



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo y motivación del personal de servicio de  
rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTOR:**

Br. Muñoz Ybañez, David Martín

**ASESOR:**

Dr. Vértiz Osoreo, Jacinto Joaquín

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales y Médicas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de los servicios de la Salud

**PERÚ - 2018**

**Página del jurado**

.....

Dr. Juan Méndez Vergaray

**Presidente**

.....

Dr. Mitchell Alberto Alarcón Díaz

**Secretario**

.....

Dr. Jacinto Joaquín Vértiz Osores

**Vocal**

### **Dedicatoria**

A mi madre María Esther, Fabiola mi esposa  
mis hijas María Fernanda y Khalessi quienes  
con su apoyo y comprensión que me dieron,  
día a día hicieron que culminara la maestría.

**David**

### **Agradecimiento**

A la Universidad Cesar Vallejo por darnos la oportunidad de seguir adelante en los estudios de Postgrado haciendo de nosotros mejores profesionales.

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, David Martin Muñoz Ybañez estudiante del Programa Gestión de los servicios de la salud de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 41664193 con la tesis titulada “Liderazgo y motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 26 de marzo del 2016

---

Br. David Martin Muñoz Ybañez

DNI: 41664193

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Liderazgo y motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016”, la misma que someto a vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Grado de Maestro en Gestión de los Servicios de la Salud.

Los contenidos que se desarrollan son:

I: Introducción: En esta parte se hace una panorámica sobre el tema planteándose la situación problemática y la intencionalidad del proyecto de investigación manifestada en los objetivos. Como marco teórico se narran los antecedentes y el marco teórico.

.II: Marco Metodológico: En esta parte se precisa el tipo de investigación, diseño, variables y su operacionalización, se precisan los métodos y técnicas de obtención de datos, se define la población y se determina la muestra. Por último se señala el tipo de análisis de los datos.

III: Resultados: Los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se utilizaron gráficos y tablas donde se sistematizaron los datos obtenidos en la investigación.

IV: Discusión: Se comparan los resultados obtenidos con otros obtenidos por otros investigadores, citados en los antecedentes

V: Conclusiones: Se sintetizan los resultados y se formulan a manera de respuestas a los problemas planteados en la introducción.

VI: Recomendaciones: Emergen de las discusiones del estudio. Están orientados a las autoridades del sector y también a los investigadores.

VII: Referencias Bibliográficas contiene la lista de todas las citaciones contenidas en el cuerpo de la tesis.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

Atentamente,

Br. David Martin Muñoz Ybañez

## Índice

	<b>Pág.</b>
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1. Antecedentes	15
1.1.1. Internacionales	15
1.1.2. Nacionales	17
1.2. Fundamentación científica	19
1.2.1. Liderazgo	19
1.2.2. Motivación	29
1.3. Justificación	35
1.4. Realidad problemática	36
1.4.1. Problema general	37
1.4.2. Problemas específicos	37
1.5. Hipótesis	39
1.6. Objetivos	39
1.6.1. Objetivo general	39
1.6.2. Objetivos específicos	40
<b>II. Marco Metodológico</b>	<b>41</b>
2.1. Variables	42
2.1.1. Liderazgo	42
2.1.2. Motivación	42
2.2. Operacionalización de variables	43
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	45
2.5. Diseño de la investigación	46
2.6. Población, muestra y muestreo	47
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	48

2.8.	Métodos de Análisis de datos	51
2.9.	Aspectos éticos	51
<b>III.</b>	<b>Resultados</b>	52
3.1.	Descripción de los resultados	53
3.2.	Contraste de hipótesis.	57
<b>IV.</b>	<b>Discusión</b>	61
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	64
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones</b>	66
<b>VII.</b>	<b>Referencias</b>	68
<b>Anexos</b>		71

<b>Índice de tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalización e indicadores de las variables en estudio liderazgo.	43
Tabla 2. Operacionalización e indicadores de las variables en estudio Motivación	44
Tabla 3. Confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de medición de la variable Liderazgo.	50
Tabla 4. Frecuencias de clasificación del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	53
Tabla 5. Frecuencias de clasificación de las dimensiones del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	54
Tabla 6. Frecuencias de clasificación de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa	55
Tabla 7. Frecuencias de clasificación de las dimensiones de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	56
Tabla 8. Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	57
Tabla 9. Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	58
Tabla 10. Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo motivacional y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	59

Tabla 11. Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo situacional y la  
Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa 60

<b>Índice de figuras.</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1. Detalle de los cuatro cuadrantes del modelo integral.	23
Figura 2. Distribución de frecuencias de clasificación del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	53
Figura 3. Distribución de frecuencias de clasificación de las dimensiones del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	54
Figura 4. Distribución de frecuencias de clasificación de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	55
Figura 5. Distribución de frecuencias de clasificación de las dimensiones de la motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa.	56

## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

Fue una investigación fue básica, transversal, descriptiva, con diseño no experimental, correlacional. El método hipotético deductivo. La población fue igual a la muestra, siendo un total de 51 personas de todo el servicio de rehabilitación. Se aplicó encuestas a toda esta población con instrumentos validados y de alta confiabilidad. El análisis de los datos se realizó usando la prueba de correlación Rho Spearman a un nivel de 0,05.

Se demostró que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación es positiva (directa) y fuerte ( $r = 0,725$ ) interpretándose que a mayor liderazgo, entonces mayor motivación. Asimismo existe relación significativa ( $p=0,009<0,05$ ) entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal evaluado, siendo una relación positiva (directa) y baja ( $r = 0,363$ ) interpretándose que a mayor liderazgo carismático, entonces mayor motivación. También se comprobó que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial de esta área, teniendo una relación positiva (directa) y moderada ( $r = 0,667$ ) interpretándose que a mayor liderazgo motivacional, entonces mayor motivación. Finalmente se determinó que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación fue positiva (directa) y moderada ( $r = 0,586$ ) interpretándose que a mayor liderazgo situacional, entonces mayor motivación

**Palabras clave:** Liderazgo, Motivación.

### **Abstract**

The objective of the research was to determine the relationship between the leadership and the motivation of the care staff of the rehabilitation area of the Santa Rosa Hospital in Pueblo Libre, Lima.

It was an investigation was basic, transversal, descriptive, with non-experimental, correlational design. The deductive hypothetical method. The population was equal to the sample, being a total of 51 people of all the rehabilitation service. Surveys were applied to this population with validated and highly reliable instruments. Data analysis was performed using the Rho Spearman correlation test at a level of 0.05.

It was demonstrated that there is a significant relationship ( $p = 0.000 < 0.05$ ) between the leadership and the motivation of the care staff in the rehabilitation area of the Santa Rosa Hospital in Pueblo Libre, Lima. The relationship is positive (direct) and strong ( $r = 0.725$ ) being interpreted as greater leadership, then greater motivation. Likewise, there is a significant relationship ( $p = 0.009 < 0.05$ ) between the charismatic and empathetic leadership and the motivation of the personnel evaluated, being a positive (direct) and low ( $r = 0.363$ ) relationship, interpreted as greater charismatic leadership, . It was also verified that there is a significant relationship ( $p = 0.000 < 0.05$ ) between motivational leadership and motivation of care staff in this area, having a positive (direct) and moderate relationship ( $r = 0.667$ ), interpreted as greater motivational leadership , Then greater motivation. Finally, it was determined that there is a significant relationship ( $p = 0.000 < 0.05$ ) between situational leadership and the motivation of care staff in the rehabilitation area of the Santa Rosa hospital in Pueblo Libre, Lima. The relationship was positive (direct) and moderate ( $r = 0.586$ ), which was interpreted as greater situational leadership,

**Key words:** Leadership, Motivation.

## **I. Introducción.**

## **1.1. Antecedentes.**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales.**

En México, Gómez, Becerra y Beltrán (2010) en su trabajo sobre Satisfacción laboral sustentaron que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, así como factores extrínsecos que ni pueden ser controlados o modificados por el trabajador. En este estudio se determinó el grado de satisfacción laboral del personal de enfermería del área administrativa de un hospital. Se concluye que las variables con satisfacción fueron: el trabajo, el salario, los compañeros, el servicio y el turno. Los rubros con menor satisfacción son: con jefes y superiores, posibilidades de ascenso, incentivos y organización en el trabajo. En el cruce de variables que mostraron mayor dependencia fueron salario y posibilidades de ascenso, tipo de trabajo y jefes y superiores, tipo de trabajo con servicio, compañeros y organización.

En España, Moya (2011) realizó una investigación “Motivación y Satisfacción de los profesionales de enfermería: Investigación aplicada en un área quirúrgica” del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla mediante una encuesta de variables sociodemográficas, de trabajo y de formación-investigación y el cuestionario Font Roja de satisfacción laboral en el medio hospitalario. Se ha obtenido un 67,4% de respuestas con una media de satisfacción de 2,99 (DE 0,41) sobre 5. Las fuentes que generan más satisfacción han resultado ser las relaciones con los compañeros, el propio trabajo y la competencia profesional. Por el contrario, los encuestados se sentían insatisfechos con el reconocimiento, la promoción profesional y la tensión relacionada con el trabajo. Se encuentran diferencias significativas entre el personal fijo de mañana y a turnos, el personal fijo de plantilla y los contratos temporales, y en relación al tiempo trabajado.

Además, se han encontrado similitudes con otros estudios realizados entre profesionales de enfermería y, entre otras diferencias, un menor grado de satisfacción general.

En Colombia, Zapata y Alcaraz (2012) en su investigación sobre: Satisfacción laboral de las enfermeras en salas de hospitalización de adultos. Un sentimiento ambivalente propusieron como objetivo conocer y comprender la satisfacción laboral de las enfermeras en salas de hospitalización de adultos en instituciones del Área Metropolitana del valle de Aburrá (Colombia). Fue un estudio cualitativo, enmarcado en el paradigma etnográfico. Durante 2008 se realizaron entrevistas semi estructuradas a 15 enfermeras y 2 enfermeros, además de 30 horas de observación en los lugares de trabajo, previo consentimiento informado y autorización de las instituciones. En los resultados surgieron las categorías: satisfacción, insatisfacción y ambivalencia entre la satisfacción e insatisfacción laboral de las enfermeras; siendo la insatisfacción, el sentimiento que primó entre ellas. Las enfermeras sienten satisfacción cuando el paciente sale recuperado, dan cuidado directo o hay resultados positivos con su gestión. La insatisfacción aparece cuando no pueden dar cuidado directo, pierden autonomía, tienen exceso de trabajo o porque se disminuye la demanda laboral. Concluyeron que la satisfacción laboral es un sentimiento ambivalente, primando la insatisfacción en el grupo estudiado.

