación justa y adecuada:** se refiere a la compatibilidad de la ganancia financiera para reconocer lo que es realmente realizado por el trabajador. Verifica también si existe equidad interna (dentro de la organización) y externa (fuera de la organización) en relación con esta ganancia (Alvés y cols, 2013).
- **Condiciones de seguridad y de salud en el trabajo:** se refiere a los recursos materiales, máquinas y equipos empleados en la ejecución de las tareas, en condiciones ambientales saludables, que faciliten la conservación de la salud; horarios adecuados para un período normal de trabajo (Alvés y cols, 2013).
- **Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana:** implica el aprovechamiento de la creatividad y del capital humano; reconoce la necesidad de conceder autonomía, incentiva la capacidad plena de cada individuo y ofrece feedback constante sobre los resultados obtenidos por el trabajo y el proceso como un todo (Alvés y cols, 2013).
- **Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad:** está relacionado con las políticas de la empresa en lo que concierne al desarrollo personal, posibilidad de crecimiento en la carrera y seguridad en el empleo (Alvés y cols, 2013).
- **Integración social en la organización:** reconoce la igualdad de oportunidades independientemente de la orientación de género, clase social, edad, religión y otras formas limitadoras de acceso de las personas, así como el cultivo de buenas relaciones interpersonales (Alvés y cols, 2013).
- **Constitucionalismo en la organización del trabajo:** cuida que los derechos de los colaboradores sean respetados, lo que implica el cumplimiento de los derechos laborales, la privacidad personal y la libertad de expresión (Alvés y cols, 2013).

- **Trabajo y espacio total de vida:** se refiere al equilibrio entre la vida personal y el trabajo (Alvés y cols, 2013).
- **Relevancia del trabajo en la vida social:** percepción que el trabajador tiene de su trabajo, del significado e imagen que elabora sobre él, de su visión de la responsabilidad social practicada en la comunidad, la calidad de los productos y la prestación de los servicios de la empresa (Alvés y cols, 2013).

### c.2. Teoría de Hackman y Oldham

Hackman y Oldham (1975, citados por Alvis y cols, 2013) proponen que la evaluación de la CVL se realice en función de tres dimensiones: la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales. Estas tres dimensiones recibieron la denominación de modelo de las dimensiones básicas de la tarea. En la dimensión de la tarea se identifican seis atributos importantes para la satisfacción en el trabajo: variedad de las habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, interrelación, autonomía y feedback. La dimensión “estados psicológicos críticos” engloba la percepción de la significación del trabajo, de la responsabilidad por los resultados y el conocimiento de los resultados reales del trabajo. En la dimensión “resultados personales y profesionales” se identifica la satisfacción general como consecuencia de un estado placentero de equilibrio entre el individuo y su lado profesional (Alvis y cols, 2013).

### c.3. Teoría de William Westley

Westley (1979, citado por Alvis y cols, 2013) considera que cuatro aspectos afectan directamente a la CVL y que estos pueden constituirse en obstáculos para su desarrollo: aspecto político (inseguridad), aspecto económico (injusticia), aspecto psicológico (alienación) y aspecto sociológico (anomia). Inseguridad e injusticia son los problemas más antiguos. La concentración del poder sería la mayor responsable de la inseguridad, mientras que la concentración de las ganancias y la explotación de los trabajadores serían las variables responsables de la injusticia. Estos dos aspectos han sido reducidos en gran medida en la mayoría de los países industrializados con el desarrollo de los movimientos socialistas, en tanto pasaron a primer plano la alienación (desinterés por el trabajo y el propio ser) y la anomia (mecanización y automatización) (Alvis y cols, 2013).

#### **c.4. Teoría de Werther y Davis**

Werther y Davis (1983, citados por Alvis y cols, 2013), consideran que diversos factores del trabajo afectan directamente a la CVL, tales como la supervisión, las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios y las características del cargo. Sin embargo, reconocen que es la naturaleza del cargo la que afecta de forma más íntima al trabajador. El cargo es analizado por los autores en tres niveles: organizacional, ambiental y del comportamiento. En el nivel organizacional, se hace el abordaje principalmente teniendo en consideración la eficiencia. En este sentido, la racionalización de la producción se trabaja en esencia a partir de la especialización (abordaje mecanicista, flujo de trabajo y prácticas de trabajo). En el nivel ambiental, se hace referencia a dos aspectos básicos: la capacidad y la disponibilidad de los trabajadores y sus expectativas sociales. De acuerdo con los autores, la parte más sensible para el éxito de la tarea se centra en el nivel del comportamiento. Sobre este aspecto los autores destacan cuatro dimensiones: autonomía (responsabilidad por el trabajo), variedad (uso de diferentes técnicas y capacidades), identidad de la tarea (hacer el trabajo como un todo) y feedback (información sobre el desempeño). El interés en mejorar la CVT, según Werther y Davis (1983, citado por Alvis y cols, 2013), refleja las preocupaciones por la evolución de la sociedad en general y por el nivel de educación del trabajador. La democratización creciente en las relaciones de trabajo reduce la probabilidad de que el trabajador acepte la autoridad sin cuestionarla. Esto ocurre porque la evolución del conocimiento y de los medios de socialización hacen que cada vez más las personas se enteren con mayor rapidez de lo que ocurre. Posibilita también que los trabajadores reivindiquen soluciones para sus problemas, exigiendo a los dirigentes capacidad de renovación y adaptación constante a esta evolución.

Werther y Davis (1983, citado por Alvis y cols 2013), defienden que la creación de un proyecto de cargo efectivo requiera que el área de recursos humanos entienda los elementos organizacionales, ambientales y comportamentales como aspectos que influyen en términos de Calidad de Vida Laboral.

#### **c.5. Teoría de Nadler y Lawler**

Para estos autores (1983, citados por Alvis y cols 2013), la CVT es una manera de considerar a las personas, el trabajo y la organización. En este ámbito ellos destacan dos elementos: la



preocupación tanto por el impacto del trabajo sobre las personas como sobre la eficacia organizacional y la idea de la participación de las personas en la resolución de los problemas de la organización. En este abordaje los autores introducen consideraciones sobre los Programas de Calidad de Vida en el Trabajo (PCVT) como propuestas de tratamiento de la CVT. Argumentan que el aspecto más crítico del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo, con relación a la CVT, es la estructura de estos programas. De este modo, la regularidad y eficacia de un PCVT requieren la existencia de una base teórica conceptual sólida y una buena estructuración. La base teórica se refiere a la concepción y el contexto en que son creados y las condiciones en que serán desarrollados. Tras realizar estudios en esta línea, los autores identificaron seis aspectos que contribuyen a monitorear el éxito de los PCVT: 1) la percepción de necesidades; 2) el foco del problema identificado en la organización; 3) la estructura para identificar y solucionar el problema; 4) los efectos proyectados tanto para los procesos como para los resultados; 5) los sistemas múltiples alcanzados; 6) el compromiso de la organización. Nadler y Lawler (1983, citados por Alvis y cols, 2013) comentan además que el éxito de un PCVT depende de tres necesidades básicas: 1) el desarrollo del proyecto coherente con el contexto donde será aplicado; 2) el establecimiento de cambios en los sistemas de gestión y disposiciones organizacionales; y 3) un cambio en el comportamiento de los gerentes. Los autores mencionan que éstos, además de estar comprometidos con el proceso, deben participar en él activamente para que puedan difundirlo por toda la organización. También consideran que el principal factor determinante del éxito, la viabilidad y el impacto a largo plazo de los esfuerzos de CVT es la estructura de los programas creados, es decir, la naturaleza de sus contenidos (Alvis y cols, 2013).

#### **c.6. Teoría de Huse y Cummings**

Huse y Cummings (1985, citados por Alvis y cols, 2013) se refieren a la CVL como una mentalidad que engloba a las personas, el trabajo y la organización, y destacan los siguientes aspectos: la preocupación por el bienestar del trabajador y por la eficiencia organizacional y la participación de los trabajadores en las decisiones y la resolución de problemas del trabajo. Esta perspectiva difiere de los otros abordajes tradicionales, y los autores mencionan cuatro aspectos o programas mediante los cuales se operacionaliza el concepto explicitado: 1) participación del trabajador en los problemas y soluciones organizacionales; 2) proyecto del cargo: los cargos deben atender las necesidades tecnológicas del trabajador, el

enriquecimiento del trabajo, el feedback y los grupos de trabajo auto-regulados; 3) innovación en el sistema de recompensa: busca mitigar las diferencias salariales y de status entre los trabajadores; 4) mejora en el ambiente de trabajo: implica cambios físicos o tangibles en el ambiente de trabajo, tales como flexibilidad de horarios y modificación de los equipos de trabajo. Las intervenciones de los programas de CVT afectan, según los autores, de forma positiva la comunicación y la coordinación, condiciones esenciales para una mejor productividad. La CVT motiva al trabajador principalmente cuando este satisface sus necesidades individuales y puede, de igual manera, mejorar su desempeño. Huse y Cummings (1985, citados por Alvis y cols, 2013) consideran que con la mejora de las condiciones de trabajo, los trabajadores se sienten más satisfechos con sus servicios y, de este modo, la CVT afecta positivamente a la productividad, aunque de forma indirecta.

### **c.7. Teoría de la motivación humana de Maslow**

En 1943, Maslow formuló A Theory of Human Motivation, teoría en la que define una jerarquía de necesidades humanas y argumenta que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, los individuos van desarrollando necesidades y deseos más elevados. Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando la Pirámide de Maslow de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide. El movimiento entre las necesidades en La Pirámide de Maslow, se realiza mediante las fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas (Chiavenato, 2011).

**Las necesidades Fisiológicas:** Fundamentan la vida y permiten la supervivencia del cuerpo humano. Es indiscutible que todas las personas buscan satisfacer sus necesidades, lo cual está muy relacionado con el dinero, pues con él se puede "comprar" o lograr satisfacer las necesidades de abrigo, alimento, vivienda, vestido, descanso, etc. (Chiavenato, 2011).

**Las necesidades de Seguridad:** Todas las personas desean algo consciente o inconsciente, de mantenerse seguro o a salvo de los azares de la vida: el peligro, la amenaza o la carencia.

Por ejemplo: los accidentes, el daño corporal, la inestabilidad, la inseguridad económica, etc. (Chiavenato, 2011).

**Las necesidades Sociales:** Como señala Chiavenato (2011), el ser humano es un ser social que tiene la necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. La necesidad dominante de este nivel se manifestará en la búsqueda de amor, compañía y amistad con los que le cercan, por ejemplo, con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, no es suficiente por el buen compañerismo, sino que más allá está la afinidad de ideas, creencias, propósitos, expectativas y aún la solidaridad en los infortunios.

**Las necesidades de Estima:** También son llamadas del Ego o Status, existen en el deseo que siente una persona de ser respetada y reconocida por los demás. La satisfacción de esta necesidad produce sentimientos de confianza en sí mismo: que bien puede traducirse en prestigio, poder y control, es decir, en tener influencias sobre los demás (Chiavenato, 2011).

