

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**“EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UGEL OXAPAMPA, 2019”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: EDITH PAULINA DÁVILA BRAVO

ASESOR: MG. CECILIA VILMA MARTÍNEZ MORALES

HUÁNUCO– PERÚ

2019

DEDICATORIA

Mi tesis va dedicado con mucho amor:

A Dios por darme la vida, por bendecirme y darme todo lo que tengo.

A mis Padres Aurelio y Josefina, quiero que sepan que aunque muchas veces no expreso lo que siento, quiero darle las gracias, porque sin ustedes simplemente no estaría aquí, los amo.

A mi hijo por ser la razón de mi existencia, por ser lo más importante de mi vida, porque todo cambio desde su llegada.

A mi asesora y maestra por enseñarme el verdadero valor de la vida, por guiarme y conducirme por el camino correcto para ser cada día mejor persona.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su incalculable amor y dadivosidad, por haber derramado bendiciones, por brindarme salud, y fuerzas para poder cumplir una de mis metas.

Agradezco a mi familia por su apoyo absoluto, por sus ejemplos, por estar siempre a mi lado.

Agradezco a mi Asesora y Maestra por sus enseñanzas y a través de ello cambiaron mi vida, su amistad mi forma de pensar y ahora que ya no será mi maestra, pero sí una gran amiga, no puedo dejar pasar la oportunidad de darle las gracias por todo lo que me brindo en mi carrera.

RESUMEN

Título: “El Liderazgo y la Motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019”. **Objetivo:** Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019. **Metodología:** La Población muestral estuvo conformado por 29 personal administrativos. La técnica fue la encuesta y se utilizó un cuestionario aplicados previo consentimiento informado de la muestra. El nivel de investigación fue Explicativo relacional de tipo prospectivo, observacional, transversal y analítico. **Resultados:** Se aprecia que, el 17,2% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación; así mismo el 37,9% que refiere un regular Liderazgo ha percibido regular motivación; por el contrario, el 10,3% que refiere un bajo Liderazgo ha percibido baja motivación. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,636, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo y la Motivación en el personal administrativo de la UGEL Oxapampa. **Conclusión:** Se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general de investigación: **Hi:** Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Palabras claves: Liderazgo, motivación, relación, UGEL, administrativo.

ABSTRACT

Title: “The Leadership and Motivation of the administrative staff of the UGEL Oxapampa, 2019”. **Objective:** To determine the relationship between leadership and motivation of the administrative staff of the UGEL Oxapampa; 2019. **Methodology:** The sample population was made up of 29 administrative staff. The technique was the survey and a questionnaire applied prior informed consent of the sample was used. The level of research was explanatory relational prospective, observational, transversal and analytical. **Results:** It is appreciated that, 17.2% of the administrative staff that refer that Leadership is high in the UGEL Oxapampa, during the 2019 period, has received high motivation; Likewise, 37.9% who refer to a regular Leadership have perceived regular motivation; On the contrary, the 10.3% that refer to low Leadership have perceived low motivation. The Spearman Correlation value calculated was 0.636, with a p value 0.000 (<0.05); observing a strong moderate relationship between Leadership and Motivation in the administrative staff of the UGEL Oxapampa. **Conclusion:** The general null hypothesis is rejected and the general research hypothesis is accepted: H_1 : There is a direct and significant relationship between Leadership and the motivation of the administrative staff of the UGEL Oxapampa, 2019.

Keywords: Leadership, motivation, relationship, UGEL, administrative.

ÍNDICE

Tabla de contenido	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación	1
1.2. Justificación	7
1.3. Importancia o propósito	9
1.4. Limitaciones	9
1.5. Formulación del problema de investigación	10
1.5.1. Problema general	10
1.5.2. Problemas específicos	10
1.6. Formulación de los objetivos	10
1.6.1. Objetivo General	10
1.6.2. Objetivos específicos	10
1.7. Formulación de la hipótesis	11
1.7.1. Hipótesis General	11
1.7.2. Hipótesis Especificas	11
1.8. Variables	12
1.9. Operacionalización de variables	12
1.10. Definición de términos operacionales	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	20
2.3. Bases conceptuales	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	47
3.1. Ámbito	47
3.2. Población Muestral	54
3.3. Nivel y tipo de estudio	55

3.4. Diseño de investigación	50
3.5. Técnicas e instrumentos	50
3.6. Validación y confiabilidad del instrumento	51
9_Toc23527358	
3.8. Procedimiento	52
3.9. Tabulación	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	54
4.1. Análisis descriptivo	54
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	64
4.3. Discusión de resultados	68
4.4. Aporte de la investigación	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	76
NOTA BIOGRÁFICA	85