En España, Hidalgo (2015) en su investigación sobre la Motivación profesional en enfermería bajo a perspectiva de género, tiene lugar en la atención sanitaria especializada de la provincia de Huelva y se pretende averiguar la satisfacción laboral que tienen los enfermeros y enfermeras y los factores extrínsecos e intrínsecos que ejercen más influencia bajo la perspectiva de género. Fue un estudio observacional, descriptivo, transversal con técnicas cuantitativas y cualitativas en 89 enfermeros y 241 enfermeras, dedicados a la clínica y de la plantilla habitual de los tres hospitales. Se usó

el cuestionario de satisfacción S20/23 de Meliá y Peiró. Se ha obtenido una tasa de respuesta del 66.78%. La muestra está formada por un 73.03% de mujeres y un 26.97% de hombres. El 50% tienen entre 41 y 50 años. El 6% tiene una titulación superior a la diplomatura. El 62.1% trabaja en turno rotatorio y tiene plaza en propiedad el 64.3%. Se concluye que el grado de satisfacción global está en un punto medio entre la satisfacción y la insatisfacción siendo ligeramente superior en los hombres. La satisfacción intrínseca es superior que la extrínseca. La diferencia es significativa en cuanto a género para la satisfacción que les produce el trabajo en sí mismo. Las relaciones personales entre supervisores y trabajadores se consideran importantes así como la escucha y que tengan en cuenta la conciliación familiar. El ambiente físico es un factor de satisfacción pero no motiva. Las prestaciones y la participación son un factor de insatisfacción. El salario es el ítem con el que más insatisfechos están, especialmente los hombres. Hay un techo profesional que les impide la promoción. En general, el mayor tamaño de los hospitales, la turnicidad y la inestabilidad laboral generan más insatisfacción.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales.**

Castillo (2014), en su tesis para titulación en Psicología: Clima, Motivación Intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos (PUCP), se planteó investigar sobre la relación entre estas variables. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada Great Place To Work. Para cumplir con el propósito de su investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. En sus conclusiones sustentó que existe una correlación significativa y

positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, de modo que, aquellos trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral respectivamente.

Iona, Iturbe y Osorio (2013) en su tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas de la PUCP: La Teoría motivacional de los dos factores, un caso de estudio. Este estudio cualitativo aplicó el enfoque de Herzberg para comparar sus resultados con los obtenidos en el sector retail, a nivel operativo. Se analizó una muestra de 472 trabajadores sustentan En sus fundamentaciones manifestó que hoy en día la motivación efectiva de los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización. Al respecto, el modelo de Herzberg es un referente clásico que plantea la existencia de dos grandes categorías de factores, los motivadores y los de higiene, enfatizando que no se deben confundir. Los factores motivadores, asociados a la satisfacción en el trabajo, están separados y son distintos de los factores higiénicos, asociados a la insatisfacción laboral. En sus conclusiones se encontraron indicios que hay factores que coinciden en su impacto sobre la motivación, tal como lo halló Herzberg. Sin embargo se encontraron otros factores que muestran una tendencia contraria a sus resultados. En particular, las relaciones interpersonales constituyen un factor motivante y no higiénico como lo postuló Herzberg. No obstante, se plantean varias explicaciones a las diferencias encontradas e igualmente se sugieren recomendaciones para mejorar las prácticas de Recursos Humanos.

Giovannone (2011) en su trabajo La Gestión de la Motivación Organizacional con el Enfoque de la Teoría de Herzberg. Un estudio empírico concluyó, acerca de la motivación, indicando que los factores motivadores que los trabajadores consideran más importantes son que el trabajo que realizan sea importante, así como que el puesto

cuenta con tareas variadas, desafiantes y creativas, asimismo influye los sueldo y salarios. Otras de las conclusiones es que los empleados consideran importantes, a la hora de estar satisfechos con su trabajo, que existan oportunidades de promoción y ascenso, así como que en el trabajo se les proporcione formación.

## **1.2. Fundamentación científica**

### **1.2.1. Liderazgo.**

El Diccionario de la Lengua Española, define como “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”. El

Diccionario de Ciencias de la Conducta proporciona otra definición de liderazgo: “Conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (RAE, 2015, Párr. 1).

Stogdill (1948, cit. Carnota, 1985) formuló una definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas" (p. 52)

En esa misma perspectiva, Carnota, (1985) señaló lo siguiente:

Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos. (p. 56)

Por otra parte, Mometolo (2012), señaló que:

El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo. A final de cuentas, existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han estudiado el concepto. (p. 53).

Asimismo, este mismo autor señaló que:

El Liderazgo es la capacidad de influir sobre otros mediante el principio del poder, y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un

bien mayor (aquello que es mejor para todos los interesados). El liderazgo es un rol (líder) susceptible de ser adoptado por cualquier ser humano, independientemente de su nivel educativo, jerárquico u ocupacional. El liderazgo son conductas de superioridad y seguridad frente a los demás, sin embargo, esto como todo intento de superposición, trae consecuencias y a partir de estas se derivan estrategias en la sociedad que permiten el correcto y justo ascenso del que asume el liderazgo. Éste puede ser asumido tanto por mujeres o por hombres en las organizaciones, en la familia, en la comunidad, sociedad escolar, grupo religioso, club deportivo, cultural o social. (Mometolo, 2012. pp. 25 - 26).

De esto se deduce que no solamente consiste en una capacidad innata sino que también es consecuencia de la formación que la persona tenga y la aplicatividad que realice en los distintos escenarios de vida.

### **Características del liderazgo**

De acuerdo a Ligorria (2015)

El liderazgo es uno de los rasgos de personalidad que suelen ser más valorados hoy en día. Ser “más líder” o convertirse en uno parece el deseo de muchos pero el “logro” de pocos y esto ha “posicionado” el concepto de liderazgo como un sinónimo de prestigio que refleja múltiples características positivas, hábitos y capacidades que distinguen a una persona de muchas otras. Analizar el concepto de liderazgo, puede hacerse desde diversas perspectivas. Sin embargo, considero que las dos principales para analizar son la construcción del líder desde adentro y la proyección de éste hacia afuera. (párr. 14)

En ese orden de ideas, Gonzales, Hernández, Marchena, Marquetti y Nava (2012), enumeró ocho características importantes para desarrollar el liderazgo:

- **Responsabilidad.**- Los líderes se diferencian de otras personas por su deseo de asumir responsabilidades. Toman la iniciativa, planifican y realizar tareas necesarias, de igual manera, asumen la responsabilidad por cualquier resultado obtenido. Aceptar la responsabilidad de las decisiones

tomadas, implica reconocer posibles fracasos, así como entender que el trabajo requiere el sacrificio de muchas hora de labor y esfuerzo. (p. 90)

- **Visión.-** Este término atañe a la perspectiva del futuro y oportunidades potenciales. Entre las capacidades que derivan de este concepto son: la posibilidad de organizar las decisiones y elegir el camino más adecuado para alcanzar una meta determinada. La visión debe influir en cada persona que compone cualquier tipo de organización. La visión determina pensamientos a largo plazo; mirar más allá del día de hoy o de los próximos meses, más allá del horizonte. Significa comprender cómo los factores del entorno de la organización pueden influir en ella misma y en el futuro. (p. 90).
- **Capacidad de comunicarse.-** Los líderes deben comunicar sus expectativas para crear un ambiente de comunicación a su alrededor y para que se coordinen actividades de seguidores.
- **Influencia.-** Consiste en la capacidad de imperar sobre otras personas para cambiar su pensamiento y su comportamiento. De esta manera se podrán crear nuevas políticas que serán importantes para el futuro. Puede significar también influir en los directores generales y las políticas de gestión general. (p. 91).
- **Motivación.-** Demostrar el compromiso y la energía propia para trabajar por la realización de la visión y la consecución de las metas. Generar en otros un entusiasmo, compromiso y sentido de finalidad ante metas compartidas, y una motivación para conseguirlas. (p. 91)
- **Confianza.-** Permite crear seguridad en otras personas al exponer de forma clara las estrategias, para conseguir de manera adecuada las metas deseadas. Los dirigentes tienen la capacidad de arrastrar consigo a las personas hacia metas compartidas. Tienen confianza en sí mismos y en lo que están haciendo. (p. 91)
- **Competencia política.-** Este concepto sintetiza la relación entre aceptación y entendimiento. Tales elementos permitirán amalgamar metas y comportamientos diferentes de los distintos grupos de personas interesadas. Se logrará entender las conexiones entre los diferentes acontecimientos e influencias que repercuten en la organización, para

planificar las estrategias que responderán eficazmente en la obtención de diferentes metas. (p. 92)

- **Revisión y cambio.**- “Renovación” significa que no siempre se aceptan los procesos y estructuras de la organización. Por ello, es necesario someterlos a revisión y evaluación, para que se adscriban a las necesidades de los demandantes. (p. 92)

### **Funciones del liderazgo.**

En el liderazgo existen varias teorías, escuelas y corrientes que coinciden, son muchas las funciones. De acuerdo a Zayas y Cabrera (2006) estas funciones se las clasificarán como tareas que van a la actividad, al grupo y a los miembros, al sí mismo y al entorno. Según este autor las funciones son:

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, su impacto en la dirección y en la estrategia de la organización y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar las actividades organizacionales, profesionales, técnicas, servicios, etc.
- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.
- Fomentar una cultura y un clima organizacional de las relaciones interpersonales, comunicación con los demás para ganar su cooperación, colaboración y apoyo
- Dan y reciben feedback
- El liderazgo anima, inspira respeta, agradece y reconoce los logros.
- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representarlos en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno.
- Entrenar a la gente como un equipo.

- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Representar al grupo, proporcionar un símbolo para la identificación.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo. (pp. 15 - 16)

### **Teorías del liderazgo**

#### ***Teoría de los rasgos.***

Sustentada por Bavelas (1977), la teoría de los rasgos de liderazgo, intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia de liderazgo. La teoría de rasgos intenta enlistar las características que distinguen a los buenos líderes de los ineficientes. Es por ello que nos años 30s y 40s, la lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo. El siglo pasado se realizaron cientos de estudios con la intención de descubrir una lista de cualidades que los buenos líderes poseen, pero nadie logró proponer un conjunto de características universales comunes a todos los líderes competentes, o rasgos que garantizaron el éxito de liderazgo.