**Necesidad de Autorrealización:** Se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía establecida por Maslow y posiblemente sea la de más difícil e incompleta satisfacción. Es el deseo de maximizar cualquier potencial que tenga el individuo. Así, por ejemplo, un líder que busque satisfacer esta necesidad se esforzará por convertirse en el mejor de todos, capaz de emprender actitudes y decisiones nuevas, significativo y lograr que las cosas se hagan, aun así a que probablemente no tenga completamente satisfechas sus necesidades de nivel menor (Chiavenato, 2011).

La aplicación de la pirámide de Maslow en la administración de empresas es bastante actual y las podemos encontrar en multitud de situaciones económicas y empresariales. Destacan por ejemplo sus aplicaciones en el desarrollo corporativo de los recursos humanos en empresas e instituciones. Los departamentos de RRHH se basan en un sistema motivador orientado a la cobertura de las necesidades de los trabajadores, estableciendo sistemas de mejora y ambiente laboral más allá de la mera retribución económica (Chiavenato, 2011). En el área del marketing, las técnicas de comunicación persiguen transmitir necesidades no cubiertas mediante productos sustitutivos. Por citar un ejemplo se pueden comentar spots de anuncios publicitarios de empresas aseguradoras que apelan a la necesidad de seguridad para vender sus productos, lo cual, se basa justamente en el miedo que sienten las personas a encontrarse en situaciones de peligro, sufrir accidentes, entre otros. A nivel corporativo e

institucional, el desarrollo de los países y regiones está orientado a la cobertura de necesidades colectivas. Las grandes infraestructuras, la mejora en los sistemas de transporte, el diseño de zonas verdes y de ocio, son los lugares necesarios que la Administración pone a nuestra disposición para que los individuos puedan ir superando los propios niveles de la pirámide de Maslow (Chiavenato, 2011).

#### **d. Evaluación de la calidad de vida laboral**

Para la evaluación de la calidad de vida laboral se emplean cuestionarios autoinformados, en el presente estudio se ha utilizado el Cuestionario de Calidad de Vida Laboral (CVL – 35) de Karasek, el cual presenta los siguientes indicadores (Karasek, 1989, Cabezas, 2000):

##### **d.1. Apoyo directivo**

Hace referencia al respaldo recibido por personas que ocupan puestos superiores dentro de una organización, y toma en cuenta aspectos como, la satisfacción del trabajo, sueldo, posibilidad de desarrollo, reconocimiento, expresión, autonomía y creatividad. La influencia del apoyo directivo o apoyo de la gerencia en el desempeño de las organizaciones ha sido un tema central en el campo académico de la estrategia (Nag et al., 2007). El autor Hambrick (2007), señala que existe una relación específica con el equipo de alta gerencia en el nivel corporativo y postulan que las organizaciones son un reflejo de sus equipos y el apoyo directivo, además identifican las lógicas dominantes del equipo de la alta dirección como un límite a las posibilidades de diversificación de la empresa. La corriente de los upper echelons (Hambrick y Mason, citados por Rivas, 2015), explica sus planteamientos desde la capacidad de predicción del desempeño de la firma y que se atribuyen a las características del equipo de alta dirección (Top Management Team, TMT). Incluso advierten que las características de este equipo son más predictivas de los resultados organizacionales que las de un ejecutivo individual (Hambrick y Mason, citados por Rivas, 2015). El trabajo de Hambrick y Mason permite inferir que el apoyo directivo de la alta dirección da forma a su entorno y sus acciones.

Rivas (2015), señala que influencia que tienen el apoyo directivo de la alta dirección y en particular los esquemas o mapas cognitivos que desarrollan a través de su experiencia gerencial, señalan que la diversidad de los negocios incide en el resultado de la firma; y

explican que las lógicas dominantes son mapas mentales que se generan a través de la experiencia en una unidad de negocio específica; es decir, se trata de “tener el negocio en la cabeza”. Entonces se asume que las lógicas dominantes son un modo de pensar, una visión del mundo o una conceptualización de la empresa y las herramientas administrativas para lograr metas y tomar decisiones sobre el negocio. Estas lógicas se almacenan como un mapa cognitivo compartido (o conjunto de esquemas) entre la coalición dominante; y se expresan como un comportamiento aprendido para resolver problemas (Ruiz, 2015).

## **d.2. Demandas de trabajo**

Las demandas del trabajo, que el Ministerio de la Protección Social (2010) define como “exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo” (p. 20). Es la percepción del trabajador acerca de las cargas del puesto de trabajo, presión recibida, prisas conflictos, falta de tiempo para la vida personal, incomodidad física, responsabilidad, incentivos, estrés y consecuencias negativas para la salud (Karasek, 1989, Cabezas, 2000).

Las demandas de trabajo se encuentran distribuidas en 8 dimensiones: demandas cuantitativas, demandas de carga mental, demandas emocionales, demandas de responsabilidad del cargo, demandas ambientales y de esfuerzo físico, demandas de la jornada del trabajo, demandas por la consistencia del rol y demandas por la influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral. Las demandas cuantitativas o de sobrecarga laboral, entendidas como un desbalance entre las obligaciones del rol y el tiempo disponible para su realización (Ministerio de la Protección Social, 2010), son un factor estresor que se asocia a diversos deterioros psicológicos, como por ejemplo el Burnout (Gil-Monte, García-Juevas, y Caro, 2008), el cual incluso ha sido señalado como una respuesta propiamente específica de la sobrecarga laboral (Uribe, Martínez y Rodríguez, 2015).

La segunda dimensión del dominio de demandas del trabajo lo conforman las demandas por carga mental, que se refieren a “las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar una respuesta” (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 22). Este tipo de riesgo es propio de la reciente evolución laboral, en la que se ha venido dando

un paso de las ocupaciones preferentemente físicas, hacia aquellas que exigen la intervención de los llamados procesos superiores: atención, memoria, concentración y procesamiento de información (Uribe, Jaimes y Rodríguez, 2012).

La excesiva exposición a tareas con altas demandas mentales (atención, memoria, concentración etc.) generan lo que se conoce como fatiga mental, ya que según Mansilla citado por Uribe y cols, (2015) “La persona que se somete a un esfuerzo intenso y prolongado sufre un progresivo debilitamiento de la capacidad de resistencia que le lleva a la fatiga” (p. 25). Debilitamiento que no se refiere tan solo a sus funciones mentales, sino que involucra incluso al organismo de la persona, pues “se ha comprobado que, ante una situación de carga mental inadecuada, que produce fatiga mental en el trabajador, se producen en éste una serie de reacciones fisiológicas” (Fernández, 2010, p. 178), tales como úlcera de estómago, colon irritable, sensación de ahogo, cefaleas, insomnio, ansiedad, alopecia, dolor muscular, etc. (Comín, De la Fuente y Gracia, 2012).

Otra de las dimensiones pertenecientes al dominio de demandas del trabajo son las demandas emocionales, definidas por el Ministerio de la Protección Social en el 2010 como “Situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador” (p. 22); aclarando que estas demandas exigen entender los sentimientos de las demás personas y ejercer autocontrol sobre la propia vida emocional, para que no se vea afectado el desempeño laboral. Las emociones en su conexión con los ambientes laborales vienen siendo objeto de estudio e interés de parte de los investigadores, quienes han buscado comprender el rol de las mismas en la vida organizacional, en la gerencia, en el clima laboral y en el mismo desempeño del trabajador, así como el impacto de este factor en su salud (Uribe y cols, 2015).

### **d.3. Recursos psicológicos y organizacionales**

Se refiere a la percepción que el individuo tiene acerca de la motivación, apoyo, ganas de ser creativo, separación de actividades profesionales, capacitación, claridad del trabajo a realizar, orgullo del trabajo que realizo y apoyo de compañeros (Karasek, 1989 y Cabezas, 2000).

A lo largo de las últimas décadas, se están realizando grandes esfuerzos para combatir el Burnout o Síndrome de “estar quemado por el trabajo”. Schaufeli y Enzmann (1998) definen el burnout como un “estado mental, persistente, negativo y relacionado con el trabajo, en individuos ‘normales’ que se caracteriza principalmente por agotamiento, que se acompaña de distrés o malestar, un sentimiento de reducida competencia, poca motivación y el desarrollo de actitudes disfuncionales en el trabajo”. La literatura científica señala diferentes factores que pueden favorecer la aparición del “Burnout” en los empleados, pero: ¿existe algún estado motivacional de polo opuesto al burnout que se relacione con el disfrute laboral? El engagement fue descrito por primera vez por Kahn (1990, pp 694) como: “(...el) aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el engagement las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles”. El Engagement o vinculación psicológica con el trabajo surge como un constructo positivo totalmente antagónico al de Burnout (Salanova y Schaufeli, 2009). Nace desde la corriente de las organizaciones positivas, y se define como un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral (Salanova y Schaufeli, 2009). Es un aspecto motivacional íntimo clave, dirigido a la consecución de metas. (García-Renedo, Llorens, Cifre y Salanova, 2006).

El vigor incluye un componente conductual-energético. Hace referencia a niveles altos de energía y una gran resistencia mental en el contexto laboral, debido al deseo de esforzarse en la realización de la tarea más allá de las dificultades que se puedan presentar. La dedicación se relaciona con un componente emocional y se expresa como una alta implicación laboral, junto con una identificación con el reto, el sentido, la inspiración y el orgullo que presenta el trabajo. Finalmente, la absorción se identifica con el componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo. (Lorente y Vera, 2010).

Montilla (2014), señala que algunas investigaciones han mostrado que el vigor y la dedicación son conceptos de polos opuestos al agotamiento y el cinismo propios del burnout, al igual de que son dimensiones diferentes (). Mientras que el burnout se caracteriza por una conjunción de poca identificación con el trabajo (cinismo) y de poca energía para realizarlo

(agotamiento), el engagement se caracteriza por lo opuesto, una combinación de una elevada identificación en el trabajo (dedicación) y una gran cantidad de energía a la hora de realizar el mismo (vigor).

Carrasco, de la Corte y León (2010), refieren que las principales causas del engagement se encuentran tanto en los recursos laborales (ej: autonomía y apoyo social), como en los recursos personales, siendo la autoeficacia o la creencia en la propia capacidad para realizar bien el trabajo (de la que hablaremos más adelante) uno de los más importantes. Los trabajadores que se sienten realizados con su trabajo, es decir, aquellos que experimentan “engagement”, manifiestan un sentimiento de unión con la organización enérgico y efectivo. En cambio, los trabajadores que experimentan “burnout”, perciben su trabajo como estresante y demandante, en contraposición al sentimiento retador y de diversión hacia la consecución de los objetivos laborales que sienten los sujetos “engaged” (Salanova y Schaufeli, 2009, Montilla, 2014).

### **1.5.3. El sector de las telecomunicaciones en el Perú**

Según Valdez (2017), en el Perú, desde hace poco más de 20 años, las telecomunicaciones se realizan en base a plataformas digitales, lo que permite que estas sean más eficientes en el desarrollo de los procesos, que se pueda obtener mayor cantidad de información de los clientes y disponer de la flexibilidad y agilidad que son cada vez más necesarios en un entorno que cada vez se vuelve más competitivo. Es por ello, que las empresas de telefonía, presentan un gran potencial de crecimiento en el país, siendo para ellas indispensable desarrollar una serie de soluciones integrales que les permita un mejor posicionamiento de su negocio.