INTRODUCCIÓN

La UGEL Oxapampa es una instancia de ejecución educativa descentralizada del Gobierno Regional de Pasco, con autonomía en el ámbito de su competencia, su jurisdicción territorial es la Provincia, tiene como objetivo acompañar y brindar asistencia técnica en la gestión administrativa, siendo un reto que debe de asumir el sector de educación para brindar un mejor servicio educativo. Todo ello implica que las UGEL tienen que consolidarse, ser eficientes, ágiles y transparentes, para garantizar las condiciones básicas para las instituciones educativas cumplan su rol de comunidad de aprendizaje. Para alcanzar ello es necesario fortalecer capacidades en los servidores administrativos.

Los buenos resultados de una Entidad dependen fundamentalmente del Liderazgo quien debe de influir y motivar la capacidad de cada personal administrativo, por otra parte el liderazgo es de vital importancia, ya que permite tener en cuenta las necesidades de los personales administrativos, contribuyendo de manera activa a mantenerlo motivado e influenciado en cada uno de ellos para promover cambios en la Entidad.

El análisis de las variables liderazgo y motivación es considerada de gran importancia para el estudio, La motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones. En la entidad sujeto a estudio, existe por parte del personal administrativo una inadecuada atención al usuario, proporcionándole en algunos casos una mala información ello impidiendo en normal trámite de los documentos, ocasionando un clima no favorable relacionados entre usuarios y personal administrativo, debido a la falta de motivación que se encuentran atravesando.

Por otra parte el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue al resto y es capaz de tomar sus decisiones acertadas para la organización que preceda, inspirado al resto de los que participan para alcanzar una meta en común, por esta razón el liderazgo implica a más de

una persona, por ello es fundamental tener la capacidad de comunicación y contar con la inteligencia emocional. Siendo de vital importancia que el Liderazgo debe de tener las cualidades como son: conocimiento, confianza, integridad y el carisma, contribuyendo de manera activa a mantenerlos motivados para promover cambios en la entidad, logrando objetivos propuestos, así como ofrecer calidad de atención a los usuarios, permitiendo ser efectivos en su trabajo, más aun permitirá en ellos un desarrollo personal en sus conocimientos, generando confianza.

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En este trabajo se determinó la relación entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019.

El contenido de nuestra investigación está estructurado en cuatro capítulos fundamentales:

El capítulo I empieza con descripción del problema de investigación: fundamentación del problema de investigación, justificación, importancia propósito, limitaciones, formulación del problema de investigación generales y específicos, formulación de objetivos generales y específicos, formulación

de hipótesis generales y específicos, variables, operacionalización de variables, definición de términos operacionales.

En el capítulo II se propone el Marco teórico, ahí se desarrolla los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional y local; bases teóricas donde se nutre nuestra investigación y bases conceptuales utilizadas en el desarrollo de nuestra investigación.

En el capítulo III se propone el Marco metodológico: Ámbito, población, nivel y tipo de estudio, diseño de investigación, técnicas e instrumentos, validación y confiabilidad del instrumento, procedimiento y tabulación.

En el capítulo IV se presentan los resultados de la investigación y su discusión; teniendo en cuenta el análisis descriptivo, análisis inferencial y contrastación de hipótesis, discusión de resultados y aporte de la investigación.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

El estudio científico del liderazgo inició a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, White y Lippit. Estos estudios comprobaron que el conducto de un líder podía hacer que el rendimiento y la satisfacción variaran en los miembros de un grupo. En las últimas décadas los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad en Latinoamérica; existen investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, ya sea para organizaciones comerciales o de servicios. Desde las primeras investigaciones, en los años de 1938 y 1939 hasta el día de hoy ha cambiado grandemente el contexto en el que se mueven las organizaciones.

Estamos viviendo en un constante cambio de transformación social, económica, empresarial y ambiental, que a nivel mundial nos van empujando a plantear estrategias acordes a los tiempos de incertidumbre. Así mismo, en esta etapa de los milenios, se está dando un acelerado crecimiento empresarial, esto conlleva, a la necesidad de aprovechar las tecnologías que están a nuestro alcance para innovar, posicionarnos en el mercado y el líder sea más comunicativo, para que los trabajadores se comprometan en cumplir con los objetivos determinados por la organización, temas, en donde los investigadores estudian a las empresas que han logrado alcanzar el éxito en el mercado de una forma repentina, antes llegar a un ciclo de maduración, estos, poco a poco fueron bajando sus ingresos económicos y con el tiempo fracasaron.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la

iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El modelo del liderazgo centrado en la acción (Action-Centred Leadership, ACL) se ha convertido en uno de los conceptos más enseñados del mundo. Su simplicidad, junto con su historial probado como base para los cursos de capacitación de liderazgo, es muy recomendable para los desarrolladores de gestión. Muchos ahora lo utilizan para integrar otros conceptos, ideas y prácticas que se pueden englobar bajo el título “el lado humano de la empresa” (ADAIR, 2009). La literatura del liderazgo más reciente empieza a reconocer la necesidad de hacer crecer al líder de adentro hacia afuera, fortaleciendo la personalidad, la conciencia de sí, el valor. En medio del cambio, estas competencias son vitales para los líderes y centrales para el auto entendimiento, los líderes necesitan saber. (WRIGTH & MACKINNON, 2011).

Al relacionar los conceptos planteados, podemos señalar que el liderazgo es influir sobre los involucrados para que voluntariamente trabajen con entusiasmo en pro del bien común, estando atento y mostrando apertura para escuchar, prestar atención a la gente y evaluar las necesidades que debe satisfacer de la gente, y cuando es necesario cambiar es preciso que se den los cambios paradigmático, es decir, cambio de reglas y de modelos del liderazgo, según J.Hunter menciona que el liderazgo de servicio es el que funda la influencia y la autoridad., de acuerdo a R. Greenleaf quien acuñó la frase ‘el líder como servidor’ y la explicó con detalle en su ensayo ‘The servant as a leader’ de 1970, donde señala que el proceso “empieza con un sentimiento natural de que uno quiere servir, primero servir. Y ello le lleva a una elección consciente de aspirar a liderar”. Este proceso es muy importante para todo cambio y con el liderazgo va acompañado con la motivación, ambos elementos son vitales para lograr un adecuado desarrollo personal y profesional del individuo, y, aunque

puede subsistir el uno sin el otro, juntos es una combinación que garantiza el triunfo.

La motivación es uno de los factores internos que requiere de alta atención para comprender el comportamiento de las personas que permita desenvolverse eficiente en la Entidad a la pertenece, alcanzando metas en su organización. La persona motivada va más allá de ella espera, trazándose objetivos que sería un desafío, preocupándose por realizar las cosas cada vez mejor, participa de equipos voluntarios, sugiere propuestas de mejora, existe compromiso con responsabilidad en actividades que realiza, entre otras .La motivación se ha ido transformando con el paso del tiempo, en un importante tema de estudio debido a que estas tienen consecuencia para los trabajadores y causa repercusión en el funcionamiento de las distintas organizaciones y en la calidad de los servicios ofrecidos; ya que la escasa motivación para realizar el trabajo asignado, causara errores en el desempeño de los trabajadores.

Entendemos que la motivación es un factor sumamente determinante, el motivo es aquello que lleva a una persona de actuar de cierta manera, un Director General que no posee nociones sobre la motivación, no podrá entender el comportamiento de sus personales administrativos. Aunque son variados los comportamientos de las personas existen tres factores que en general aplican para todas las personas, 1. El comportamiento es causado: La causa de cómo se actúa está supeditada por la herencia, como por el ambiente. 2. El comportamiento es motivado: Para que exista deberá coexistir un fin. Nada se hace simplemente a la zar. 3. El comportamiento está orientado hacia objetivos.

Toda organización tiene que ser competitiva, y tienen que tener estrategias para ejecutar los objetivos pactadas, protegiendo y conservando un capital humano con excelentes niveles de liderazgo y motivación, para alcanzar un alto grado de satisfacción laboral, pues esto como efecto se tendría buenas prácticas efectivas con beneficios para la comunidad.

En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor en cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que se observa que los responsables de las organizaciones tengan que enfrentarse con problemas que nunca se presentaban.

Las empresas altamente competitivas en el mercado tienen un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un capital humano con excelentes niveles de motivación para lograr la satisfacción del mismo y desempeños altos que eleven la productividad y las ganancias. Un porcentaje mínimo de colaboradores suelen autoincentivarse solamente porque les gusta realizar diferentes actividades laborales, la realidad en Guatemala es que las personas trabajan porque tienen un alto número de necesidades que deben solventar, y por ello deciden prestar sus servicios profesionales a una organización, que les brinde una remuneración justa y que se adecúe a su presupuesto.