#### ***Teoría de liderazgo por contingencia.***

Desarrollada por Hersey y Blanchard (1982) Tanto la teoría de los rasgos, como la del comportamiento se enfocaron a encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones; es por esto que se les denomina teorías universales. En los 60s los estudiosos se dieron cuenta de que no existía, por lo que nació la teoría por contingencias.

#### ***Teoría integral del liderazgo.***

Esta teoría se basa en lo vertido por Wilber (1997a, 2000b) Ésta teoría trató de combinar la teoría de los rasgos, del comportamiento y por contingencia, para explicar por qué ciertas relaciones de influencia entre líder y seguidores son fructíferas. Sostiene que para comprender la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento los aspectos interiores y exteriores en sus formas individuales como en sus formas colectivas. Cada uno de los cuadrantes está compuesto por estadios, niveles u olas que el yo desarrolla de diferentes maneras según la línea a la que haga referencia y la tipología de donde se observe.

	<b>Interior</b>	<b>Exterior</b>
Individual	Perspectiva de Primera persona Cuadrante Intencional	Perspectiva de Tercera persona individual Cuadrante Conductual
Colectivo	Perspectiva de Segunda persona Cuadrante Cultural	Perspectiva de Tercera persona grupal Cuadrante Social

*Figura 1.* Detalle de los cuatro cuadrantes del modelo integral (tomado de Reyes y Lara, 2011, p. 162).

### **Estilos de liderazgo**

De acuerdo con Gardner (1990) “el liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores” (p. 70).

Si se acepta esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida - si son o no exitosos como líderes. El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es celoso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones. (Reyes y Lara, 2011, p. 161)

En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión. Así, Quero (2014) señaló que

El estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Un líder autocrático en una organización democrática puede crear el caos. Un líder preocupado sólo en el

nivel administrativo de una organización basada en la importancia de los valores humanos puede menguar el objetivo de su labor. (p. 28)

Por esa razón, estar conscientes de estilo propio como líderes y de los otros que se conozca como líderes puede ser crucial para que la organización se mantenga por el buen camino.

### **Teorías de los estilos de liderazgo**

De acuerdo a Quero (2014), los cuatro estilos que resumen muchas de las teorías existentes, y muestra cómo éstos interactúan con otros son las siguientes:

#### ***Autocrático.***

Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice. Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo. El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. (p. 19)

#### ***Administrativo.***

El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización o que las operaciones diarias vayan bien. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. (pp. 19 – 20)

### ***Democrático.***

Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo. El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona. (p. 20)

### ***Colaborador.***

Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto. Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. (pp. 20 - 21)

## **Teoría del Liderazgo Transformacional**

El modelo de liderazgo transformacional fue propuesto hace poco por Bass (2012), quien habla que el liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones” (Bass, 2012, p.29).

Este autor sustenta que en vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo. De acuerdo con Bass (2014, pp. 55 - 56):

Tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan cuatro componentes básicos:

- **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. (p. 55)
- **Consideración Individualizada:** Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades

de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo. (pp. 55 – 56)

- Estimulación Intelectual: Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. (p. 56)
- Liderazgo Inspiracional: Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión que estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (p. 56).

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional, el líder puede infundir un sentido de misión, cambio, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel;

el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

### **1.2.2. Motivación.**

Distintos autores pretenden explicar las causas de la motivación en las personas y cómo ésta puede afectar el compromiso y calidad de su trabajo.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (López, 2005, p. 26)

En esa misma perspectiva, Chiavenato (1999) sostiene que “motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios” (p. 235).

Finalmente Koontz y Weihrich (1999) señalaron que

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (p. 501)

## **Teorías motivaciones**

### ***Teoría de la Pirámide de Necesidades (1943)***

Según Maslow (citado por Chiavenato, 2001),

Las necesidades pueden jerarquizarse o clasificarse según su influencia en el comportamiento humano: (a) fisiológicas (necesidad primaria): referidas a la alimentación, la habitación y la protección contra el dolor o el sufrimiento; (b) de seguridad (necesidad primaria): incluyen estar libres de peligros y protegidos contra amenazas del entorno externo, entre otras; (c) sociales (necesidad secundaria): referidas a la amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto; (d) de estima (necesidad secundaria): incluyen la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo; (e) de autorrealización (necesidad secundaria): referidas al esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (p. 108)

Finalmente Maslow (cit. por Chiavenato, 2001) afirmó que “la motivación para satisfacer necesidades de orden secundario sólo se presenta cuando están satisfechas las de orden primario” (p. 109)

### ***Teoría de los Dos Factores (Herzberg 1959)***

Según Frederik Herzberg (como se citó en Chiavenato, 2001),

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionados: (a) higiénicos (condiciones, contexto de trabajo): incluyen instalaciones, clima laboral, remuneración, políticas de la organización, relaciones entre la dirección y los empleados, relaciones con los colegas, oportunidades de crecimiento, entre otras, que poseen una capacidad limitada para influir en las personas y sólo evitan la insatisfacción, “pues su influencia en

el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas” (p. 245); (b) motivacionales (perfil del puesto y actividades relacionadas con él): referidas al uso pleno de las habilidades personales, autoevaluación del desempeño, libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, responsabilidad total por el mismo, entre otras, que “producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia” (p. 245).

En la misma línea que Maslow, Herzberg propone que los factores higiénicos afectan la satisfacción de necesidades primarias y los motivacionales, la satisfacción de necesidades secundarias. Sostiene además que un nivel adecuado de los factores de higiene simplemente evita la insatisfacción mientras que un nivel adecuado de los motivacionales produce altos grados de satisfacción y desempeño.

### ***Teorías X e Y (1960)***

Douglas McGregor (citado por Robbins y Judge, 2009), propuso dos visiones distintas de los seres humanos: una bajo la cual a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, motivo por el cual deben ser dirigidos, hasta forzados, a realizarlo (teoría X) y otra, a partir de la cual los empleados llegan a considerar el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego, llegando a aceptarlo e incluso a buscar la responsabilidad.

McGregor (citado por Robbins y Judge, 2009) distingue factores extrínsecos e intrínsecos que afectan la motivación del individuo; los primeros ligados a las necesidades primarias de Maslow, que proceden de fuera del individuo; y los segundos a las necesidades secundarias, resultado del esfuerzo del individuo, de su automotivación dados los resultados de su acción.

### **Teoría de las Necesidades Adquiridas (1961)**

La motivación laboral, según David McClelland (como se citó en Robbins y Judge, 2009), está en función de tres necesidades: (a) de logro: afán por sobresalir, por obtener un logro en relación con determinados estándares, de luchar por el éxito; (b) de poder: necesidad de influir en que otros adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural; (c) de afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales afectivas.

### **Teoría de la Equidad (1963)**

Adams (como se citó en Robbins y Judge, 2009) propone que los individuos comparan lo que aportan a sus empleos (insumos) con lo que obtienen de ellos (resultados) con relación a otras personas relevantes y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

### **Teoría de las Expectativas (1964)**

Víctor Vroom (citado por Robbins y Judge, 2009) sostiene que “la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo” (p. 197). Dicha teoría se basa en tres relaciones: (a) esfuerzo-desempeño, probabilidad que percibe el individuo de que realizar tal esfuerzo llevará al desempeño; (b) desempeño-recompensa, grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel dado lo conducirá a obtener la recompensa esperada; (c) recompensas-metas personales, grado en que las recompensas satisfacen las metas personales del individuo.

### **Teoría ERC (1969)**

Según Alderfer (como se citó en Chiavenato, 2001), las necesidades pueden clasificarse en: (a) de existencia (bienestar físico): incluyen existencia, preservación y

supervivencia; (b) de relaciones: referidas al deseo de interactuar con otras personas; (c) de crecimiento: incluyen desarrollo de potencial y crecimiento personal.

Alderfer acepta la posibilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento.

### **Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones (1991)**

La acción humana responde a determinadas necesidades. Pérez (citado por López, 2005) sostiene que

(...)en el ser humano hay tres tipos de necesidades: (a) materiales, son aquellas que satisfacen al sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que lo rodea. Se relacionan con la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con las mismas. La satisfacción de estas necesidades está ligada a la sensación de placer; (b) de conocimiento, son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer cosas o conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida que la persona es capaz de controlar la realidad que la circunda y se considera capaz de hacer más cosas. La sensación de poder y, en cierta medida, la de seguridad, corresponden a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades; (c) afectivas, son aquellas ligadas al logro de las relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas, de que nos aprecien por ser quienes somos. Las personas son capaces de amar, de darse al otro y de ser amadas, y esta relación es la que satisface nuestras necesidades afectivas. (p. 78)

Por otro lado añadió que

Si la motivación la definimos como el impulso en el ser humano que le lleva satisfacer sus necesidades, tenemos que distinguir, tres tipos de motivos o componentes de la motivación: (a) extrínsecos, cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción, corresponden a lo que esperamos recibir del entorno al actuar; (b) intrínsecos, cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla, corresponden a lo que esperamos experimentar internamente al actuar; (c) trascendentes, aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción, corresponden a lo que esperamos que cambie en el entorno al actuar. Cada persona tiene una composición de su motivación, composición que dista mucho de ser estática y que evoluciona a lo largo de la vida del individuo. (p. 79)

A lo largo de este punto se han expuesto varias teorías motivacionales, desde Maslow con su teoría acerca de la motivación como elemento impulsor universal de la acción humana, a partir de la cual cualquier necesidad no satisfecha puede motivar la acción; Herzberg que restringe su teoría de motivación a un análisis dentro de la organización, en el que sólo motivan positivamente sus llamados factores motivacionales; Alderfer que agrupa las cinco necesidades de Maslow en sólo tres (de existencia, relación y de crecimiento) aceptando la posibilidad de operatividad de más de una necesidad al mismo tiempo alejándose así de la rígida pirámide de aquel; McGregor que sintetiza a Maslow y Herzberg proponiendo una importante distinción entre factores extrínsecos e intrínsecos que afectan la motivación; McClelland que, por su parte, introduce la experiencia personal para la definición de las necesidades que determinan la motivación y Vroom que incorpora la recompensa al esfuerzo realizado

como factor a partir del cual las personas toman decisiones, por sólo citar algunos, para finalmente llegar a la teoría sobre la cual se desarrollará la presente investigación.

### **1.3. Justificación.**

#### **Justificación teórica**

El presente proyecto de investigación responde a la necesidad de conocer, a través de los procedimientos de la ciencia, las principales características del tipo o modelo de motivación que aplica la Gestión de Potencial Humano en el HSR, para que a partir de allí se obtengan los insumos necesarios para una posterior investigación del tipo explicativo.