La regulación actual de las telecomunicaciones en el Perú se origina en la Ley de Promoción de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Decreto legislativo 702). Antes de la promulgación de esta Norma, las Telecomunicaciones estaban normadas por el Decreto Ley 19020, vigente desde 1970, mediante el cual estaba prohibida toda inversión privada, nacional o extranjera en los servicios públicos de telecomunicaciones, siendo el Estado, el único ente que tenía la titularidad y gestión de los servicios públicos de telecomunicaciones. Al empezar la década de los noventa, se dieron una serie de reformas económicas, entre las que se incluyó una gran reestructuración del sector telecomunicaciones. Dichas reformas tuvieron como objetivo ampliar la cobertura del servicio, mejorar la calidad del mismo,



innovar tecnológicamente el sector y lograr la reducción de los costos del servicio (Vinatea, 2015).

Según Vinatea (2015), en base a ello, se promulgó en el año 1991, el Decreto Legislativo 702, Ley de Promoción de Inversión Privada en Telecomunicaciones. Mediante esta norma el Estado dejó de tener monopolio en la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, y se autorizó que estos servicios fueran gestionados mediante particulares. En el año 1993, el Estado dictó el Decreto Supremo N°013-93-TCC, Texto Único Ordenado de la Ley de Telecomunicaciones (LT), con el cual se reguló el sector. Esta norma, se reglamentó mediante el Decreto Supremo N° 06-94-TCC, que luego de ser varias veces modificado quedó consolidado mediante el D.S. 027-2004-MP (Vinatea, 2015).

La LT clasificó los servicios de Telecomunicaciones en Servicios Portadores, Teleservicios o Servicios Finales (Servicio Telefónico Fijo y Móvil; Telex, Telegráfico, Radiocomunicación Fijo, móvil y Buscapersonas), Servicios de Difusión (Sonora, de televisión, radiodifusión por cable, circuito cerrado de televisión) y Servicios de Valor Añadido. Asimismo, en cuanto a la utilización y naturaleza del servicio, los servicios de telecomunicaciones se clasificaron en esta norma como Públicos, si estos estaban a disposición del público en general y cuya utilización se efectúe a cambio de una contraprestación económica; Privados, aquellos establecidos por una persona natural o jurídica para satisfacer sus propias necesidades, y Privados de Interés Público, servicios de radiodifusión sonora y de televisión (Vinatea, 2015).

Vinatea (2015) indica que mediante la LT, se crearon dos organismos competentes: el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), que tiene una función de control de acceso al mercado otorgando licencias, concesiones y registros, fuera del rol de fijación de política sectorial y administración del espectro; y el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), que tiene como función regular la actuación de las empresas operadoras y sus relaciones entre sí, de esta manera se logra garantizar la calidad y eficiencias del servicio brindado al usuario y regular el equilibrio de las tarifas.

Actualmente se presentan avances importantes tanto en la oferta del servicio, sobre todo en el campo del internet móvil, pero también se presenta un mayor despliegue de nuevas redes, tanto de operadores privados como de redes de banda ancha que son impulsadas desde el

Gobierno. La competencia entre las empresas entre las que se incluyen: Movistar (antes Telefónica), Claro, Entel y Bitel, han dinamizado mucho el mercado y es por ello, que tanto los particulares como las empresas incluidas las grandes corporaciones hasta las pymes, pueden tener acceso a una mayor oferta y diversidad de productos a precios cada vez más competitivos (Valdez, 2017).

Valdez (2017), señala que en el sector de telecomunicaciones, se ha producido un gran despliegue de infraestructura de redes de parte de las empresas operadoras, y al mismo tiempo el Gobierno ha realizado grandes esfuerzos para impulsar el desarrollo de la banda ancha, a través de la empresa Azteca Comunicaciones Perú, que ya llega a 180 capitales de provincia. A pesar de ello todavía falta que más ciudades estén conectadas a los servicios de Internet y telecomunicaciones, pero esta realidad en pocos años va a cambiar, y serán las operadoras locales las que deberán ofrecer paquetes más competitivos a las empresas.

Debido a que este sector es altamente competitivo, existe el interés para el ingreso de nuevos operadores que además de dinamizar la competencia, plantean mejoras en la calidad y el servicio. Entre los operadores móviles, se ha producido el ingreso al mercado de nuevos operadores bajo la modalidad de Operador Móvil Virtual, como son Virgin y Dolphin, también se ha producido el ingreso de otra empresa más, aunque su nombre todavía no se ha dado a conocer. Estas empresas no poseen infraestructura de red, sino que están basadas en Internet, pero su nicho de mercado está conformado por los jóvenes, las empresas o los emprendedores, de acuerdo a su modelo de negocio, además de ofrecer internet, también ofrecen voz, porque en la coyuntura actual, todo se ofrece por paquetes (Valdez, 2017).

En términos macroeconómicos, las últimas estimaciones de la Cámara de Comercio de Lima apuntan a un mercado peruano de las telecomunicaciones cercano a los 5.000 millones de dólares, que viene creciendo de manera constante desde el año 2007. Para poner estos datos en perspectiva, este tamaño es sólo ligeramente inferior al del mercado de telecomunicaciones chileno y bastante menor (aproximadamente la mitad) que el colombiano. En líneas generales, el mercado peruano de las telecomunicaciones destaca además por su fuerte concentración, en donde unas pocas empresas controlan casi la totalidad de los recursos. Las dos empresas más importantes, Telefónica y Claro (América Móvil) suman a través de todas sus redes aproximadamente el 87% de los ingresos totales que se producen en el sector (Fernández, 2013).

En el año 2013, se incorporó Nextel (que es operada por la empresa chilena Entel), entre las tres mayores compañías acumulan el 98% de los ingresos totales del sector. Sin embargo, y más allá de las cifras macro, la forma más común para medir el estado de la industria de las telecomunicaciones en una zona geográfica es mediante sus índices de penetración para las principales tecnologías de acceso. El encargado de medirlas en Perú es OSIPTEL, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. La disminución del papel jugado por la telefonía fija se ha convertido en uno de los principales indicadores del estado de despliegue tecnológico en que se encuentra un país.

Debido al auge de la telefonía móvil, en la totalidad de naciones desarrolladas se ha producido un estancamiento, seguido de un descenso, de la densidad de líneas existentes, medida como el número de líneas fijas en servicio. Frente a la media mundial OCDE de casi 20 líneas por cada 100 habitantes, en Perú la media (a marzo de 2013) es de 10,6 líneas, pero con una gran disparidad según la región: mientras que en Lima y Callao es de 20,6 (y en fase de estancamiento desde 2007-2008), en departamentos como Amazonas, Huancavelica, Puno o Pasco no alcanzan las dos líneas en servicio por cada 100 habitantes y el despliegue está aumentando. En marzo de 2013 existían 3.082.870 líneas fijas en servicio en todo el país, con 3.648.476 líneas instaladas. El tráfico por telefonía fija cayó un 7,5% en 2012 (Fernández, 2013).

Fernández (2013), señala que la telefonía móvil en Perú ha experimentado un espectacular aumento similar al de resto del mundo. Mientras que en el año 2005 existían 5.583.356 líneas móviles, a principios de 2013 el país ya contaba con 30.345.145, con una densidad de 116,1 líneas por cada 100 habitantes (es decir, más líneas móviles que habitantes). Y, de nuevo, con gran disparidad según el departamento: mientras que en Lima y Callao la densidad es de 159,2 líneas por cada 100 habitantes, en otras regiones como Loreto, Amazonas o Huancavelica (28,7, la ratio más baja del país) no llegan a las 50. Durante 2012 el aumento del tráfico de llamadas por telefonía móvil aumentó un 23,7% respecto a 2011, así como aumentó un 7,5% el servicio de mensajería (sms). Según Valdez (2017), en el Perú actualmente se estima que existan alrededor de 37 millones de celulares, de los cuales el 50% son smartphones.

Fernández (2013), señala que en cuanto al uso de la red, el número de suscriptores de acceso a Internet fijo en marzo de 2013 ascendió a 1.474.403, lo que implica un crecimiento del

14,4% en el último año. El acceso a Internet móvil también está experimentando un gran auge. Según el último dato facilitado por OSIPTEL en junio de 2012, el número de suscripciones móviles (incluyendo prepago y postpago, así como módems USB y otros dispositivos de acceso móvil) fue de 2.568.972, lo cual supone un aumento del 39,8% respecto al mismo período del año anterior.

Finalmente, en lo que respecta a la televisión de pago, el número de suscripciones a fecha de marzo de 2013 fue de 1.251.878, aproximadamente 200.000 más que en marzo de 2011 y 100.000 más que en marzo de 2012, lo que muestra que se encuentra en claro crecimiento. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó en un 37,7% los hogares del país con acceso a televisión por cable. Sin embargo, la televisión por Internet ya inevitablemente ligada a la televisión de pago no se encuentra tan desarrollada como en otros países de la región (Fernández, 2013).

### **1.6. Antecedentes**

El estudio realizado por Patlan (España, 2013), titulado: Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo, señala que el síndrome de burnout se presenta con frecuencia en trabajadores que tienen contacto con usuarios o clientes. El artículo tiene como objetivo determinar el efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo en personal de un instituto de salud en México. La metodología de investigación fue ex post facto y descriptiva con una muestra estratificada de 673 trabajadores. Se utilizaron 4 escalas para medir sobrecarga de trabajo, burnout y 2 factores de calidad de vida en el trabajo: conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral. Los resultados indican un efecto positivo y significativo de la sobrecarga en el burnout y el conflicto trabajo-familia, y un efecto negativo de la sobrecarga en la satisfacción laboral. Además, el burnout está asociado de forma positiva al conflicto trabajo-familia y negativa a la satisfacción laboral.

El estudio de Alves, Cirera y Carlos (Argentina, 2013), titulado: Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo, muestra los resultados de una investigación realizada por la empresa Buck Consultants con la participación de la Wolf Kirsten International Health Consultant y concluyen que las inversiones que se destinan a mejorar la calidad de vida tienen impactos en las ventajas competitivas de las empresas y que cuando están ausentes se reflejan negativamente en la productividad y en el desempeño de los trabajadores.

El estudio realizado por Ortega y Rocha (México, 2015), titulado: Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica, tuvo como objetivo saber cuál es la relación que existe entre el ejercicio del liderazgo distribuido y la cultura organizacional en las escuelas de Educación Básica de Victoria de Durango. A partir del análisis de la información, se concluyó que existe relación entre las variables liderazgo distribuido y cultura organizacional y las dimensiones del estudio, liderazgo compartido, prácticas dispersadas, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

Un estudio realizado por Ortíz (México, 2017), titulado: Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior, tuvo como objetivo comparar los aspectos conceptuales del liderazgo distribuido y de las características de las Instituciones de Educación Superior para poder identificar las ventajas de este tipo de liderazgo. Llegaron a las conclusiones de que las características de las instituciones educativas conllevan una estructura organizacional diferente a las instituciones tradicionales; además, las instituciones de educación superior se caracterizan por poseer diferentes funcionalidades (docencia, vinculación, gestión, investigación), por tener personal altamente capacitado y por estar inmersas en un entorno extremadamente dinámico, con base en esto se concluye que la propuesta de liderazgo distribuido al democratizar la toma de decisiones conlleva una serie de ventajas para estas instituciones.