Una gran cantidad de trabajadores en cualquier empresa del país grande, mediana o pequeña, tienen indiscutiblemente necesidad de sentirse motivados, por lo que demandan indirectamente un conjunto de estímulos en el ámbito laboral, porque eso proporcionará tranquilidad a su vida personal y social. Si la organización se preocupa por mantener motivado a su personal también obtendrá un beneficio, el cual es un alto desempeño y un aumento en la productividad y el cumplimiento de sus objetivos. Por esa razón la mayoría de organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder, que debe ser poseedor de habilidades para influir en las actitudes y formas de pensar que tienen las personas dentro y fuera de la empresa, para promover un equipo de trabajo donde existe el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes, el guía debe ser el responsable de la motivación e incentivación en el equipo de trabajo para que éste realice sus actividades y funciones con entusiasmo para alcanzar el resultado esperado por la organización.

En la UGEL Oxapampa, ubicada en el Departamento de Pasco, se percibe la necesidad de mejorar el liderazgo y la motivación, debido

a que se presentan problemas como: insatisfacción laboral esto se debe a que existe un bajo rendimiento del trabajador, por lo que no está comprometido con la institución, personal inestable como consecuencia tener que capacitar al nuevo personal de ingreso por lo que genera mayor inversión de tiempo, así mismo desmotivación laboral esto se debe a que existe un ambiente hostil y el exceso de trabajo, no hay reconocimiento al personal, inadecuada comunicación entre los compañeros de trabajo y la falta de compañerismo, se muestran conflictos entre compañeros de trabajo. Por esta razón la UGEL Oxapampa cuenta con un líder al mando que debe de ser poseedora de habilidades y destrezas para poder guiar a su equipo de trabajo, y así enseñar a los colaboradores el respeto entre sí, y el compromiso de cada uno de ellos, el líder es responsable que exista una motivación e incentivación a sus seguidores para que ellos realicen sus actividades y funciones con entusiasmo y no se sientan presionados.

En la UGEL Oxapampa el personal administrativo solo trabaja por necesidad económica que deben solventar, no porque esté motivadas ello refleja la poca satisfacción laboral ya que para ellos es relevante contar con una remuneración fija. Mayormente no se toma en cuenta lo que el personal administrativo sugiere o piense, esto demuestra que existe poca preocupación por motivarlos, al contrario en caso que no logren las metas establecidas se procede a descuentos salariales o despidos al personal, este problema se debe a que existe un estilo de liderazgo transaccional también conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

En los años que se laboró en la UGEL OXAPAMPA, se pudo apreciar algunas peculiaridades que han motivado este trabajo de investigación, tales como: La Entidad no promueven mecanismos que estimulen la mejora de la actitud que muestran los trabajadores administrativos, quienes solo velan sus propios intereses, falta de

empatía y de trabajo en equipo. En base a dicha situación, se considera a priori que las causas de ello, y que son afines a la percepción del personal sobre el Liderazgo de la Dirección, son las siguientes: algunos personales administrativos (funcionarios) carecen de competencias que le permitan desenvolverse eficazmente en la responsabilidad encomendada. Utilizan técnicas administrativas que no permiten fomentar el compromiso institucional del personal nombrado y contratado, una administración basada en los intereses particulares y no en los institucionales. La falta de un plan de estímulos que guarde relación con el desempeño laboral. Estas causas y otras generan la existencia de una motivación laboral no centrada en los intereses institucionales; ocasionando algunos efectos tales como los siguientes: Un personal poco comprometido con la visión y misión institucional; Comunidad poco satisfecha con la atención proporcionada por la organización; la existencia solamente de grupos de trabajo y no de equipos de trabajo; un clima laboral tenso y hostil. En resumen, a través de esta investigación se pretende identificar y analizar la relación existente entre el Liderazgo y la motivación del Personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, hoy es tan importante la motivación en las empresas las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional, esta hace que una persona o grupo de persona realicen esfuerzos extraordinario para conseguir un objetivo, la importancia de la motivación se centra en un pensamiento, es decir radica en la mente del individuo y la forma de pensar positivamente es lo que va a determinar cómo reaccionamos a lo que está a nuestro alrededor, a enfrentarnos a nuestra tareas.

La esencia del liderazgo es el seguimiento; es la disposición que las personas tienen para seguir a alguien, lo que hace que una persona sea líder. Además las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, aspiraciones y necesidades. Como consecuencia, se puede observar

que el liderazgo y la motivación están interrelacionados en forma directa. Al comprender la motivación, es posible apreciar de mejor manera qué es lo que las personas desean y por qué actúan en la forma en que lo hacen. Los líderes no sólo pueden responder a estos motivadores, sino que también pueden fomentarlos u obstaculizarlos a través del clima organizacional que propician. La función principal de un líder es conseguir la permanencia de la motivación en su equipo, para esto debe tener en cuenta algunas cuestiones entre las cuales destacare alguna, un líder debe estar motivado antes de motivar, escucha a su equipo, no culpa a nadie, retroalimenta positivamente a su equipo, muestra aprecio por su equipo y comparte junto a ellos etc., ser un buen líder es tener entre muchas otras estas pocas cualidades mencionada aquí.