El propósito del presente proyecto de investigación es dar nuevos aportes teóricos que permitan explicar y conocer más de cerca de la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral del trabajador asistencial del área de rehabilitación del HSR. De esta manera, el presente proyecto de investigación es importante ya que brindará aportes a las autoridades de esta importante institución respecto a las posibilidades de acciones correctivas y/o preventivas que ayuden a mejorar el panorama laboral de este personal

Por lo anterior, es de especial importancia indagar en uno de los pilares de la organización que es la gestión del recurso humano, específicamente conocer su gestión. Como en este caso de la unidad de rehabilitación, el personal cumple una importante función para el logro del objetivo de asistencia de salud efectiva de este nosocomio.

#### **Justificación práctica**

Esta investigación permitirá reflexionar sobre la problemática Institucional que existe con respecto al desarrollo integral del personal asistencial del área de rehabilitación del HSR, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades con que cuenta la gestión del potencial humano. Con este aporte, la población que se beneficiara con esta investigación serán en primer lugar los Directivos y los profesionales funcionarios del HSR permitiéndoles realizar mejoras para el logro de los objetivos institucionales, redundando en mejor servicio a los usuarios finales, los adultos mayores, así como también realizar de manera propositiva el liderazgo dentro de la institución, no

haciéndolo necesariamente para arrebatar lo puestos directivos a los actuales jefes del personal sino como parte del desarrollo integral del trabajador en pro de la mejora continua.

### **Justificación metodológica**

El abordaje de esta problemática permitirá el desarrollo de una ruta de trabajo en donde, el desenvolvimiento de los procedimientos metodológicos que facilitan la obtención de los objetivos se transforma en una alternativa de solución a la problemática en estudio. En ese sentido esta investigación se constituye en un método de solución de problemas similares, que por analogía, podría ser útil para otros trabajos de investigación parecidos a este u otro sector público. En ese contexto, la presente investigación pretende alcanzar su objetivo general y los específicos mediante el uso de técnicas, instrumentos y métodos confiables y adecuados de análisis de datos, los que se espera puedan ser adoptados como herramientas de gestión en la institución.

#### **1.4. Realidad problemática**

Entendiéndose motivación como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins y Judge, 2009, p. 175), resulta interesante analizar los motivos que inician, sostienen o merman el compromiso de los trabajadores del área de rehabilitación del Hospital Santa Rosa (HSR) de Pueblo Libre.

En los últimos 10 años, en el HSR, se observa que a pesar de lograr los resultados cuantitativos esperados de acuerdo al Plan Institucional se visualiza en forma bastante significativa un cierto aislamiento comunicacional entre las jefaturas y el resto del equipo que conforma dicha unidad. Esta situación al que se adiciona procesos complicados y tediosos en las contrataciones y un ambiente físico poco favorable para desarrollar las labores, ha ocasionado que exista cierto malestar y desmotivación en el personal, el mismo, que aún no visualizado y hasta negado por muchos jefes y

funcionarios, no puede dejar de observarse en la parsimonia con la que muchos trabajadores asistenciales realizan su trabajo, y el poco compromiso para asumir labores que van más allá de su jornada laboral.

Muy probablemente uno de los causales de la desmotivación sean las contrataciones a plazo determinado y la incertidumbre de la continuidad dentro de la institución después de cada cambio político de gobierno, no obstante las muchas causales de desmotivación, hasta la fecha no se ha realizado una medición seria que precise con estadísticas los niveles de motivación del personal y tampoco se ha levantado información sobre la capacidad de liderazgo que los trabajadores podrían tener o de aquellos tienen la misión de conducir esta área institucional pública.

En este contexto, el liderazgo es una cualidad que si bien algunos autores señalan que es innata, no obstante muchos otros también comparten la posición de la adquisición y formación, empero, yendo más allá de las teorías que sustentan a esta cualidad, debe recordarse que gracias a ésta característica, las instituciones siguen rumbos dinámicos asociados a la intensidad de la persona que está en la dirección, por lo que debido a estas condicionantes no todas las instituciones tienen el mismo proceso evolutivo enmarcado dentro de la calidad integral de servicios. La problemática envuelve una situación de selección de funcionarios y jefes elegidos más por afinidad política o por cuestiones de empatía, alejándose de la esencia de la designación de acuerdo a la responsabilidad y liderazgo que deberían tener. Las consecuencias de estas designaciones arbitrarias conducen a fallas en la eficiencia y eficacia institucional reflejándose en la parcial ejecución de las metas institucionales que responden al desarrollo integral de los objetivos del MINSA y que se ha plasmado en el plan estratégico institucional como mera formalidad, no siendo el documento rector de la gestión de salud en este hospital.

De esa manera, como se analiza, en el área de rehabilitación del HSR no se conocen los factores motivacionales del personal de acuerdo a la función que realizará, y, tampoco se conoce mucho sobre la identificación del nivel de liderazgo de los funcionarios y jefes de las oficinas decisoras de la implementación de las políticas, por lo que el planteamiento de esta investigación permitirá conocer en detalle estas dos variables, así como también pretende dar una línea base en la gestión, esperando que se transforme en un documento de gestión para enrumbar la gestión estratégica de esta importante región capitalina.

#### **1.4.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación del Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación del Liderazgo motivacional y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación del liderazgo situacional y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Existe relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima

### **1.5.2. Hipótesis específica**

#### **Hipótesis específica 1:**

Existe relación entre el Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima

#### **Hipótesis específica 2:**

Existe relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

#### **Hipótesis específica 3:**

Existe relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

### **1.6.2. Objetivos específicos.**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre el Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

#### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

#### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

## **II. Marco metodológico.**

## **2.1. Variable:**

### **2.1.1. Liderazgo**

#### **Definición conceptual**

Carnota, (1985) señaló lo siguiente:

Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos. (p. 56)

#### **Definición operacional**

Evaluación del Liderazgo a través de la aplicación de un cuestionario de 21 ítems. Escalamiento Tipo Likert: 1 = Muy Bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto 5 = Muy Alto.

### **2.1.2. Motivación**

#### **Definición conceptual**

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos. (López, 2005, p. 26)

#### **Definición conceptual**

Evaluación de la motivación a través de la aplicación de un cuestionario de 23 ítems. Escalamiento Tipo Likert: 1 = Nunca, 2 = casi Nunca, 3 = A Veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre.

## 2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1.

*Operacionalización e indicadores de la variable Motivación*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel o Rango
Extrínseca	Remuneración	1 - 12	Motivación Extrínseca:
	Seguridad		11 – 25 = Baja
	Ascensos		26 – 40 = Media
	Reconocimiento		41 – 55 = Alta
	Buen clima		Motivación Intrínseca:
	Objetivos		12 – 27 = Baja
Intrínseca	Proveedores	13 - 23	28 – 44 = Media
	Compañeros		45 – 60 = Alta
	Beneficio a otros		Motivación:
	Capacidades		23 – 53 = Baja
	Autorrealización		54 – 84 = Media
	Aprendizaje		85 – 115 = Alta
	Autonomía		

Tabla 2.

*Operacionalización e indicadores de la variable Liderazgo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel o Rango
Liderazgo carismático y empático	Innovación	1 - 6	Liderazgo carismático y empático: 6 – 13 = Malo 14 – 22 = Regular 23 – 30 = Bueno
	Capacidad de organización		
	Comunicador		
	Amabilidad		
Liderazgo Motivacional	Confiable	7 - 14	Liderazgo motivacional: 8 – 18 = Malo 19 – 29 = Regular 30 – 40 = Bueno
	Discreto		
	Inspirador		
	Trabajo en equipo		
Liderazgo Situacional	Iniciativa	15 - 21	Liderazgo situacional: 7 – 16 = Malo 17 – 25 = Regular 26 – 35 = Bueno
	Asertividad		
	Imparcialidad		
	Involucramiento en el trabajo		
	Comprensivo		
			Liderazgo: 21 – 48 = Malo 49 – 77 = Regular 78 – 105 = Bueno

### **2.3. Metodología.**

Se utilizó el método hipotético - deductivo porque es un procedimiento racional que consiste en proyectar al conocimiento de casos generales a conceptos específicos pero basados en experiencias científicas que den fundamento a las observaciones que se realicen, apoyados por la fuerza de una hipótesis de contraste. Es hipotético porque se centra en las hipótesis planteadas, ya que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo.” (p. 92)

La deducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos generales observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie, a casos particulares. Dicho de otra forma, “las investigaciones cuantitativas se basan más en una lógica y proceso deductivo (explorar y describir, y ejecutar pruebas con contraste). Van de lo general a lo particular.” (Hernández, *et al.* 2010, p. 9)

En esa perspectiva la metodología que se aplicó consistió en una etapa previa de recolección de información con la técnica de encuesta. Posteriormente se hizo una meta cognición de la información que se obtuvo con la finalidad de tener argumentos que fundamenten los resultados y finalmente se procesó descriptivamente los datos plasmándolas en tablas y gráficos y, realizando la prueba de correlación mediante el estadístico Rho de Spearman.

### **2.4. Tipo de estudio.**

El presente trabajo es un estudio sustantivo, porque se orienta a resolver problemas fácticos. Su propósito es dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean en un determinado fragmento de la realidad y del conocimiento con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas, disponibles para los fines de la investigación tecnológica y aplicada. El ámbito donde se desarrolla la investigación sustantiva es la realidad social y natural. (Carrasco, 2005, p. 44)

Por otro lado, operacionalmente se clasifica también en el nivel correlacional, porque relaciona el nivel de estrés y el desempeño laboral del profesional del área de rehabilitación del Hospital Santa Rosa (HSR) “Este tipo de estudio tiene como finalidad

conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” (Hernández, *et al.* 2010, p. 81)

Por otra parte, según lo manifestado por Bernal, (2006, pág. 113) “la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultado de variables. La correlación examina asociaciones pero no relaciones causales.”

## 2.5. Diseño de la investigación.

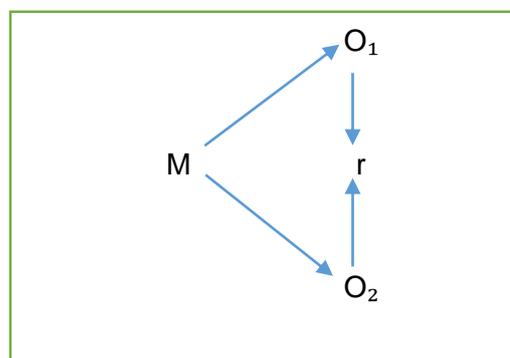
Este diseño de investigación es no experimental, transversal.