Un estudio realizado por Aranda (Lima, 2018), titulado: Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017, tuvo como objetivo determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas 2017. La población estuvo formada por 60 colaboradores de la empresa, en este estudio llegaron a la conclusión de que existe relación entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral, en cuanto a las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y conducta pasiva tuvieron una relación significativa moderada alta con el estilo de liderazgo utilizado para mantener motivados a los trabajadores de la empresa.

El estudio de Luperdi (Lima, 2018), titulado: Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa El Salvador, tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión pedagógica. La muestra estuvo conformada por 72 docentes

de las diferentes especialidades de la institución. En este estudio concluyeron que existe una alta y significativa correlación de 0,656 entre liderazgo transformacional y gestión pedagógica. Un valor moderado de 0,593 entre el liderazgo transformacional y la dimensión planificación en docentes, una alta correlación de 0,615 con la dimensión ejecución en docentes y 0,670 con la dimensión evaluación en docentes.

El estudio de Esparza (Trujillo, 2016), titulado: Estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño dentro del área de contabilidad de la firma el Rocío SA., 2016 - Trujillo, tuvo como objetivo principal proponer lineamientos de mejoras para el estilo de liderazgo del contador general corporativo del área de contabilidad. La muestra de estudio estuvo conformada por 28 trabajadores del área de contabilidad y llegó a la conclusión de que existe una relación mínima entre las variables. El estilo de liderazgo y el desempeño laboral presentaron una relación baja, lo que significa en el área de contabilidad el desempeño laboral no depende del estilo de liderazgo, sino más bien de la estructura de mando interno.

El estudio realizado por Alarcón (Arequipa, 2017), titulado: Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Liderazgo Directivo y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL Norte, la muestra de estudio fueron 327 docentes. Las conclusiones del estudio demuestran que existe una relación directa entre el liderazgo directivo con el clima organizacional lo que ejerce influencia en el logro de los aprendizajes y el cumplimiento de metas y objetivos de las instituciones.

## 1.7. HIPOTESIS

Dado que un requisito indispensable para la competitividad y crecimiento sostenible de las empresas en el mercado, es una adecuada gerencia de los recursos humanos;

Es probable que al identificar los factores de liderazgo se encuentre que existe influencia significativa en la calidad de vida laboral de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en la ciudad de Arequipa.



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

##### 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

###### 2.1.1. Técnicas

Para el estudio se utilizó como técnica la encuesta.

###### 2.1.2. Instrumentos

**Ficha de recolección de datos:** en el cual se solicitó información referida a los datos generales de los colaboradores.

**Cuestionario de Liderazgo,** para el desarrollo del estudio se aplicó el cuestionario elaborado y validado por Celis y Sánchez (2012), el mismo que se basó en el cuestionario de Eilis Humphreys (2010), el instrumento está dividido en cuatro partes, considerando cada una de las subvariables planteadas para la investigación: confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple. Para cada una de estas subvariables se elaboraron ítems con sus respectivos indicadores. En total se han elaborado treinta y un ítems. La estructura del cuestionario es el siguiente:

Indicador	Subindicador	Número de ítems
Confianza	Libertad en el desempeño laboral	1 – 8
	Respeto a las ideas de grupo	
Talento	Crecimiento personal y	9 – 14
	Organizacional	
Motivación	Satisfacción laboral	15 – 19
Liderazgo múltiple	Responsabilidad y autonomía	20 – 31
	Participación	
	Comunicación	



Los ítems del cuestionario están elaborados en base a una escala de actitud ordinal denominada Escala de Likert, con una valoración para cada afirmación, que establece las siguientes categorías: totalmente en desacuerdo: 1 punto, en desacuerdo: 2 puntos; ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3 puntos; de acuerdo: 4 puntos; totalmente de acuerdo: 5 puntos. Las puntuaciones de la escala Likert se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada ítem. Así, las puntuaciones oscilaron entre altas o bajas según el número de ítems respondidos. En el caso del instrumento aplicado, a partir de los valores 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo) se han considerado puntuaciones altas, lo cual mostraría las características que perciben los colaboradores en torno al Liderazgo, para establecer las categorías finales, se suma el puntaje obtenido en los indicadores y de acuerdo a la calificación por cada indicador, el puntaje se considera: liderazgo bajo (alternativas del 1 al 3): 31 a 93 puntos y liderazgo alto (alternativas del 4 al 5): 94 – 155 puntos (Celis y Sánchez, 2012).

**Cuestionario de Calidad de Vida Laboral [CVL-35]:** Se utilizó la versión en castellano del LQL-35 (Karasek, 1989), validada y adaptada por Cabezas (1998, 2000) con la sigla en español CVP-35. La escala consta de 35 ítems que evalúan la experiencia de bienestar derivada del equilibrio que percibe el individuo entre las demandas de trabajo y los recursos psicológicos, organizacionales y relacionales de que dispone para afrontarlas. Este instrumento autoadministrado de forma anónima es uno de los más recomendados para identificar los niveles de CVL en profesionales de la salud. Este cuestionario utiliza una escala tipo Likert que va de 0 a 10, siendo 0 “nada” y 10 “mucho”. El CVL-35 posee tres dimensiones: 1) Apoyo directivo (13 ítems), 2) Demanda de trabajo (11 ítems) y 3) Motivación intrínseca (10 ítems). El cuestionario ofrece también una medida general de calidad de vida percibida por el sujeto (1 ítem). Caboblanco et al. (2004) evaluaron las características métricas de este instrumento en personal de salud y encontraron una consistencia interna aceptable para los factores (,70) y alta para la puntuación global (,81). De acuerdo con estos autores, el CVP-35 constituye un instrumento válido y confiable. Cada pregunta se puede responder según una escala de 1 a 10 a la que se superpusieron como ayuda las siguientes categorías de puntajes:

- Nada (valores 1-2)
- Algo (valores 3-4-5)
- Bastante (valores 6-7-8)
- Mucho (valores 9-10)

Los puntajes de calificación se resumen en el siguiente cuadro (García 1993, Cabezas 1998, Martín, 2004):

INDICADOR	ÍTEMS	PONDERACIÓN
Apoyo directivo:	13 (2, 3, 4,5, 10, 11, 14, 16, 20, 22, 23, 28, 30)	13 a 26 Deficiente 27 a 65 Regular 66 a 104 Buena 105 a 130 Excelente
Demandas de trabajo:	11 (1, 6,7, 8,17, 18,19, 21, 24, 25, 33)	11 a 22 Excelente 23 a 55 Buena 56 a 88 Regular 89 a 110 Deficiente
Recursos psicológicos y organizacionales:	10 (9,12, 13, 15, 26, 27, 29, 31, 32, 35).	10 a 20 Deficiente 21 a 50 Regular 51 a 80 Buena 81 a 100 Excelente
Calidad de vida global	35	35 a 70 Deficiente 71 a 175 Regular 176 a 280 Buena 281 a 350 Excelente

## 2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.2.1. Ámbito

El estudio fue realizado en una Empresa de Telecomunicaciones (Boutique Celular), que está ubicada en la Avenida Ejército 600, en el distrito de Yanahuara en la ciudad de Arequipa.

### 2.2.2. Temporalidad

La realización del estudio comprendió el período entre abril a agosto del año 2018.

### 2.2.3. Unidades de estudio

#### a. Universo

Estuvo representado por los colaboradores de la empresa, los que sumaron 53 personas.

#### b. Muestra

No se trabajó con muestra, sino con todos los colaboradores de la empresa, en base al cumplimiento de los siguientes criterios:

**Criterios de inclusión:**

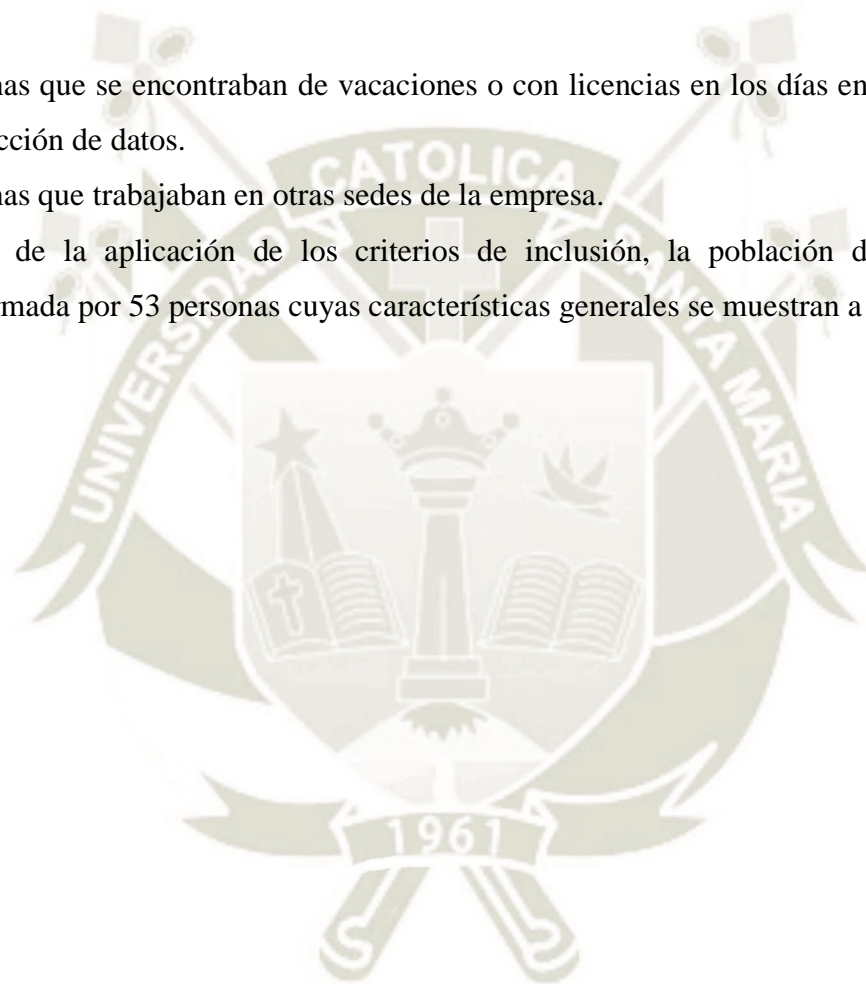
Personas sin límite de edad, de ambos géneros que trabajen en la Empresa de Telecomunicaciones ubicada en la provincia de Arequipa y que aceptaron participar en el estudio.

**Criterios de Exclusión:**

Personas que se encontraban de vacaciones o con licencias en los días en que se realizó la recolección de datos.