Después de desarrollar algunos conceptos puedo afirmar que las empresas están enfocada en la motivación de sus colaboradores, ya que en la actualidad nos enfrentamos a mercados tan competitivos que cada vez es más importante contar con equipos de trabajo eficientes y motivado, por esta y algunas otras razones la capacidad de motivar al equipo y el estilo de liderazgo juegan un papel crucial para conseguir ese objetivo.

Es fundamental, el papel del liderazgo para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales que el sistema educativo requiere para aportar a la sociedad.

1.2. Justificación

La presente investigación tiene como:

Justificación Teórica, mostrar los aspectos importantes que implican un adecuado manejo de Liderazgo en el personal administrativo de la UGEL OXAPAMPA, el cual permitirá observar al autor si en el contexto donde se realiza el estudio existe una relación entre el liderazgo y la motivación; para ello se recurrirá a la revisión de teorías y modelos que explican cada una de las variables.

Las teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen encontrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones. Los primeros debates de sobre la psicología sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías de liderazgo más reciente proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante. Las teorías del liderazgo tienen como objetivo explicar cuáles son los motivos y cómo es el proceso para convertirse en líder (SANCHES CUEVA, 2018).

(Maslow, 1943) Propone la “**Teoría de la Motivación Humana**”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de **motivación**. Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para (Maslow, 1943) estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Justificación Práctica, Los resultados que se alcanza en la presente investigación servirán de base y guía a la UGEL Oxapampa para adoptar medidas correctivas en cuanto a liderazgo y su relación con la motivación, ya que actualmente existe una debilidad en el proceso de las gestiones realizadas. De igual modo, los resultados que se obtengan servirán a muchos propósitos importantes.

justificación Metodológica, El presente proyecto se justifica metodológicamente puesto que a través de la aplicación del instrumento se observará la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo de esta manera tomar decisiones ante los problemas presentes, sirviendo como sustento los temas de liderazgo y la motivación. La validez de los instrumentos planteados servirá como medición para otras investigaciones.

1.3. Importancia o propósito

Los resultados de esta investigación van orientadas a proporcionar al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, información actual y relevante sobre liderazgo y motivación a fin que el personal administrativo se interrelacionen en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la entidad como a las personas que colaboran en ella, teniendo en cuenta la capacidad de ejercer autoridad y dirigir y la capacidad de movilizar acciones mediante el convencimiento. Así mismo esta investigación servirá como un antecedente para la investigación, de esta manera se evidenciará nuestra contribución a nuestra casa educativa, Universidad Nacional “Hermilio Valdizán”, siendo participes del avance en investigación.

1.4. Limitaciones

Durante la investigación del presente trabajo de tesis, se encontraron las siguientes limitaciones:

- **Factor Económico,** nos encontramos con una limitación para cubrir los gastos que demanden nuestra investigación, sala virtual, tipeos, impresiones, copias, pasajes, etc.
- **Factor Bibliográfico,** limitado acceso a la información, poca presencia de trabajos de investigación sobre el tema, específicamente en la UGEL Oxapampa.

1.5. Formulación del problema de investigación

1.5.1. Problema general

- ✓ ¿Qué relación existe entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?

1.5.2. Problemas específicos

- ✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y los incentivos al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y los incentivos al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?

1.6. Formulación de los objetivos

1.6.1. Objetivo General

- ✓ Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019.

1.6.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer la relación entre el Liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.
- ✓ Determinar la relación entre el Liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.
- ✓ Establecer la relación entre el Liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

- ✓ Determinar la relación entre el Liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

1.7. Formulación de la hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

- ✓ **Hi:** Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

1.7.2. Hipótesis Especificas

- ✓ **Hi₁:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, siempre.

- ✓ **Ho₁:** No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, nunca.

- ✓ **Hi₂:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.

Ho₂: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Casi nunca.

- ✓ **Hi₃:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, A veces.

Ho₃: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Nunca.

- ✓ **Hi4:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.

Ho4: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Nunca.