Hernández, *et al.* (2010), señalan que

En la investigación no experimental no se realiza manipulación deliberada e las variables, debido a que existe una relación lineal entre los elementos y variables del problema planteado; así como los datos de las variables existentes se recolectan, procesan y examinan de forma numérica. (p. 149)

Por consiguiente el análisis de los datos cuantitativos obtenidos es estadístico permitiendo así la inferencia sobre las variables y sus relaciones.

Es transversal, “porque recopila datos en un momento dado del manifiesto del fenómeno a estudiar” (Hernández *et al.* 2010, p. 151), y en este caso los datos corresponden al año 2015, correspondiéndole el siguiente esquema de investigación:



Dónde:

**M** = Muestra.

**O<sub>1</sub>** = Observación de la Variable 1 Liderazgo.

**O<sub>2</sub>** = Observación de la Variable 2. Motivación.

**r** = Correlación de dichas variables.

## **2.6. Población, muestra y muestreo.**

### **Población**

La población está conformada por todo el personal asistencial que laboran en el área de rehabilitación del HSR, siendo un total de 51 personas.

### **Muestra**

En vista que la población es pequeña se tomará a todos los participantes como muestra para el estudio y esta se denomina muestreo intencional. Al respecto, López (1999, p. 47) señala que “la muestra intencional es aquella porción que representa deliberadamente a todo el conjunto de unidades muestrales sobre el cual se desea conocer una o varias características”, ajustándose esta definición a lo observado en este trabajo de investigación.

De acuerdo a Hernández, et al (2010), las investigaciones que utilizan muestras intencionales “no requieren de diseño muestral, puesto que el 100% de los participantes analizados no corresponden a ningún procedimiento mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino a decisiones del (os) investigador (es)” (p. 176)

### **Muestreo**

“Si la población estuviera formada por un número reducido de sujetos u objetos por ser una población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio a todos los individuos que la integran” (Vílchez, 2011, p. 124), en consecuencia no se aplicaron criterios muestrales en esta investigación siendo un muestreo no probabilístico, en base a una muestra intencional.

## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### Técnica de recolección de datos.

La técnica a emplear será la encuesta que persigue indagar la opinión que tiene un sector de la población sobre determinado problema cuyo instrumento, el cuestionario, es un conjunto de preguntas formuladas por escrito a ciertas personas para que opinen sobre un asunto.

Creswell (2009) (citado por Hernández et al, 2010, p. 145) considera la encuesta como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Es decir, en la literatura sobre metodología de la investigación, la encuesta ha sido visualizada como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas.

### Instrumento de recolección de datos.

#### Ficha técnica del Instrumento 1: Liderazgo (ALQ)

Autor: Walumbwa *et al*

Año: 2008

Versión: Adaptado de la validación hecha por Moriano, Molero y Lévy (2011) en base a las dimensiones del cuestionario (MLQ 5x) creado por Bass y Ovolio (2000) y adaptado al español por Molero, Recio y Cuadrado (2010).

Lugar: Área de Rehabilitación del Hospital Santa Rosa (HSR)

Tiempo de administración: 10 minutos.

Ámbito de Aplicación: Local

Forma de Administración: Encuesta

Aplicación: Muestra seleccionada intencionalmente

Muy alto (5)

Alto (4)

Medio	(3)
Bajo	(2)
Muy bajo	(1)

La escala de medición final se hará mediante un baremos, el mismo que se elaborará de acuerdo a los siguientes intervalos que corresponden a las categorías respectivas:

Liderazgo Bueno	→	(78 - 105)
Liderazgo Regular	→	(49 – 77)
Liderazgo Malo	→	(21 – 48)

### **Ficha técnica del instrumento 2: Motivación**

Autor: Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (Actualizado al 2013).

Año: 2015.

Lugar: Área de Rehabilitación del Hospital Santa Rosa (HSR)

Objetivo: Medir variable Motivación, empleando la escala Likert.

Fundamento: Busca medir los niveles de Motivación del personal y se basa en la teoría de las expectativas de Vroom, tomando como modelo a la versión actualizada por Porter y Lawer (García, 2008)

Tiempo de duración: 10 minutos

Aplicación: Muestra seleccionada intencionalmente

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
A veces	(3)
Casi nunca	(2)
Nunca	(1)

La escala de medición final se hará mediante un baremos, el mismo que se elaborará de acuerdo a los siguientes intervalos que corresponden a las categorías respectivas:

Motivación Alta → (85 - 115)

Motivación Media → (54 – 84)

Motivación Baja → (23 – 53)

### **Validez y confiabilidad de los instrumentos.**

La validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir. (Hernández et al, 2010, p.128)

Para la presente investigación, los instrumentos no requirieron de ser validados a través de juicio de expertos debido a que fueron estándares de oro (Gold Standard) aplicados anteriormente por otros investigadores con excelentes resultados

### **La confiabilidad**

“La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición, a los mismos individuos u objetos, produce resultados iguales” (Hernández *et al.*, 2010, p.270).

Tabla 3.

*Confiabilidad Alfa de Cronbach del instrumento de medición de la variable Liderazgo y Motivación.*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo	0,967	21
Motivación	0,806	23

Observando que la confiabilidad de ambos instrumentos fue Buena ya que tuvieron coeficientes Alfa mayores que 0,700, siendo 0,967 para el instrumento que mide el Liderazgo y 0,806 para el instrumento que mide la Motivación.

### **Procedimientos de recolección de datos**

Para desarrollar el estudio se realizó el trámite administrativo mediante un oficio al Director del hospital, a fin de obtener la autorización respectiva. Luego se realizó la

coordinación con el área de rehabilitación del HSR para establecer el cronograma del inicio de recolección de datos. Se invitó verbalmente a cada uno del personal asistencial que se encontraban laborando y se procedió a explicar los objetivos de la investigación y la intencionalidad de la medición de los cuestionarios sobre el Liderazgo y la motivación, garantizándoles la confiabilidad de los datos.

### **2.8. Métodos de análisis de datos.**

Para el análisis de datos se llevó a cabo con los valores que se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos de investigación elaborados para ambas variables y fueron procesadas de la siguiente forma: Se estableció la fiabilidad de consistencia interna tanto de los ítems del liderazgo como de la motivación. Para ello se utilizó el coeficiente de consistencia interna  $\alpha$  de Cronbach. Se elaboró una base de datos para ambas variables de estudio con la finalidad de analizar de la información y garantizar su posterior uso o interpretación. Asimismo, se hizo uso de las tablas de estadística descriptiva y gráficos. Y finalmente se corrió la prueba de correlación Rho Spearman para variables categóricas ordinales a una significación de 0.05.

### **2.9. Aspectos éticos.**

Se han tomado todas las consideraciones éticas que son pertinentes para la ciencia en general, dentro de los principales están respecto al contenido teórico de los autores revisados para el presente estudio y por otro lado también se ha respetado la identidad de todos los participantes en este estudio de investigación

### **III. Resultados.**

### 3.1. Descripción de los resultados

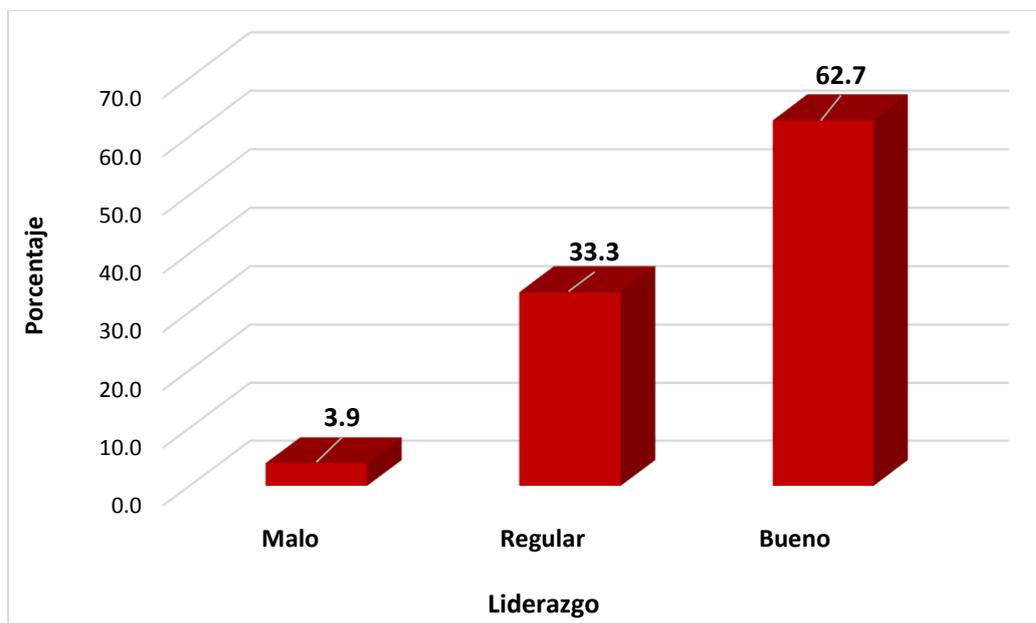
#### 3.1.1. Liderazgo

Tabla 4.

*Distribución de frecuencias de clasificación del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje válido
Malo	2	3,9
Regular	17	33,3
Bueno	32	62,7
Total	51	100,0

Se observó que de los 51 personas encuestadas el 62,7% clasificó a sus jefes como de un Buen Liderazgo, seguida de la categoría Regular con 33,3%. Finalmente la categoría Malo tuvo un 3,9% del total. Para mayor detalle se tiene la siguiente figura.