Personas que trabajaban en otras sedes de la empresa.

Luego de la aplicación de los criterios de inclusión, la población de estudio quedó conformada por 53 personas cuyas características generales se muestran a continuación:



**Tabla 1.**

**Características sociodemográficas de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Edad (años)</b>		
20 – 30	30	56,60
31 – 40	20	37,74
41 – 50	2	3,77
51 - 60	1	1,89
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	22	41,51
Femenino	31	58,49
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<b>Estado civil</b>		
Soltero	29	54,72
Casado	13	24,53
Conviviente	5	9,43
Separado	0	0,00
No refiere	6	11,32
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

La tabla muestra, que las edades de los colaboradores están comprendidas entre los 20 a 40 años en el 94,34% de casos, siendo la edad promedio de 30 años, el sexo predominante fue el femenino en 58,49% y el estado civil más frecuente es soltero (54,72%). Estos resultados se deben a que la mayoría de colaboradores de este tipo de empresas, por lo general son personas jóvenes que comparten los estudios con el trabajo y resaltan las mujeres, porque constituyen más de la mitad de la población local y por sus cualidades en la fuerza de ventas de la empresa.

**Tabla 2.**

**Características laborales de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.**

CARACTERÍSTICA	F	%
<b>Tiempo de servicio (años)</b>		
< 1	24	45,28
1 - 2	24	45,28
3 - 4	3	5,67
5 - 6	2	3,77
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<b>Profesión o estudios realizados</b>		
Administración	28	52,83
Derecho	5	9,43
Contabilidad	4	7,55
Turismo y Hotelería	3	5,66
Negocios Internacionales	2	3,77
Ingeniería Comercial	1	1,89
Enfermería	1	1,89
Secretariado y contabilidad	1	1,89
Técnico en computación e informática	1	1,89
Ingeniería Industrial	1	1,89
Marketing	1	1,89
Psicología	1	1,89
Estudiante universitario	1	1,89
Secundaria completa	3	5,66
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>
<b>Área de Trabajo</b>		
Gestores de telefónica	9	16,98
Supervisión y jefatura	5	9,43
Ventas	4	7,55
Postventa	29	54,72
Caja	6	11,32
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

La tabla muestra, en cuanto a las características laborales de los colaboradores, que el tiempo de servicio promedio es de 1,3 años, el 52,83% son Administradores de Empresas, 9,43% son abogados, 7,55% son contadores, entre las principales profesiones, en cuanto al área de trabajo en la empresa destaca postventa en 54,72%, gestores de telefónica en 16,98%, caja en 11,32%, supervisión y jefatura en 9,43% y finalmente ventas en 7,55%.

## 2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Una vez que se obtuvo la aprobación del proyecto de tesis, se realizaron las coordinaciones necesarias para realizar el estudio, para ello, se solicitó autorización a la Dirección de la Empresa, para poder encuestar al personal.
- Luego se aplicaron los instrumentos de forma individual a cada colaborador de la empresa, después de que fueron devueltos se comprobó que estuvieran llenados de forma correcta, la información obtenida fue tabulada y analizada estadísticamente mediante el programa Excel. Los resultados fueron presentados en tablas en el informe final. El análisis estadístico se realizó en base a frecuencias absolutas y relativas, para establecer la influencia entre las variables se aplicó la Prueba t, considerando como valor teórico conforme a los grados de libertad un valor de 1,6741, por ende, si el resultado de la fórmula aplicada a los datos obtenidos es mayor al valor de los grados de libertad para una distribución de 53 personas, entonces se asume que las diferencias son estadísticamente significativas, por ende, existe influencia entre las variables.

## 2.5. RECURSOS

### 2.5.1. Humanos

Investigador:

Sr. Juan Diego Reátegui Romani

### 2.5.2. Materiales

Instrumentos de recolección de datos, material de escritorio, computadora, paquete estadístico.

**2.5.3. Financieros:** Recursos propios.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. RESULTADOS

Tabla 3

Liderazgo percibido en el indicador de confianza en la Empresa de Telecomunicaciones.

CONFIANZA (ítems)	Baja (1 – 3 puntos)		Alta (4 – 5 puntos)		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Los colaboradores reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral	39	73,58	14	26,42	53	100
los colaboradores cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la Empresa	41	77,36	12	22,64	53	100
Los colaboradores están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la Empresa	39	73,58	14	26,42	53	100
Los directivos otorgan responsabilidades a los colaboradores en el desarrollo de diversas actividades	38	71,70	15	28,30	53	100
El gerente transmite seguridad a los colaboradores acerca de su desempeño laboral en la Empresa	37	69,81	16	30,19	53	100
El apoyo activo del gerente es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la Empresa	38	71,70	15	28,30	53	100
Entre los colaboradores se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo	38	71,70	15	28,30	53	100
Las ideas consensuadas entre los colaboradores generan cambios significativos en la Empresa	43	81,13	10	18,87	53	100

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que el indicador de confianza, está conformado por los ítems 1 al 8, y en todos ellos se ha encontrado que la confianza de los colaboradores es baja, principalmente destaca el ítem 2 que indica si los colaboradores cuentan con libertad de proponer y ejecutar proyectos en la empresa, en la que un 73,36% tiene baja confianza al respecto, y el indicador en el que se observó un mayor porcentaje (81,13%), de baja confianza es el 8, que señala si las ideas consensuadas entre los colaboradores generan cambios significativos en la empresa.

De acuerdo a la literatura, la confianza es el valor que transmite el gerente hacia los integrantes de la empresa, mostrándoles seguridad, permitiéndoles usar el mando a distancia, favoreciendo las relaciones internas, la gestión del conocimiento y las normas de reciprocidad (Celis y Sánchez, 2012). El estudio de Maureira, Moforte y Gonzales (2014), señala que, para generar confianza, los líderes deben tener la capacidad de relacionarse con las demás personas del equipo de trabajo, el cual constituye un requisito indispensable o cualidad que no puede faltar en el líder, quien debe desarrollar de forma eficaz la capacidad de establecer relaciones de confianza con los demás, esto se puede efectuar mediante tres formas: indagación, persuasión y conexión. Los dos primeros conceptos fueron señalados por Chris Argyris y Donald Schon, citados por Maureira y cols (2014), los mismos que se sitúan en el área de desarrollo organizacional. La indagación es el acto de escucha por parte del líder, quien debe escuchar a los miembros de la organización independientemente de todo prejuicio que se oponga a la verdadera intención que es comprender los pensamientos, percepciones, observaciones, sentimientos e interpretaciones que surgen de las experiencias de los demás.

La segunda forma que consiste en la persuasión, indica que el líder explica su propio punto de vista y sus interpretaciones de forma asertiva, y por ende, no puede presentar ninguna actitud defensiva o agresiva, y finalmente la conexión con las personas, que consiste en desarrollar una red de vínculos con las personas cercanas a la organización, puesto que son ellas quienes lo apoyan en la consolidación de metas establecidas, lo acompañan cuando se deben analizar los problemas complejos que enfrenta la organización, y lo apoyan en sus iniciativas.



**Tabla 4**

**Liderazgo percibido en el indicador de talento en la Empresa de Telecomunicaciones.**

TALENTO (ítems)	Baja (1 – 3 puntos)		Alta (4 – 5 puntos)		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
El desarrollo del talento en los colaboradores es pieza fundamental en el desarrollo de la Empresa	39	73,58	14	26,42	53	100
La Empresa aprovecha el talento y la voluntad de los colaboradores para una mejor distribución del trabajo	42	79,25	11	20,75	53	100
La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los colaboradores	37	69,81	16	30,19	53	100
La Empresa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los colaboradores	39	73,58	14	26,42	53	100
La Empresa genera iniciativa en las tareas propias de la organización	40	75,47	13	24,53	53	100
Los colaboradores utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional y empresarial	44	83,02	9	16,98	53	100

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que en los seis ítems que componen el indicador de talento, los colaboradores perciben como bajo, sobre todo destaca el ítem 14 que señala que los colaboradores utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional y empresarial, en el cual el 83,02% lo considera bajo, en el ítems 10 que afirma: la Empresa aprovecha el talento y la voluntad de los colaboradores para una mejor distribución del trabajo, se obtuvo que el 79,2% de colaboradores lo consideran bajo.

Según Celis y Sánchez (2012), el talento es la cualidad que se genera entre los integrantes de una organización a partir de las iniciativas que brinda el entorno durante las tareas propias de

la organización y permite la distribución de tareas en forma adecuada. Por tanto, conforme a los resultados obtenidos en nuestro estudio, se puede suponer que en la Empresa de telecomunicaciones los colaboradores no pueden desarrollar iniciativas propias en la Empresa, sino que tienen que limitarse al cumplimiento estricto de las disposiciones de trabajo y también existe distribución inadecuada de tareas.



**Tabla 5**

**Liderazgo percibido en el indicador de motivación en la Empresa de Telecomunicaciones.**

MOTIVACIÓN (ítems)	Baja (1 – 3 puntos)		Alta (4 – 5 puntos)		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Los colaboradores se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales	40	75,47	13	24,53	53	100
La Gerencia brinda a los colaboradores incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo	38	71,70	15	28,30	53	100
Existe mayor grado de motivación en los colaboradores cuando el Gerente valora su trabajo	38	71,70	15	28,30	53	100
La Empresa establece metas y retos para la realización profesional de los colaboradores	39	73,58	14	26,42	53	100
Los colaboradores se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la Empresa	40	75,47	13	24,53	53	100

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que conforme a los resultados observados en las tablas precedentes, en el indicador de motivación, también se obtiene una baja percepción del liderazgo, en este indicador, que está conformado por cinco ítems, destaca que el 75,47% de colaboradores, tendrían una baja motivación para desarrollar sus propias capacidades profesionales, resultado similar se obtuvo en el ítem 14 que denota una baja motivación de los colaboradores al considerar o percibir que sus propuestas e ideas no son tomadas en cuenta en la Empresa.

De acuerdo a Celis y Sánchez (2012), la motivación puede ser tanto interna como externa y permite a los integrantes de una organización la formación de metas personales y la conducción de manera asertiva ante las dificultades o cambios que se presentan en su entorno.

Por tanto, de acuerdo a nuestros resultados se puede deducir que los colaboradores de la Empresa, no presentan un adecuado desarrollo u oportunidad para desarrollar sus metas personales ni tampoco desarrollan una conducción asertiva para hacer frente a las dificultades o cambios del entorno, lo cual, reduce las posibilidades de lograr un mayor desarrollo personal, que considero es la base para el desarrollo sostenible de las personas en el nivel individual, como de la sociedad.