1.8. Variables

V1 Liderazgo

V2 Motivación

1.9. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Variable 1 Liderazgo	Liderazgo transaccional Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recompensas contingentes. ➤ Liberalidad. ➤ Entusiasmo ➤ Credibilidad. 	TECNICA: Fichaje INSTRUMENTO: Cuestionario
Variable 2 Motivación	Necesidades Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce las necesidades de autorrelación del personal administrativo. ➤ Conoce las necesidades de estima del personal administrativo. ➤ Conoce las necesidades sociales del personal administrativo. ➤ Conoce las necesidades de seguridad 	TECNICA: Fichaje INSTRUMENTO: Cuestionario

		<p>del personal administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realiza incentivos monetarios al personal administrativo. ➤ Realiza incentivos no monetarios al personal administrativo. 	
--	--	---	--

1.10. Definición de términos operacionales

V1: Liderazgo: fueron las respuestas al cuestionario aplicado al personal administrativo de la UGEL OXAPAMPA 2019.

V2 Motivación: fueron las respuestas obtenidas al cuestionario aplicado al personal administrativo de la UGEL OXAPAMPA 2019.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

ROJAS, L. (2016) realizó la siguiente investigación “El liderazgo y la motivación en la cooperativa Coomultrup LTDA, ubicada en Pamplona, Norte de Santander”. Cuyo objeto de estudio fue establecer y determinar el grado de influencia del liderazgo de la cooperativa Coomultrup Ltda., frente a la evaluación de los factores motivacionales de los colaboradores de Norte de Santander. Para efectos de esta investigación asumió una metodología de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo de diseño no experimental. Para la recolección de datos se tomó a un total de 17 personas de la población (10 hombres y 7 mujeres) para realizar la encuesta correspondiente. De este estudio de investigación los resultados que se obtuvieron fueron que el liderazgo transaccional presenta un valor promedio bajo, frente al liderazgo transformacional por ello prueba que no existe relación significativa del liderazgo transaccional ni transformacional y la motivación interna y externa del personal de la cooperativa, esto es debido a que los jefes son más tradicionales y se ven enfocados en la distinción de conseguir los resultados anhelados por parte de los colaboradores. Las conclusiones que obtuvo el investigador fue que no existe una relación entre ambas variables, ya que la gerencia no capacita a sus jefes de áreas de trabajo en la aplicación de los estilos de liderazgos como el del enfoque transformacional o transaccional, el cual si se desempeñara esto, le permitiría mejorar las expectativas sobre concluir las metas y objetivos de la organización, enfocados en el compromiso, confianza y su labor de cada empleador, para desempeñar un buen trabajo en equipo, esto a su vez estaría demostrando los buenos valores, actitudes y cualidades de un buen desempeño del líder dentro de la cooperativa.

JIMENEZ, C. (2014), en su tesis de maestría: "Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una Universidad Privada". De la Universidad Católica de Colombia - Bogotá. Formula las siguientes conclusiones: Existe una relación directa del liderazgo transformacional con la motivación intrínseca y extrínseca y esto ayuda a los docentes a tener un desempeño laboral eficiente, puesto que los directores del programa estimulan a los docentes a realizar las cosas con eminencia, y a confrontar a situaciones que les permiten aprender de otros, dirige muy bien a su equipo de trabajo. Considera que el análisis del investigador conlleva a un liderazgo transformacional y esto en efecto llevan al docente a experimentar cosas 23 nuevas, y produce cambios en los docentes el liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores lo cual el director está aplicando este liderazgo dentro su Institución. No obstante podemos mencionar que la motivación va relacionado con el desempeño laboral, pues si no existiera una motivación de impulsarlos su rendimiento en el desempeño sería probablemente muy bajo. Estoy de acuerdo con las conclusiones del investigador, pues menciona que la motivación influye en el desempeño laboral, si un trabajador es completamente motivado realizara sus funciones correctamente bien y sobre todo entusiasmado y esto repercutirá en el buen desempeño laboral. Por otro lado Sum menciona que el personal administrativo de la empresa donde se realizó dicha investigación, trabaja con buen entusiasmo y que están satisfechos por recibir incentivos, reconocimientos y recompensas, pues la el líder está siempre de alguna u otra forma motivando a sus trabajadores y de esa manera se siente satisfecho porque sabe que está invirtiendo en la empresa, entonces se podría deducir que en dicha empresa no existió problemas de motivación ni de desempeño laboral.