*Figura 2. Nivel del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

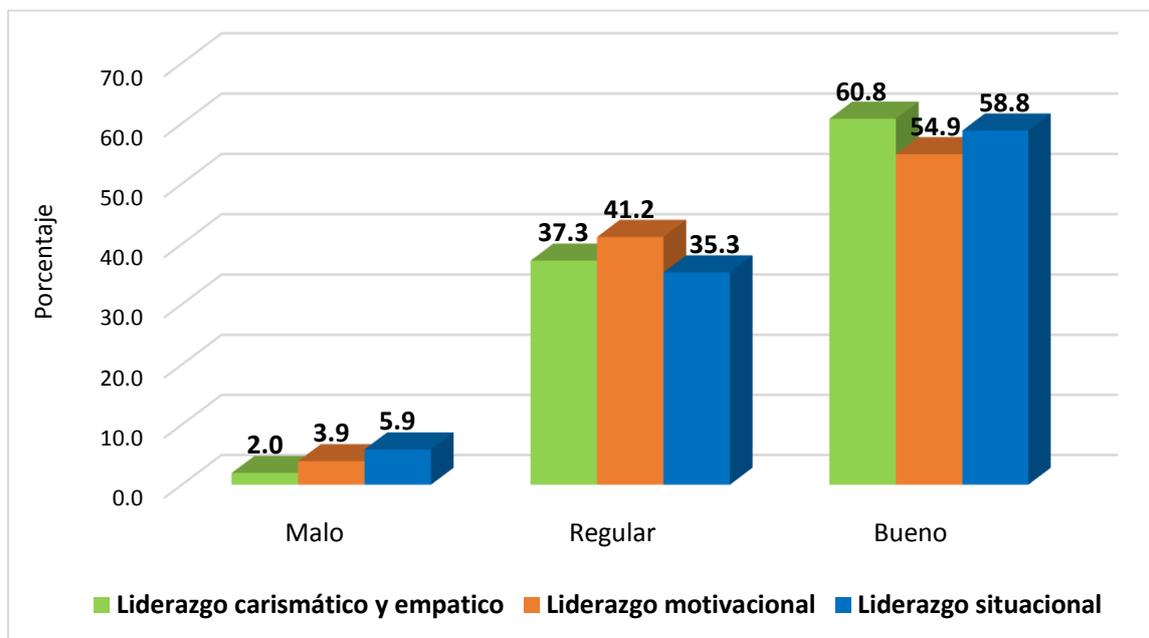
### 3.1.2. Tipo de liderazgo

Tabla 5.

*Frecuencias de clasificación de las dimensiones del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

Dimensiones del Liderazgo	Malo		Regular		Bueno	
	n	%	n	%	n	%
Liderazgo carismático y empático	1	2,0	19	37,3	31	60,8
Liderazgo motivacional	2	3,9	21	41,2	28	54,9
Liderazgo situacional	3	5,9	18	35,3	30	58,8

Se observó que de las 51 personas encuestadas los porcentajes más altos se ubicaron en la categoría Bueno en las tres dimensiones del liderazgo, teniendo al Liderazgo carismático y empático como el más alto con 60,8%. En la categoría Regular los porcentajes estuvieron cerca, destacando nuevamente la dimensión Liderazgo motivacional con 41,2%. En la categoría Malo destacó el Liderazgo Situacional con 5,9%. Para mayor detalle se tiene la siguiente figura.



*Figura 3. Distribución de frecuencias de clasificación de las dimensiones del liderazgo del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

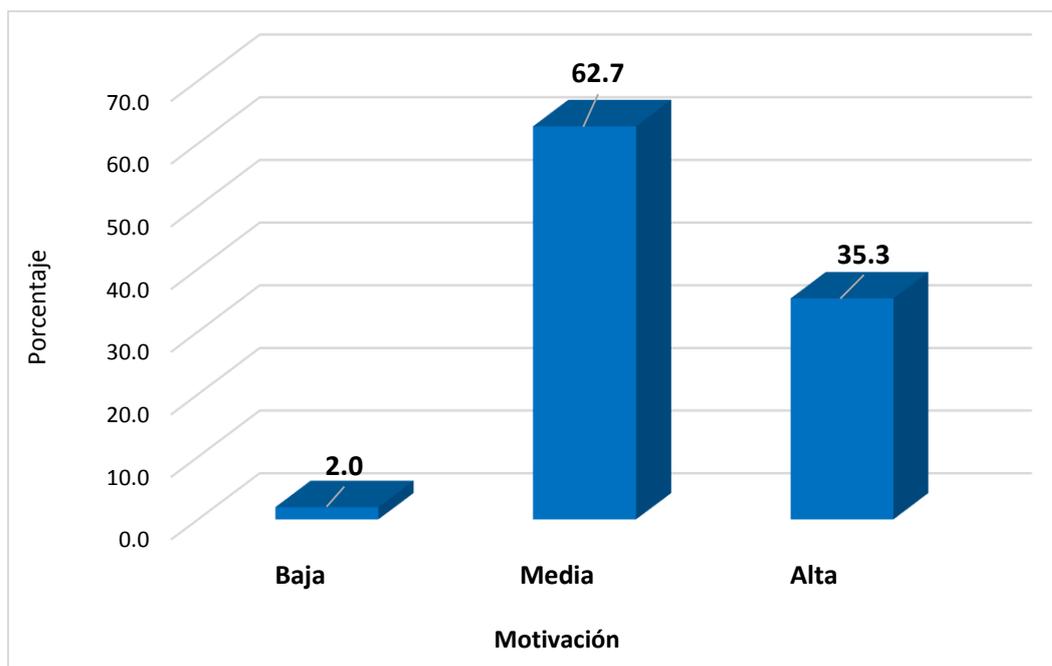
### 3.1.3. Motivación

Tabla 6.

*Frecuencias de clasificación de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

Motivación	Frecuencia	Porcentaje válido
Baja	1	2,0
Media	32	62,7
Alta	18	35,3
Total	51	100,0

Se observó que de los 51 personas encuestadas el 62,7% se clasificó como de una Motivación Media. Seguida de la categoría Alta con 35,3%. Finalmente la categoría Baja Motivación tuvo un 2,0% del total. Para mayor detalle se tiene la siguiente figura.



*Figura 4. Distribución de frecuencias de clasificación de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

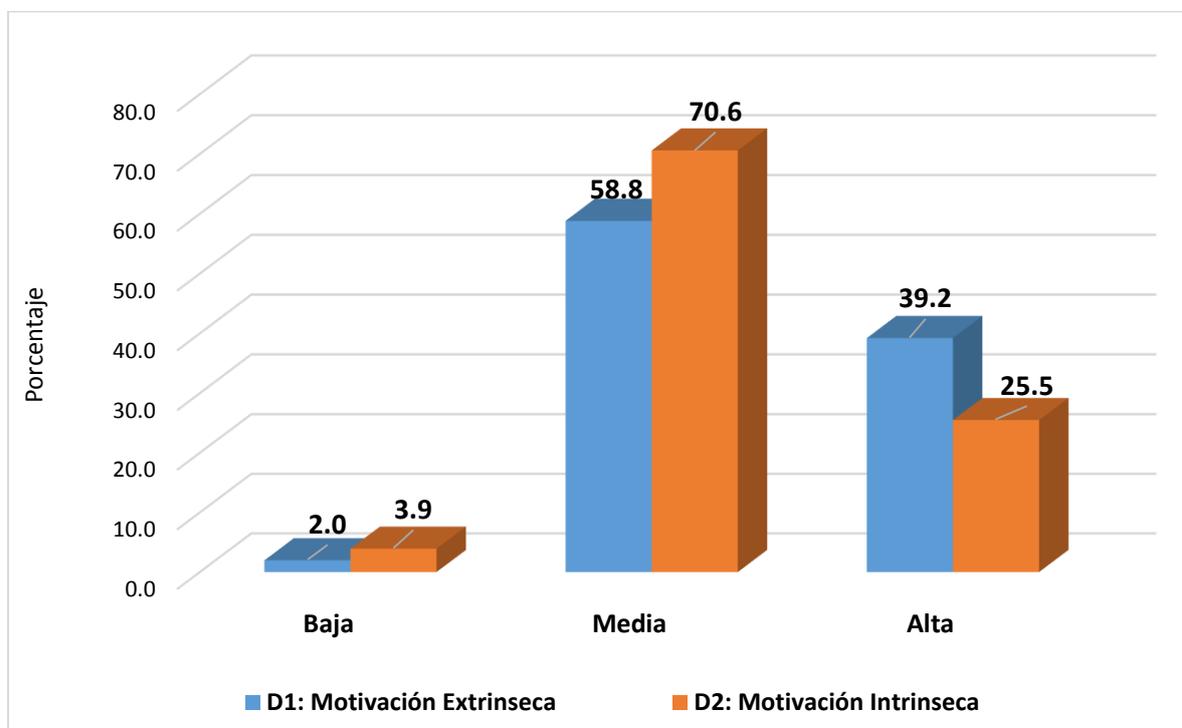
### 3.1.4. Motivación por dimensiones

Tabla 7.

*Frecuencias de clasificación de las dimensiones de la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

Dimensiones de la Motivación	Baja		Media		Alta	
	n	%	n	%	n	%
D1: Motivación Extrínseca	1	2,0	30	58,8	20	39,2
D2: Motivación Intrínseca	2	3,9	36	70,6	13	25,5

Se observó que del total de encuestados, las frecuencias más elevadas se ubicaron en la categoría Media para ambas dimensiones, destacando la dimensión Motivación Intrínseca con 70,6%. La siguiente categoría más frecuente fue la Alta, en donde destacó la dimensión Motivación Extrínseca con un 39,2% del total, como también se aprecia a continuación en la siguiente figura.



*Figura 5. Distribución de frecuencias de clasificación de las dimensiones de la motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016.*

### 3.2. Contraste de hipótesis

#### 3.2.1. Motivación y liderazgo del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima

##### Hipótesis general

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

H<sub>0</sub>: Existe relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

Tabla 8.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

			Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	,725**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	51	51
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,725**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	51	51

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel de significación ( $p=0,000 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

En base a esto se vio que el coeficiente de correlación señaló una relación positiva (directa) y fuerte ( $r = 0,725$ ) interpretándose que a mayor liderazgo, entonces mayor motivación.

### 3.2.2. Liderazgo carismático y motivación

#### **Relación entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima**

Previamente se formularon las hipótesis de contraste:

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

H<sub>0</sub>: Existe relación entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

Tabla 9.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

			Liderazgo carismático y empático	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo carismático y empático	Coefficiente de correlación	1,000	,363**
		Sig. (bilateral)		,009
	N		51	51
	Motivación	Coefficiente de correlación	,363**	1,000
Sig. (bilateral)		,009		
N		51	51	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel de significación ( $p=0,009 < 0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

En base a esto se vio que el coeficiente de correlación señaló una relación positiva (directa) aunque baja ( $r = 0,363$ ) interpretándose que a mayor liderazgo carismático y empático, entonces mayor motivación.

### **Relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima**

Previamente se formularon las hipótesis de contraste:

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

H<sub>0</sub>: Existe relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

Tabla 10.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo motivacional y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

			Liderazgo motivacional	Motivación
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	,667**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	51	51
	Liderazgo motivacional	Coefficiente de correlación	1,000	,667**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	51	51

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel de significación ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

En base a esto se vio que el coeficiente de correlación señaló una relación positiva (directa) aunque moderada ( $r = 0,667$ ) interpretándose que a mayor liderazgo motivacional, entonces mayor motivación.