**Tabla 6**

**Liderazgo percibido en el indicador de liderazgo múltiple en la Empresa de Telecomunicaciones.**

MOTIVACIÓN (ítems)	Baja (1 – 3 puntos)		Alta (4 – 5 puntos)		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
Los colaboradores se sienten responsables de asumir autonomía en la Empresa	43	81,13	10	18,87	53	100
Los colaboradores tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su área de trabajo.	42	79,24	11	20,76	53	100
Los colaboradores planifican y revisan su trabajo junto con sus compañeros de la Empresa.	38	71,70	15	28,30	53	100
Los colaboradores tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la Empresa.	46	86,79	7	13,21	53	100
Se permite entre los colaboradores, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.	41	77,36	12	22,64	53	100
Los colaboradores se involucran en las decisiones que afectan a la Empresa.	44	83,02	9	16,98	53	100
El Gerente y los supervisores promueven que los colaboradores trabajen juntos hacia una visión compartida.	42	79,24	11	20,76	53	100
Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre la Gerencia y los colaboradores de la Empresa	40	75,47	13	24,53	53	100
El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la Empresa se da a través de una comunicación asertiva.	43	81,13	10	18,87	53	100
Los supervisores juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los colaboradores de la Empresa	43	81,13	10	18,87	53	100
La Empresa promueve el desarrollo de habilidades en los colaboradores	43	81,13	10	18,87	53	100
Cuando los colaboradores asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador.	41	77,36	12	22,64	53	100

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que los resultados obtenidos en el indicador de liderazgo múltiple, también presenta una percepción baja por parte de los colaboradores, sobre todo destacan los ítems 23 que afirma que los colaboradores tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la Empresa, en el que se observó que el 86,79% lo considera bajo, el ítem 25

en el que un 83,02% de colaboradores tienen una baja percepción respecto a su involucramiento en las decisiones que afectan a la Empresa. En forma global, todos los ítems del indicador tienen una percepción de bajo liderazgo.

De acuerdo a Celis y Sánchez (2012), el liderazgo múltiple es una característica que se presenta entre los colaboradores de una organización, quienes han aprendido de sus pares estrategias para la toma de decisiones, y cuando esto ocurre, se da entre ellos una misión compartida y el desarrollo de trabajo colectivo; por tanto, conforme a nuestros resultados, se podría deducir, que tal situación no se presenta en la Empresa de telecomunicaciones, es decir, que los colaboradores no trabajan con el propósito de lograr una misión compartida, ni tampoco lo hacen de forma colectiva, sino más bien, debido al liderazgo bajo que existe en la empresa, los colaboradores trabajan de manera individual.

En cuanto al indicador de liderazgo múltiple, el autor Dey (2014), señala que los colaboradores perciben esta característica cuando consideran que el liderazgo se desarrolla de manera múltiple, es decir, que todas las personas que conforman la Empresa han ido desarrollando estrategias que les permite tomar decisiones y lo hacen de forma eficiente.

De acuerdo a Dey (2014), uno de los principales aspectos que se debe desarrollar en las organizaciones para ejercer un liderazgo adecuado es la confianza y la comunicación, los cuales al parecer no están siendo efectivas en la Empresa o no se están generando espacios suficientes para desarrollar más la confianza y la comunicación.

**Tabla 7**

**Liderazgo percibido por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>LIDERAZGO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Bajo	37	69,81
Alto	16	30,19
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que analizando la variable liderazgo de manera conjunta en función de todos los indicadores descritos en las tablas precedentes, se obtiene que el 69,81% de colaboradores perciben que el liderazgo en la Empresa de Telecomunicaciones es bajo, mientras que el 30,19% percibe un liderazgo alto.

Este resultado se explica a partir del análisis de las tablas precedentes, donde se encuentra que en los indicadores de confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple los colaboradores consideran que estos atributos no se hacen muy manifiestos en la empresa. Como se ha señalado anteriormente, el clima existente en la empresa es muchas veces tenso, con presión constante ejercida a los colaboradores y esto determina que exista malestar laboral y disconformidad con la forma como los colaboradores son tratados.

**Tabla 8**

**Calidad de vida laboral en la dimensión de Apoyo directivo en la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>APOYO DIRECTIVO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Deficiente	7	13,21
Regular	34	64,15
Bueno	7	13,21
Excelente	5	9,43
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que la calidad de vida laboral en la dimensión de apoyo directivo es regular en 64,15% de los colaboradores, deficiente en 13,21%, bueno en 13,21% y excelente en 9,43%.

Este resultado se explica, porque en la Empresa, los colaboradores prácticamente no reciben apoyo directivo, el trabajo a presión al que están sometidos por el cumplimiento de las metas establecidas para cada persona, hacen que de manera indefectible el colaborador procure alcanzar las metas al termino del mes, y si esto no ocurre, estas brechas son reportadas a los jefes, existiendo también rotaciones relativamente frecuentes del personal. En este contexto, las posibilidades de desarrollo, reconocimiento, expresión, autonomía y creatividad de los colaboradores, son muy limitadas. Según Peirò (2012) se afirma que la falta de cooperación y apoyo directivo y entre los compañeros pueden producir un elevado nivel de estrés y tensión entre los miembros del grupo, situación que se observa en la empresa y que incide de forma negativa en la motivación laboral y la calidad de atención.



**Tabla 9**

**Calidad de vida laboral en la dimensión de Demandas de trabajo en la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>DEMANDAS DE TRABAJO</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Deficiente	2	3,77
Regular	45	84,91
Buena	6	11,32
Excelente	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que el 84,91% de colaboradores consideran que la calidad de vida laboral en la dimensión de demandas de trabajo es regular, el 11,32% la considera buena y el 3,77% deficiente, ningún colaborador la calificó como excelente.

Este resultado se explica porque reiterando lo dicho anteriormente, en la empresa se ejerce presión a los colaboradores, y esto hace que estos trabajen de prisa, surjan conflictos, incomodidad física y en consecuencias estrés emocional y laboral. Además, los horarios influyen en la falta de tiempo de los colaboradores para la vida personal, y como muchos son jóvenes que se encuentran culminando sus estudios profesionales, presentan atrasos que inciden de forma negativa en su desarrollo personal y proyecto de vida. Por otro lado, los incentivos no son los más adecuados y existen castigos o penalidades cuando no se alcanzan las metas establecidas para cada puesto, situación que agrava la situación existente.

**Tabla 10**

**Calidad de vida laboral en la dimensión de Recursos psicológicos y organizacionales en la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>RECURSOS PSICOLÓGICOS Y ORGANIZACIONALES</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Deficiente	0	0,00
Regular	14	26,42
Buena	31	58,49
Excelente	8	15,09
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que la calidad de vida laboral percibida por los colaboradores en la dimensión de recursos psicológicos y organizacionales es buena en 58,49%, regular en 26,42% y excelente en 15,09%. Ninguno de los colaboradores la percibió como deficiente.

Estos resultados se explican porque a pesar de los problemas existentes, la mayoría de colaboradores está adecuadamente capacitado para su trabajo y conoce con claridad las tareas de su puesto, esto contribuye a la motivación, porque para muchos colaboradores, es su primer puesto de trabajo y claro está, que tienen ganas de apoyar a la empresa, ser creativos y se sienten motivados para trabajar de manera proactiva.

**Tabla 11**

**Calidad de vida laboral percibida por los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones.**

<b>CALIDAD DE VIDA</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Deficiente	0	0,00
Regular	28	52,83
Buena	21	39,62
Excelente	4	7,55
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Matriz de sistematización

Se observa en la tabla, que la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones es regular en 52,83%, buena en 39,62% y excelente en 7,55%. Estos resultados se explican porque los colaboradores se sienten motivados de trabajar en una empresa consolidada en el sector, a pesar de que existen problemas organizativos y sobre todo en la gestión de recursos humanos, muchos de los colaboradores pasan por alto los problemas más leves porque sienten que este trabajo los ayuda a mejorar su economía, sin embargo, siempre existen problemas que condicionan que la calidad de vida no sea mayoritariamente buena.

De acuerdo con lo que señala Fernández (2014) la calidad de vida laboral es el grado de satisfacción personal y profesional que tienen los colaboradores en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, esto es influenciado por el tipo de dirección y gestión, las condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. En tal sentido se considera, que la Empresa de Telecomunicaciones presenta varios años en el mercado arequipeño y se encuentra consolidada, a razón de ello, puede constituir una oportunidad laboral adecuada, sobre todo para los jóvenes, pero sin embargo, la empresa no ofrece mayores oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal y por ello, no se percibe una buena o excelente calidad de vida laboral.

**Tabla 12**

**Influencia del liderazgo en la calidad de vida laboral en la Empresa de Telecomunicaciones.**

CALIDAD DE VIDA LABORAL  LIDERAZGO	Regular		Buena		Excelente		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	28	75,68	9	24,32	0	0,00	37	100,00
Alto	0	0,00	12	75,00	4	25,00	16	100,00
<b>TOTAL</b>	28	52,83	21	39,62	4	7,55	53	100

Fuente: Matriz de sistematización

Prueba t = 5,61  $p < 0,05$

Se observa en la tabla, que de acuerdo a los resultados de la Prueba t, existe influencia estadísticamente significativa del liderazgo percibido por los colaboradores en la calidad de vida laboral en la Empresa de telecomunicaciones. En los colaboradores que tuvieron percepción baja del liderazgo, el 75,68% presenta regular calidad de vida y el 24,32% percibe una buena calidad de vida, a diferencia de los colaboradores que presentan una percepción de liderazgo alto, el 75% tiene buena calidad de vida y el 25% califica la calidad de vida como excelente.

Este resultado se puede explicar porque los colaboradores que perciben que el liderazgo es bajo, en la mayoría tienen calidad de vida regular, porque se podría suponer que les afectan más las consecuencias derivadas de la falta de liderazgo y viceversa, aquellos que perciben un liderazgo alto, tienen calidad de vida buena y excelente, debido a que una de las cualidades de los líderes es que sepan conciliar los problemas de la organización motivando a los colaboradores a que se identifiquen y comprometan de manera proactiva y eficiente con la organización.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

El 69,81% de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa, perciben que el nivel de liderazgo transformacional que existe en la empresa es bajo, resultado que se explica en el hecho de que, en todos los indicadores de la variable, como son confianza, talento, motivación y liderazgo múltiple, los colaboradores perciben que existe un liderazgo bajo en la Empresa. Es decir, que los colaboradores consideran que los líderes no tienen el suficiente liderazgo como para producir cambios en los colaboradores, no se desarrolla en ellos una mayor conciencia acerca del valor y la importancia que tienen las áreas que realizan en función a cada uno de sus puestos y es por ello, que los colaboradores no son motivados a trabajar de forma muy eficiente. Un bajo liderazgo transformacional nos indica que en la Empresa los líderes no son capaces de generar en los colaboradores un ambiente en el que se busque recompensas internas cuando se cumple la misión propuesta por los líderes.