Avanecer, Y. (2015) realizó la investigación Liderazgo y motivación, siendo destacado que la acción destinada al objetivo del presente estudio de investigación fue establecer la influencia del liderazgo de los inspectores en la motivación de los vendedores de la

distribuidora Mariposa C.B.C., estando ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. La metodología que utilizó el investigador fue de tipo cuantitativo, descriptivo. La muestra de investigación se realizó a los trabajadores de la empresa que fueron el equipo de ventas (47 supervisores y 8 vendedores), conformado por varones de edades entre 20 a 50 años. El éxito depende del progreso de las ventas de la corporación, lo que lograron con la consecución de los objetivos trazados. El instrumento que utilizaron fue el cuestionario. Los resultados del investigador fueron que, la fuente principal de una empresa distribuidora son los ingresos económicos los cuales están encargados los vendedores y para que los ingresos sean en margen positivo, tiene que ir de la mano por un buen líder del área correspondiente, este será el que busque una comunicación adecuada entre el supervisor y el colaborador, manteniendo la confianza, el respeto dentro del ámbito laboral y mejorando su desempeño profesional. A las conclusiones que arribó el investigador, se comprobaron que los supervisores tienen una buena influencia del liderazgo hacia su equipo de trabajo y afecta de forma positiva en la motivación laboral, expresando cada subordinado su responsabilidad que tuvieron con su organización y las aspiraciones de aumentar su desempeño continuamente para mejorar la forma de trabajo efectivo que había conservado la organización con un alto grado de excelencia.

Antecedentes Nacionales

Respecto al análisis del ámbito nacional se ha encontrado trabajos de investigación recientes:

Aranda, I. (2018) realizó la siguiente investigación de tesis titulada "Estilo de Liderazgo y la Motivación Laboral de los trabajadores en la Empresa solima Plast S.A.C; Comas, la presente investigación fue realizado con el objetivo de determinar la relación entre los Estilos de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas 2017. Titulada "Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017". Se utilizó el método hipotético deductivo, el tipo de investigación es de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo, de

diseño no experimental transversal, La población estuvo formada por 60 colaboradores de la empresa Isolima Plast, el tipo de muestra fue censal, siendo toda la población a la que se realizó la encuesta, por ser pequeña la cantidad de trabajadores de la empresa, la técnica empleada para recolectar información fue de encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios con escala de Likert que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través de estadístico de fiabilidad (Alfa de Cronbach, KR-20). Los resultados expresaron, que el análisis estadístico dieron cuenta de la existencia de relación de $r = 0,929$ entre las variables: Estilo de liderazgo y Motivación laboral, esto indicó que el nivel de correlación entre las variables fue positiva y alta. La significancia de $p = 0,000$, muestra que es menor a 0,05, lo que permitió señalar que la relación fue significativa para la prueba de normalidad y uso la prueba de Kolmogorov. Además las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y conducta pasiva tuvieron una relación significativa moderada alta con el estilo de liderazgo utilizado para mantener motivados a los trabajadores de la empresa, objeto de estudio.

Chávez J., Cigüeña M., y Martensen R. (2016) realizó la siguiente investigación titulada La relación entre los estilos de liderazgo y las formas ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. Esta investigación tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante y determinar el nivel de relación entre las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores de la empresa peruana del sector de servicios. Para esta investigación se diseñaron una metodología de estudio cuantitativo, correlacional - transversal, donde para obtener los datos se usaron los instrumentos de encuesta, para el presente estudio fueron aplicados a 193 colaboradores de la empresa, de los resultados obtenidos se evidenciaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo tiene un nivel de significancia, moderada y positiva con relación a la actitud de aprobación ante el cambio organizacional. A las conclusiones a las que arribo el investigador

fueron que, le permitieron el desarrollo de un plan de acción propuesto mediante actividades, destinándose a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así mismo como mejorar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Ramírez, L (2017), en su investigación denominada “El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017”, tuvo por finalidad explicar la influencia del liderazgo directivo en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz. El tipo de estudio fue correlacional - Causal, con un diseño de investigación no experimental. Con una población conformada por 54 trabajadores que pertenecen al CAP de la UGEL Huaraz, a quienes se les aplicó un cuestionario para recoger información de las variables de estudio. Los resultados obtenidos determinaron la influencia del liderazgo directivo en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017; concluyéndose que el liderazgo directivo es regular y la motivación regular en un 55.6%. Finalmente, se analizó la influencia del liderazgo directivo en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz, mediante la prueba ETA, donde 0.805 para liderazgo directivo y 0.562 de influencia, lo cual afirma la hipótesis alternativa “el liderazgo directivo tiene influencia positiva en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017”.