### **Relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima**

Previamente se formularon las hipótesis de contraste:

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

H<sub>0</sub>: Existe relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

Tabla 11.

*Prueba de correlación Rho Spearman entre el liderazgo situacional y la Motivación del personal del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa, 2016*

			Liderazgo situacional	Motivación
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	,586**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	51	51
	Liderazgo situacional	Coefficiente de correlación	1,000	,586**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	51	51

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se observó que el valor de la significancia fue menor que el nivel de significación ( $p=0,000<0,05$ ) por lo que hay evidencia para rechazar la hipótesis nula y afirmar que Existe relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.

En base a esto se vio que el coeficiente de correlación señaló una relación positiva (directa) aunque moderada ( $r = 0,586$ ) interpretándose que a mayor liderazgo situacional, entonces mayor motivación.

## **IV. Discusión**

En los resultados descriptivos se observó que los trabajadores calificaron el liderazgo de sus jefes como bueno en más de la mitad (62,7%, ver tabla 4), lo que en definitiva marca una tendencia interesante, pues de acuerdo a Momeloto (2012) si hay liderazgo entonces es muy probable que el funcionamiento de la entidad será el óptimo. No obstante de los demás factores que adicionalmente contribuirán con el éxito de la gestión de la entidad como por ejemplo la provisión oportuna de presupuestos para el financiamiento de las actividades y que no necesariamente se concatenan a la capacidad de liderazgo que tenga – o muestre – los directivos. Por otra parte la motivación no fue como se esperó, o al menos como se presumió después de ver el resultado en la variable liderazgo, pues se obtuvo una mayoría absoluta en la categoría Media (62,7% Ver tabla 6) lo que podría interpretarse como que no es determinante el liderazgo para la motivación del personal, sustentado en lo que afirmó Koontz y Weihrich (1999) cuando señalaron que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, por lo que no solo se debe a la interacción con una sola variable sino con muchas otras más del entorno y también desde el interior de cada individuo.

En el objetivo general se demostró que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. Señalando que la relación es positiva (directa) y fuerte ( $r = 0,725$ ) e interpretándose que a mayor liderazgo, entonces mayor motivación. Esto sin duda es coherente con la teoría pues López (2005) señaló la conjugación de ambas variables como parte de un conjunto de variables que participan en el proceso de interacción humana. Yendo a los resultados propiamente, se tienen coincidencias analógicas con lo encontrado por Moya (2011), aunque definitivamente la satisfacción propuesta por este autor no reemplaza absolutamente al liderazgo, no obstante hay muchos elementos intermedios que facilitarían la inferencia obtenida en este grupo humano.

En esa misma perspectiva, también se demostró que existe relación significativa ( $p=0,009<0,05$ ) entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. Teniendo una relación positiva (directa) aunque baja ( $r = 0,363$ ) interpretándose que a mayor liderazgo carismático, entonces mayor motivación. Lo interesante de este resultado es que es el único tipo de liderazgo que arrojó una relación baja con la

motivación. Probablemente se explicaría en que, si bien se requiere de carisma y empatía para liderar, esto no es suficiente para lograr una buena gestión, ya que de acuerdo a Chiavenato (2001) si el líder no da resultados demostrables y concretizados en la entidad, los trabajadores pierden confianza en el líder y en consecuencia se desmotivan, tal como lo señalaron acertadamente Iona, Iturbe y Osorio (2013).

En el cumplimiento del segundo objetivo se demostró que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación fue positiva (directa) y moderada ( $r = 0,667$ ) interpretándose que a mayor liderazgo motivacional, entonces mayor motivación. Este tipo de liderazgo es importante porque no solo se trata de caer bien a las personas sino que se transforma en un motor de los liderados (Robbins y Judge, 2009). Con respecto al resultado obtenido se tiene que Giovannone (2011) hace referencia importante al liderazgo motivacional en base a la teoría con enfoque de Herzberg, logrando cristalizar los conceptos y las relaciones explicadas desde una experiencia real. Un aspecto resaltante es que el coeficiente de correlación obtenido en esta investigación no fue Fuerte, como se esperaba, sino que fue moderado. Interpretándose como que hay otros factores que podrían intervenir, sea como variable directa o interviniente, tal como lo planteó Hidalgo (2015) en su investigación sobre la Motivación profesional en enfermería bajo a perspectiva de género.

Finalmente, en el cumplimiento del contraste de la última hipótesis en donde se demostró que existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación fue positiva (directa) aunque moderada ( $r = 0,586$ ) interpretándose que a mayor liderazgo situacional, entonces mayor motivación. Este resultado concuerda con el anteriormente demostrado, siendo coherente con la teoría descrita por López (2005) y los investigadores como Castillo (2014), quien desde la perspectiva puntual de la motivación intrínseca logró demostrar su hipótesis de investigación y de Giovannone (2011), quien en su trabajo empírico demostró la consistencia de la teoría de Herzberg.

## **V. Conclusiones.**

- Primera.** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación es positiva (directa) y fuerte ( $r = 0,725$ ) interpretándose que a mayor liderazgo, entonces mayor motivación.
- Segunda.** Existe relación significativa ( $p=0,009<0,05$ ) entre el liderazgo carismático y empático y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación es positiva (directa) y baja ( $r = 0,363$ ) interpretándose que a mayor liderazgo carismático, entonces mayor motivación.
- Tercera.** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación es positiva (directa) y moderada ( $r = 0,667$ ) interpretándose que a mayor liderazgo motivacional, entonces mayor motivación.
- Cuarta.** Existe relación significativa ( $p=0,000<0,05$ ) entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima. La relación es positiva (directa) y moderada ( $r = 0,586$ ) interpretándose que a mayor liderazgo situacional, entonces mayor motivación.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera.** A los directivos del servicio de rehabilitación se sugiere que se implemente programas de reforzamiento de la motivación de los trabajadores, pudiendo establecer alianzas estratégicas con entidades educativas y/o formativas en ese rubro.
- Segunda.** A los trabajadores del servicio de rehabilitación del Hospital Santa Rosa de Pueblo Libre se sugiere que potencien las competencias de liderazgo, pudiendo para ello solicitar apoyo a sus gremios o colegios profesionales en conjunto con la jefatura del servicio.
- Tercera.** A los directivos del Hospital Santa Rosa de Pueblo Libre se recomienda que promuevan investigaciones similares en otros servicios del hospital con la finalidad de ampliar y diagnosticar mejor el estado situacional de sus trabajadores asistenciales y administrativos.
- Cuarta.** A los investigadores se recomienda ampliar las pesquisas relacionadas a este tema con la finalidad de profundizar en los tipos de motivación con respecto a un tipo específico de liderazgo, pudiendo explicar mejor los resultados en base a lo previamente encontrado en esta investigación.

## **VII. Referencias.**

- Bavelas A. (1977). *La teoría behaviorista- Teoría rasgos - Líder cualidades psicológicas*. Recuperado de: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/teoría\\_behaviorista.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/teoría_behaviorista.html)
- Bernal, C. A. (2006) *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. [2da ed.]. México: Pearson Editores.
- Carrasco, S. (2005). *Metodlogía de la investigación científica. Aplicaciones en educación y otras ciencias sociales*. Lima Perú: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. [5ta ed.]. México: Editorial. Mc Graw Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de los Recursos Humanos*. (5ta ed.). Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.
- González, J. C., Hernández, M. P., Marchena, T. G., Marqueti, m. L. y Nava, M. G. (2012). Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. *Enf Neurol*. 12, (2); 84-94.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, J. (2010). *Metodología de la investigación*. [5ta edición]. México. Mc Graw Hill – Interamericana.
- Herzberg, F. (1977). *Teoría de la motivación e higiene*. En: Marriner T. A. *Gestión y Dirección de enfermería*. [6ta Edición]. Madrid, España. Editorial Harcourt.
- Kron, T. (1983) *Liderazgo y administración en enfermería*. (1era reimpr.). México: Editorial Interamericana.
- Ligorria, A. (2015). *Los líderes y el liderazgo. Características*. Recuperado de: <http://adolfoligorria.blogspot.pe/2015/01/los-lideres-y-el-liderazgo.html>
- Marulanda, M y Mejía, M. V. (2011) *Modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y certificación en buenas prácticas clínicas para Psynapsis Salud Mental S.A.* (Tesis de Pregrado). Universidad Tecnológica De Pereira. Facultad Ciencias de la Salud. Especialización Gerencia

en Sistemas de Salud. Recuperado de:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2106/1/6583M389.pdf>

Marriner, T. A. (2001). *Gestión y Dirección de enfermería*. (6ta ed). Madrid. España: Editorial Harcourt.

Maslow, A. (2004). *A review of research on the need hierarchy theory*. Baruch College, The City, University of New York USA.

Moriano, L., Molero, H. y Lévy, F. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario Alq en España. *Psicothema*, 23 (2); 336-341.

Reyes L. y Lara G. (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones*. Bogotá Colombia.

Robbins, J. y Judge. L. (2009). *Teoría X y teoría y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. (6ta ed.). México: Pearson Educación.

Vílchez, J. (2011). *Inferencia Estadística para investigadores*. Perú: Editorial Grafica Carvil A.S.C.