### SEGUNDA

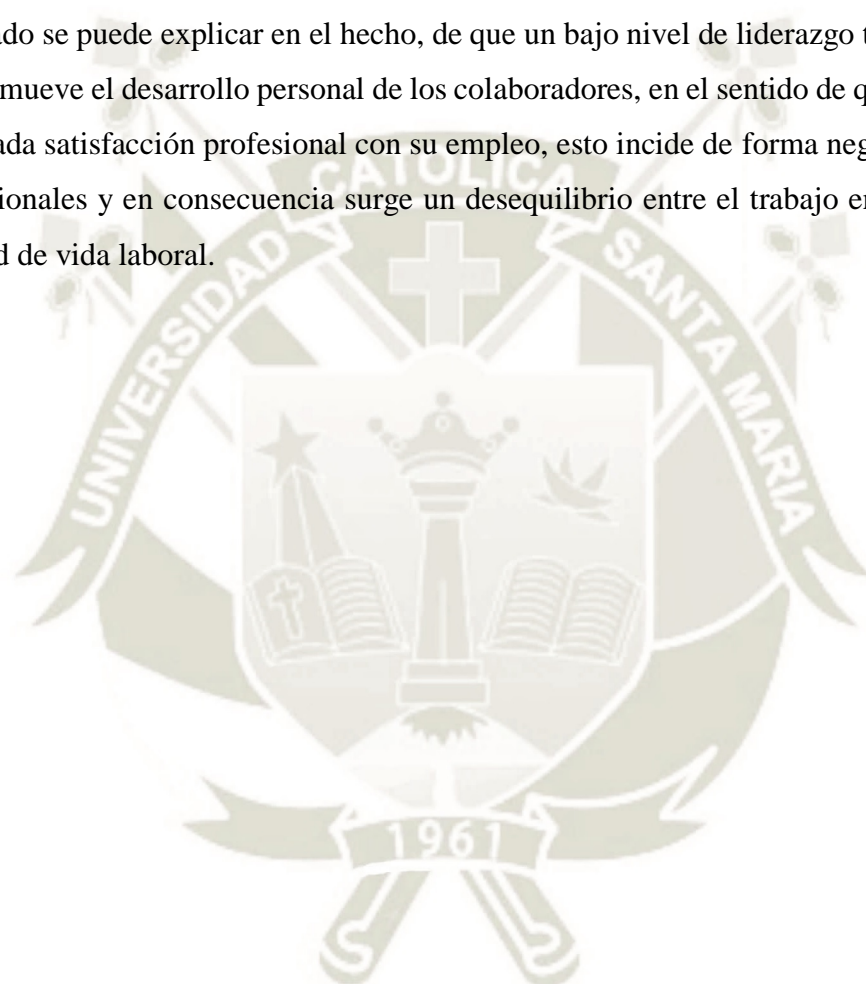
La calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa es regular en 52,83%, este resultado se explica porque en la dimensión de apoyo directivo y demandas de trabajo, los puntajes obtenidos corresponden a la categoría regular, mientras que en la dimensión de recursos psicológicos y organizacionales obtuvieron la calificación corresponde a la categoría buena. Estos resultados nos permiten afirmar que en la Empresa existe un grado regular de satisfacción personal y profesional de los colaboradores, dado que el tipo de dirección y gestión, las condiciones de trabajo, las compensaciones, el interés por las actividades realizadas y el nivel de logro y autodesarrollo de los equipos de trabajo no es adecuado, según opinión de la mayoría de colaboradores.

Una conclusión que también se puede desprender del resultado obtenido, es que las condiciones y ambiente de trabajo no es percibida por los colaboradores de forma favorable, por ende, no existe un ambiente laboral que promueva la satisfacción de los colaboradores

mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal, todo lo cual redundará en que la calidad de vida laboral sea regular.

### **TERCERA**

Existe influencia estadísticamente significativa del liderazgo en la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones de la ciudad de Arequipa. Este resultado se puede explicar en el hecho, de que un bajo nivel de liderazgo transformacional, no promueve el desarrollo personal de los colaboradores, en el sentido de que estos perciban adecuada satisfacción profesional con su empleo, esto incide de forma negativa en los retos profesionales y en consecuencia surge un desequilibrio entre el trabajo en la empresa y la calidad de vida laboral.



## RECOMENDACIONES

### PRIMERA

A la Gerencia de la Empresa de Telecomunicaciones, se sugiere, que, en base a los resultados obtenidos en el estudio, permita que se realicen talleres y otras actividades dirigidas a mejorar las relaciones interpersonales. Crear pequeños espacios donde se pueda compartir dejando de lado por un rato los temas organizacionales y creando un ambiente de cálido y relajante. Debe mejorarse la confianza, comunicación, promover la ayuda mutua entre los colaboradores y el trabajo en equipo. Esto en el mediano plazo va permitir realizar mejoras en la percepción del liderazgo.

### SEGUNDA

Habiendo encontrado que la calidad de vida laboral es regular, se sugiere a la Gerencia de la Empresa que se tomen las medidas necesarias a fin de implementar acciones encaminadas a la mejora de las condiciones de trabajo, revalorizando la importancia de que los colaboradores tengan una adecuada calidad de vida laboral, para ello, los jefes deberán escuchar a los integrantes de los equipos de trabajo en función de sus necesidades, expectativas, desavenencias y de esta manera mejorar la calidad de vida. Se recomienda a la Gerencia de la Empresa de Telecomunicaciones, así como hacen constantemente capacitaciones sobre las marcas y modelos de móviles que entran al mercado, poner más énfasis en las capacitaciones sobre los procesos de los sistemas que se maneja, asimismo se debe reforzar e implementar procesos de contingencia cuando estos sistemas fallan y no se puede brindar apoyo de manera efectiva al cliente.

### TERCERA

A los colaboradores de la Empresa de Telecomunicaciones se sugiere, que considerando que la mayoría de ellos son profesionales en Administración, Derecho, Contabilidad, Turismo y Hotelería entre otros, deban aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos durante su formación profesional acerca de la importancia de los recursos humanos de manera, que puedan tener un control más adecuado de las situaciones que generan estrés en el trabajo,

mantener siempre la confianza, buenas relaciones interpersonales, actuar de forma proactiva y con asertividad y sobre todo promover una competencia leal y saludable entre ellos. Así mismo promover un liderazgo democrático donde se tomen en cuenta las sugerencias e ideas de los colaboradores en los procesos de toma de decisión.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, H., Mazón, B. Calidad y liderazgo en medicina. (2013). Rev CONAMED; 18(4): 172-182.

Alarcón, J. (2017). Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte – 2017. Repositorio de Tesis de la Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa.

Alves, D., Cirera, Y., Carlos, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. INVENIO; 16 (30): 145-163.

Aranda, I. (2018). Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017. Repositorio de Tesis de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Lima.

Bass, M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadersh Q* *Leadersh Q*; 10(2):181-217.

Bass, M. (2009). The Future of Leadership in Learning Organizations. *J Leadersh Organ Stud*; 7(3):18-40.

Bass, M. (2007). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.

Burns, M. (2003). *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.

Caboblanco, M., Martín, J., Páez, M., Garijo, J., Rodríguez, A. & Cortes, J. A. (2004). Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35). *Gaceta Sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria*; 18(2), 129-136.

Calderón, G., Castaño, G. (2016). Investigación en administración: conocimiento para el bienestar de las personas y el desarrollo de las organizaciones. 3ra. ed. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Casas, J., Repullo, R., Lorenzo, S. y Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*; 6, 143-160.

Celis, S., Sánchez, N. (2012). El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular. Tesis presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar el grado de Magister en Educación con mención en gestión de la educación. Lima.

Cessa E. (2008). La Motivación y el Liderazgo como base del Comportamiento Organizacional. Tesis. Xalapa-Enríquez, Veracruz: Universidad Veracruzana.

Comín, E., De la Fuente, I. y Gracia, A. (2012). El estrés y el riesgo para la salud. Recuperado de <http://www.uma.es/>

Chiavenato I. (2009). Administración de recursos humanos. 9na ed. Brasil: Mc Graw Hill.

D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y Atributos Gerenciales. Ciudad de México, México.

Day, V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Esparza, A. (2016). El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Roció S.A., año 2016 – Trujillo. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

Fan, T., Chen, H., Wang, W., Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Ind Manage Data Sys Ind Manag Data Syst*; 114(3):421-37.

Fernández, J. (2013). El mercado de las TIC en Perú. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. Lima.

Fernández, M. (2014). *Diccionario de RRHH. Organización y dirección*. 4ta ed. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández, R (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. El estrés en la empresa. Alicante: Editorial Club Universitario.

Fiedler, E. (1981). Leader Attitudes and group effectiveness. Westport CT: Greenwood, Press.

García, M. Llorens, S. Cifre, E. y Salanova, M. (2006): Antecedentes afectivos de la autoeficacia docente: un modelo de relaciones estructurales, Revista de Educación, 339, 387-400.

Gil, P., García, J. y Caro, M. (2008). Influencia de la Sobrecarga Laboral y la Autoeficacia sobre el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (burnout) en Profesionales de Enfermería. Revista Interamericana de Psicología, 42(1), 113-118.

Greenwood, G. (1993). Leadership theory: A historical look at it's evolution. J Leadership Studies: 3-20.

Hater, J., Bass, M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. J Appl Psychol. 73(4):695-702.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta ed. México: Mac Graw Hill Education.

House, J., Mitchell, R., (1975). United States, Office of Naval Research. Path-goal theory of leadership. Seattle: University of Washington.

House, J. (2004). Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Humphreys, E. (2010). Distributed Leadership and its impact on teaching and Learning. PhD thesis, National University of Ireland Maynooth.

Jodar, G. (2015). Análisis mixto de los estilos de liderazgo. Tesis doctoral presentada a la Universidad de Barcelona. España.

Lau, M. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management; 11, 422-437.

Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. Capital Humano. Barcelona, número 226, pp.84-91.

Longo, F. (2009). Liderazgo distribuido en la administración pública”. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil.

López, J. (2012). Productividad. Palibrio: USA.

Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. Gestión práctica de Riesgos Laborales, 73, 16-20.

Luperdi, R. (2018). Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una Institución Educativa Superior Tecnológica del distrito de Villa El Salvador. Repositorio de Tesis de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima.

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. 2da ed. México: Mc Graw Hill.

Maureira, O, Moforte, C, González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Perfiles Educativos; vol. XXXVI, núm. 146: 134 – 153.

Mehdi, S. Mehdizadeh, G. (2010). Quality of work life (QWL) and its relationship with performance. Tehran: University Of Firouzkouh Branch.

Ministerio de la Protección Social. Colombia. (2010). Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosociales. Recuperado de <http://www.fondoriesgos>.

Montilla, S. (2014). Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva. Universidad de Jaén. España.

Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido” REICE Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad. Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4), pp. 11-24.

Nag, R., Hambrick, D., y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. Strategic Management Journal, 28(9), 935-955.

- Nasl, S., Dargahi, H. Study of Quality of Work Life (QWL). (2006). Dept of Health Care Management, School of Allied Medicine, Tehran University of Medical Sciences, Iran. Iranian J PublHealth; 35, 8-14.
- Northouse, G. (2014). Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Ortega, M., Rocha, M. (2015). Liderazgo distribuido y cultura organizacional en educación básica. 1ra edición. México: Red Durango de Investigadores Educativos A. C.
- Ortíz, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo;8 (15): 1 – 8.
- Pariante, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. En: Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coords.). Procesos de cambio y desarrollo organizacional. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Capítulo 6. págs. 117-145.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. Estudios Gerenciales; 29: 445-455.
- Peiro, J., Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del Psicólogo; 29 (1), 68-82.
- Rethinam, S Ismail, M. (2008). Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals. European Journal of Social Sciences; 7, 58-70.
- Rivas, L. (2015). El equipo de alta gerencia en una empresa multinegocios. Caso Suramericana S. A. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 33: 121-133. Medellín, Colombia
- Rose, R., Beh, L., Uli J., Idris, K. (2006) Quality of work life: implications of career dimensions: Malaysia: University of Malaya.
- Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Saturno, J. (2011). Análisis del liderazgo en los servicios de salud. Manual del Master en gestión de la calidad en los servicios de salud. Módulo 8: Diagnóstico Organizacional Unidad temática 40. España: Universidad de Murcia.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schmidt, B. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Ind Organ Psychol*; 7(2):182-7.

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica, Barcelona Colección Management y contexto.

Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Leadership Library in Education.

Spillane, J. (2004). Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday. *Leadership and Policy in Schools*. Illinois, (3); 1: 103 – 125.

Stoner A. (2006). Liderazgo. En: Stoner JA, Freeman E, Gilbert DR. *Administración*. 6ta ed. México: Progreso; (2): 512-540.

Trice, M., Beyer, M. (2007). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Uribe, A., Jaimes, M. y Rodríguez, L. (2012). La carga mental de trabajo como riesgo psicosocial. En A. F. Uribe y F. Contreras (Eds.) *Desarrollo Organizacional. Perspectivas e Investigación Psicológica* (pp. 81-93). Bucaramanga: Futura diseño e impresión.

Uribe, A. Martínez, A. Rodríguez, E. (2015). Las demandas del trabajo en una institución de salud en nivel III de atención *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 44: 36-50. Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia.

Valdez, C. (2017). Telecomunicaciones: ¿Cómo ha evolucionado este sector? En prensa. *El Comercio* publicado el 14 – 6- 17. Lima.

Vélez, M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle De Aburrá - Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24, 225-236.

Vinatea, L. (2015). *Convergencia: Necesidad de Iniciar un Cambio Regulatorio para las Telecomunicaciones en el Perú*. Asociación Civil: DERECHO Y Sociedad. Lima.

Vroom, H., Yetton, W. (1973). Leadership and decision-making. [Pittsburgh]: University of Pittsburgh Press; 1973.

Yrui, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. Eur J Work Organ Psychol. 8(1):33-48.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. Leadersh Q. 2008; 19(6):708-22.



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Edad..... Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino

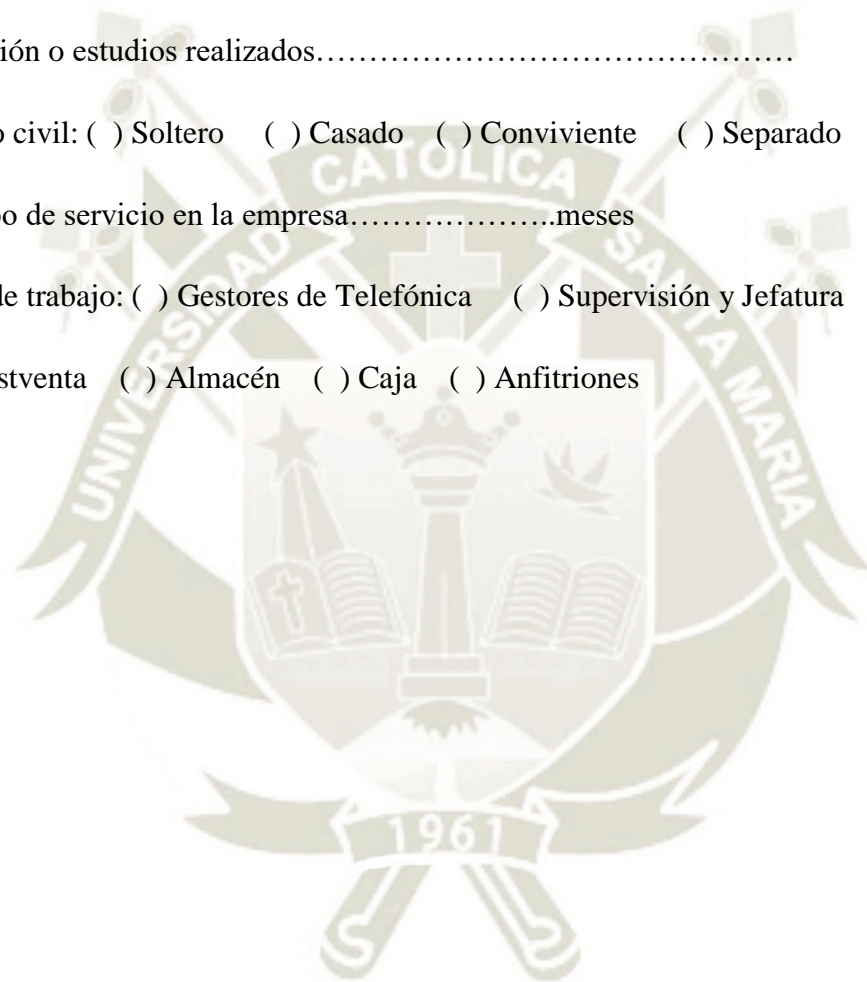
Profesión o estudios realizados.....

Estado civil: ( ) Soltero ( ) Casado ( ) Conviviente ( ) Separado

Tiempo de servicio en la empresa.....meses

Área de trabajo: ( ) Gestores de Telefónica ( ) Supervisión y Jefatura ( ) Ventas

( ) Postventa ( ) Almacén ( ) Caja ( ) Anfitriones





## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Instrucciones: El presente instrumento está orientado a recoger información relevante respecto a sus percepciones sobre el desarrollo del liderazgo en la Empresa. Es importante señalar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Su opinión es la única respuesta correcta. Las respuestas que usted proporcionará serán totalmente confidenciales, anónimas y la información será procesada sistemáticamente. El cuestionario está elaborado en base a una escala de actitud ordinal denominada Escala de Likert, con una valoración para cada afirmación que se muestra en el siguiente cuadro.

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Usted podrá contestar el cuestionario marcando con aspa "X" la alternativa que refleje su punto de vista, escriba una sola respuesta por cada pregunta.

Nº	Ítems	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
1	Los colaboradores de la Empresa reciben respaldo de sus coordinadores y directivos en relación a su desempeño laboral.					
2	Los colaboradores cuentan con la libertad de proponer y ejecutar proyectos en la Empresa.					
3	Los colaboradores están dispuestos a aceptar y realizar retos dentro de la Empresa.					
4	Los directivos otorgan responsabilidades a los colaboradores para el desarrollo de diversas actividades.					
5	El Gerente transmite seguridad a los colaboradores acerca de su desempeño laboral en la Empresa.					
6	El apoyo activo del Gerente es esencial cuando se introducen cambios en las distintas tareas de la Empresa.					
7	Entre los colaboradores se desarrolla un nivel de confianza que permite el trabajo en equipo.					
8	Las ideas consensuadas entre los colaboradores generan cambios significativos en la empresa.					
9	El desarrollo del talento en los colaboradores es pieza fundamental en el desarrollo de la Empresa					

10	La empresa aprovecha el talento y la voluntad de los colaboradores para una mejor distribución del trabajo.					
11	La persistencia y dedicación son cualidades que desarrollan los colaboradores.					
12	La Empresa tiene políticas de estímulo que expresan condiciones para el desarrollo del talento de los colaboradores.					
13	La Empresa genera iniciativas en las tareas propias de la organización.					
14	Los colaboradores utilizan sus capacidades como una herramienta para el desarrollo profesional y empresarial.					
15	Los colaboradores se sienten motivados para desarrollar sus propias capacidades profesionales.					
16	La Gerencia brinda a los colaboradores incentivos que los motivan a enriquecer el valor de su trabajo.					
17	Existe mayor grado de motivación en los colaboradores cuando el Gerente valora su trabajo.					
18	La Empresa establece metas y retos para la realización profesional de los colaboradores.					
19	Los colaboradores se ven motivados cuando perciben que sus propuestas e ideas son tomadas en cuenta en la Empresa.					
20	Los colaboradores se sienten responsables de asumir autonomía en la Empresa.					
21	Los colaboradores tienen la oportunidad de ejercer el liderazgo más allá de su área de trabajo.					
22	Los colaboradores planifican y revisan su trabajo junto con sus compañeros de la Empresa.					
23	Los colaboradores tienen la oportunidad de liderar nuevas iniciativas en la Empresa.					
24	Se permite entre los colaboradores, el desarrollo de sus capacidades para la toma de decisiones.					
25	Los colaboradores se involucran en las decisiones que afectan a la Empresa.					
26	El Gerente y los supervisores promueven que los colaboradores trabajen juntos hacia una visión compartida.					
27	Se ejercen acciones coordinadas, colaborativas y colectivas entre la Gerencia y los colaboradores de la Empresa.					

28	El ejercicio de acciones de liderazgo dentro de la Empresa se da a través de una comunicación asertiva.					
29	Los supervisores juegan un papel importante de liderazgo a través de la comunicación que ejercen con los colaboradores de la Empresa.					
30	La Empresa promueve el desarrollo de habilidades en los colaboradores.					
31	Cuando los colaboradores asisten a cursos de desarrollo profesional, hacen un efecto multiplicador.					



ANEXO 3

CUESTIONARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL-35)

Nº	Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Cantidad de trabajo que tengo.										
2	Satisfacción con el tipo de trabajo.										
3	Satisfacción con el sueldo.										
4	Posibilidad de promoción.										
5	Reconocimiento de mi esfuerzo.										
6	Presión que recibo para mantener la cantidad de mi trabajo.										
7	Presión que recibo para mantener la calidad de mi trabajo.										
8	Prisas y agobios por falta de tiempo para hacer mi trabajo.										
9	Motivación (ganas de esforzarme).										
10	Apoyo de mis jefes.										
11	Apoyo de mis compañeros.										
12	Apoyo de mi familia.										
13	Ganas de ser creativo.										
14	Posibilidad de ser creativo.										
15	Desconecto al acabar la jornada laboral.										
16	Recibo información de los resultados de mi trabajo.										
17	Conflicto con otras personas de mi trabajo.										
18	Falta de tiempo para mi vida personal.										
19	Incomodidad física en el trabajo.										
20	Posibilidad de expresar lo que pienso y necesito.										
21	Carga de responsabilidad.										
22	Mi empresa trata de mejorar la calidad de vida de mi puesto.										
23	Tengo autonomía o libertad de decisión.										
24	Interrupciones molestas.										
25	Estrés por esfuerzo emocional.										
26	Capacitación necesaria para hacer mi trabajo.										
27	Estoy capacitado para hacer mi trabajo actual.										
28	Variedad en mi trabajo.										
29	Mi trabajo es importante para la vida de otras personas.										

30	Es posible que mis respuestas sean escuchadas y aplicadas.												
31	Tengo claro lo que tengo que hacer.												
32	Me siento orgulloso de mi trabajo.												
33	Mi trabajo tiene consecuencias negativas.												
34	Tengo calidad de vida de mi trabajo.												
35	Apoyo de los compañeros.												