Vroom V. (2013). *Teoría de las expectativas*. Recuperado de:  
<https://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>Problema principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación del Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?</p> <p>¿Cuál es la relación del Liderazgo motivacional y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?</p> <p>¿Cuál es la relación del Liderazgo situacional y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre el Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p> <p>eterminar la relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Existe relación entre el liderazgo y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>Existe relación entre el Liderazgo carismático y empático y la Motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p> <p>Existe relación entre el liderazgo motivacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima.</p> <p>Existe relación entre el liderazgo situacional y la motivación del personal asistencial del área de rehabilitación del hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, Lima</p>	<b>Variable 1: Liderazgo</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Liderazgo carismático y empático	Organizador Administrativo Democrático Colaborador	1 - 6	Muy alto (5) Alto (4)
			Liderazgo motivacional	Influencia idealizada Consideración individualizada Estimulación intelectual Liderazgo inspiracional	7 - 14	Medio (3) Bajo (2) Muy bajo (1)
			Liderazgo situacional	Iniciativa Involucramiento Comprensivo	15- 21	
			<b>Variable 2: Motivación</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Dimensión 1: Extrínseca	Remuneración Seguridad Ascensos Reconocimiento Buen clima Objetivos Proveedores Compañeros Beneficio a otros	1 -12	Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)			
Dimensión 2: Intrínseca	Capacidades Autorrealización Aprendizaje	13 - 23				

			Autonomía		
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR		
<p><b>TIPO:</b> Básica, descriptiva.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental, transversal, y correlacional.</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> 51 personas</p> <p><b>TIPO DE MUESTRA:</b> No Probabilística.</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 51 personas .</p>	<p><b>Variable 1: Liderazgo</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos: Cuestionario Liderazgo (ALQ)</b></p> <p>Autor: Walumbwa et al Año: 2008</p> <p>Adaptado de la validación hecha por Moriano, Molero y Lévy (2011) en base a las dimensiones del cuestionario (MLQ 5x) creado por Bass y Ovolio (2000) y adaptado al español por Molero, Recio y Cuadrado (2010)</p> <hr/> <p><b>Variable 2: Motivación</b></p> <p><b>Técnicas: Encuesta</b></p> <p><b>Instrumentos:</b> Job Diagnostic Survey de Hackman y Oldham (Actualizado al 2013).</p> <p>Ámbito de Aplicación: Local</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Se sistematizará los resultados en hojas de excel, luego se presentará en tablas de frecuencias y gráficos de barras acumuladas.</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Se aplicará la prueba de correlación de Rho Spearman a un nivel de significación del 0.05 y un nivel de confianza del 95%.</p>		

**Anexo 02.** Instrumento de toma de datos para Liderazgo.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

Estimado (o) Licenciada (o):

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer su nivel de liderazgo que le brinda su puesto de trabajo a fin de elaborar un sistema de estrategias para mejorar los niveles de liderazgo a fin de crear indicadores evaluativos para contribuir a la mejora de la calidad de atención. Además de plantear y desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos que permita desarrollar y ejecutar un programa y/o sistema de incentivos que posibilite la transformación cualitativa de los servicios de salud.

Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

Bach. David Martín Muñoz Ybañez

**DATOS GENERALES**

Servicio: .....

Tiempo en la Institución: ..... Tiempo en el servicio: .....

Edad: .....

Sexo:  F  M

Condición Laboral:

Nombrada:

Contratada:

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

**Ejemplo:**

<b>ENUNCIADO</b>	<b>Muy alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>
Estoy dispuesto a seleccionar una tarea desafiante que me permite aprender más	X				

**Área / Unidad:**

**Nivel del Jefe a evaluar:**

**Género del Jefe:** (Masc. \_\_\_\_\_) (Fem. \_\_\_\_\_)

Jefe inmediato	Jefe de Unidad	Jefe de Dirección	_____	Jefe de la institución

Tiempo en la dirección: \_\_\_\_\_

Nº	DIMENSIONES / ITEMS	NIVELES				
		Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
	<b>Liderazgo carismático y empático</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	A su jefe le agrada organizar actividades nuevas.					
2	Su jefe sugiere nuevas ideas y escucha a los demás.					
3	En cada trabajo asignado en su unidad, su jefe organiza un grupo para trabajar conjuntamente.					
4	Su jefe es de palabra fácil. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente con sus trabajadores.					
5	Su jefe es popular entre sus compañeros o compañeras de trabajo por su amabilidad y respeto.					
6	Su trato es horizontal y Usted considera que es alguien en quien se puede confiar.					
	<b>Liderazgo motivacional</b>					
7	Su jefe tiene confianza en sus propias fuerzas y transmite confianza a sus subordinados.					
8	Hace sugerencias a sus compañeros de manera discreta y correcta.					
9	Inspira a asumir tareas difíciles con moral de éxito.					
10	Usted y sus compañeros/as prefieren consultarle a su jefe las estrategias de ejecución de actividades de grupo en lugar de preguntarle a otra persona.					
11	Sus compañeros/as lo consideran como un modelo a imitar en muchos aspectos profesionales y personales.					
12	Su jefe propicia y motiva al trabajo en equipo					
13	Usted siente que las sugerencias que le hace a su jefe son tomadas en cuenta en la solución de los problemas laborales cotidianos.					
14	Usted siente el reconocimiento de su jefe cuando ha realizado bien su trabajo					
	<b>Liderazgo situacional</b>					

15	Su jefe toma la iniciativa a la hora de emprender algo nuevo.					
16	Sus compañeros/as lo consideran como árbitro o juez para dirimir sus problemas interpersonales.					
17	Su jefe es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas, mostrando una actitud asertiva.					
18	Es capaz de plantear discusiones sobre temas de actualidad (deportes, cine, noticias).					
19	Es asertivo en dirigir actividades de grupo.					
20	Cuando Usted no puede cumplir con la ejecución de las metas institucionales trazadas, su jefe se involucra y le da facilidades para cumplir sus objetivos propuestos.					
21	Adopta una posición comprensiva frente a las dificultades personales que Usted haya tenido cuando no cumple una función.					

**Anexo 2. Instrumento de toma de datos para motivación.**

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

Estimado (o) Licenciada (o):

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer su nivel de motivación que le brinda su puesto de trabajo a fin de elaborar un sistema de estrategias para mejorar los niveles de Motivación a fin de crear indicadores evaluativos para contribuir a la mejora de la calidad de atención. Además de plantear y desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos que permita desarrollar y ejecutar un programa y/o sistema de incentivos que posibilite la transformación cualitativa de los servicios de salud.

Por ello se le solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Agradeciéndole atentamente su colaboración.

Bach. David Martín Muñoz Ybañez

**DATOS GENERALES**

Servicio: .....

Tiempo en la Institución: ..... Tiempo en el servicio: .....

Edad: .....

Sexo:  F  M

Condición Laboral:

Nombrada:

Contratada:

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

**Ejemplo:**

ENUNCIADO	TDA	DA	I	ED	TED
Estoy dispuesto a seleccionar una tarea desafiante que me permite aprender más	X				

### CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN

Enunciado	Siempre =5	Casi Siempre = 4	A veces = 3	Pocas veces = 2	Nunca = 1
1. Tengo la completa responsabilidad de decidir cómo y dónde se debe hacer el trabajo.					
2. Tengo la oportunidad de realizar un número diferente de tareas empleando una gran variedad de habilidades.					
3. Completo una tarea de principio a fin. Los resultados de mi esfuerzo son claramente visibles e identificables.					
4. Lo que realizo afecta el bienestar de otras personas de muchas maneras importantes					
5. Mi jefe me provee de constante retroalimentación sobre lo que estoy realizando.					
6. El trabajo por sí mismo me provee la información cuán bien lo estoy realizando.					
7. Realizo contribuciones insignificantes al servicio o resultado final.					
8. Suelo emplear un número de habilidades complejas en este trabajo.					
9. Tengo muy poca libertad de decidir cómo se puede realizar el trabajo.					
10. El solo hecho de realizar mi trabajo me da la oportunidad de deducir cuán bien lo estoy realizando.					
11. El trabajo es bastante simple y repetitivo.					
12. Mis supervisores y compañeros esporádicamente me dan retroalimentación de cuán bien estoy realizando mi trabajo.					

Enunciado	Siempre =5	Casi Siempre = 4	A veces = 3	Pocas veces = 2	Nunca = 1
10. Lo que realizo es de mínimas consecuencias para los pacientes.					
11. Mi trabajo implica realizar un número de tareas diferentes.					
12. Los supervisores nos hacen saber cuán bien ellos piensan que lo estoy haciendo.					
13. Mi trabajo es bien organizado de modo que no tengo la necesidad de realizar solo una parte del trabajo durante el turno.					
14. Mi trabajo no me da la oportunidad de emplear la discreción o participar en la toma de decisiones.					
15. La demanda de mi trabajo es altamente rutinaria y predecible.					
16. Mi trabajo me provee pequeños indicios acerca si estoy desarrollándolo en forma adecuado.					
17. Mi trabajo no es muy importante para la sobrevivencia del hospital.					
18. Mi trabajo me concede libertad considerable para desarrollar mi labor.					
19. Mi trabajo me da la oportunidad para terminar totalmente cualquier función que empiece.					
20. Los pacientes se ven afectados por el trabajo que realizó.					

Anexo 3: Base de Datos.

Liderazgo

Liderazgo carismático y empático						Liderazgo motivacional								Liderazgo situacional						
L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21
3	4	4	5	4	4	2	3	3	4	2	2	3	2	4	5	4	4	3	3	4
4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3
5	5	4	4	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	4	3	3	2	2	3	2
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	5	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
3	3	4	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3
4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4

5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4
4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4

### Motivación.

EXTRINSECA												INTRINSECA										
M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23
2	4	3	3	1	4	3	1	3	5	5	2	1	4	1		2	4	4	5	5	4	2
4	4	3	4	2	4	1	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	2	2	5	4
5	4	4	5	3	4	4	5	3	4	2	4	2	3	4	4	3	3	4	2	4	4	5
3	4	4	5	4	4	4	5	3	5	3	2	2	4	4	4	3	2	3	3	4	4	5
4	5	5	5	4	5	1	5	1	5	1	3	1	5	3	4	1	1	1	1	5	5	5
5	5	4	1	5	5	1	4	2	5	2	5	5	4	4	5	3	2	5	1	5	5	1
4	5	3	5	3	5	2	3	5	2	5	5	3	1	3	4	3	5	2	5	3	5	1
3	4	5	3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	2	3	2	1	5	5	5
3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	2	2	1	4	4	4	2	2	4	1	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	3	4	1	5	5	4	5	4	5	2	5	5	4	2	4	3	2	4	5	5	3	1
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4
5	4	5	1	5	5	1	5	4	5	4	4	1	4	5	5	3	2	3	5	4	5	1
4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	2	4	1	4	4	3	4	2	4	3	3	4	5
3	5	5	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	5
2	4	5	4	3	4	3	3	2	4	5	4	2	4	3	5	3	4	4	1	4	4	2
5	5	5	1	1	5	1	5	3	5	4	1	3	5	4	5	2	4	5	1	2	5	3
4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	2	4	4	4
2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1

5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4
5	4	3	1	3	3	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1
5	5	5	3	4	4	2	4	4	5	3	4	3	4	4	5	2	3	4	1	5	5	3
3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	1	3	2	2	3	1	3	2	3	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	1	1	2	2	3	3	2	3	2	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	1	3	3	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4
4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	5	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	5	4
4	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	2	3	2	3	4	3	3	4	4
4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4
4	3	4	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4