Antecedentes Regionales

Cavalié Martel, Karina (2017), Liderazgo Directivo Y Satisfacción Laboral De Los Docentes De La Universidad Nacional Hermilio Valdizan, 2017, realizó esta investigación, con el OBJETIVO de conocer el nivel de satisfacción laboral de los docentes respecto a la percepción del tipo de liderazgo directivo ejercido por los Directores. MÉTODOS Y TÉCNICAS: Se encuestaron 237 profesores previa firma del consentimiento informado, usando el cuestionario Rensis Likert para estilos de liderazgo y el cuestionario de Escala de Opiniones SL-SPC para satisfacción laboral, fue un estudio nivel relacional, tipo básico, transversal analítico, enfoque cuantitativo, se utilizó para el procesamiento de los datos la estadística descriptiva y analítica (chi-cuadrado de Pearson) en el programa estadístico SPSS versión 24. Los

RESULTADOS: la percepción de los docentes sobre el tipo de liderazgo, en un 37,6% percibieron raramente el liderazgo participativo. En un 18,1% siempre el liderazgo autoritario coercitivo, seguido con un 13,1 siempre el liderazgo consultivo, y en menor porcentaje 7,6% percibió el liderazgo autoritario benevolente. Al aplicar la prueba Chi-cuadrado de Pearson se determinó que existe relación entre el liderazgo consultivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, cuyo valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$). También existe relación entre el liderazgo consultivo, autoritario benevolente y autoritario coercitivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, cuyo valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$). **CONCLUSIONES:** Existe relación estadísticamente significativa entre Estilo de liderazgo Directivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan 2017.

Ortega Padilla K. Liderazgo y desempeño laboral de los Profesionales de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II ESSALUD Huánuco 2016. Objetivo: determinar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los Profesionales de Enfermería del Servicio de Emergencia del Hospital II EsSalud Huánuco 2016. Materiales y Métodos: se realizó un estudio de tipo descriptivo-observacional, transversal y prospectivo; el muestreo fue no probabilístico; se utilizó como instrumentos, el cuestionario de liderazgo para identificar el liderazgo predominante de los directivos, el democrático, autoritario, centrado en las tareas o centrado en las relaciones; asimismo se utilizó el cuestionario de desempeño laboral, para evaluar a los profesionales de enfermería. Para la contratación de la hipótesis se utilizó la prueba estadística Tau-B de Kendall para las variables ordinales y el Chi Cuadrado de Paerson, para las variables nominales, y hallar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral. Resultados: Se comprobó relación significativa entre el liderazgo autoritario ($X^2=7,532$ y $p=0,023$), el liderazgo centrado en las tareas ($X^2 = 4,756$ y $p=0,029$) y el desempeño laboral. Además, se encontró relación significativa entre el liderazgo autoritario con el desempeño administrativo ($X^2=7,532$ y $p=0,023$) y el desempeño

en docencia ($X^2= 7,532$ y $p=0,023$). Se comprobó también una relación significativa entre el liderazgo centrado en las tareas con el desempeño administrativo ($X^2= 4,756$ y $p=0,029$) y el desempeño en docencia ($X^2= 4,756$ y $p=0,029$). Conclusión: existe predominancia del liderazgo autoritario y el liderazgo centrado en las tareas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 LIDERAZGO

La literatura sobre liderazgo, desde diversas perspectivas disciplinares, muestra que las investigaciones sobre este fenómeno suponen la revisión de sus definiciones seminales y la propuesta de nuevas concepciones. De esta manera se pueden ubicar distintas teorías o perspectivas sobre el liderazgo, sus factores o dimensiones explicativas, así como de los conceptos que pretenden definirlo. Hoy en día, se puede afirmar que no existe un consenso sobre qué es y qué explica el liderazgo (Castro Solano & Lupanp Perugini, 2007), más aún se podría señalar que “hay tantos tipos de liderazgo como tipos de líderes” estudiados. Con el objetivo de definir un marco de análisis para la presente investigación para la titulación, a continuación, se presenta una revisión comprensiva sobre los estudios de liderazgo, poniendo énfasis en los estudios de liderazgo en las organizaciones de servicios, para así tener un mejor entendimiento del fenómeno a observar en el caso de estudio de la presente investigación.

Como parte de la revisión de la literatura, rescatamos algunas de las principales definiciones de liderazgo. Donde señala que el liderazgo consiste básicamente en “dirigir e influir en las actividades” de los miembros de un grupo vinculados por una tarea específica. Asimismo se define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. “Es el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo”. En estas definiciones el liderazgo se ejerce sobre “un grupo” con una orientación a una tarea u objetivo. Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, lo definen como “la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización”, se describe el liderazgo como

“un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal”. Estas dos últimas definiciones incorporan en sentido de apertura y de informalidad, características que distinguen el liderazgo del rol que cumple la autoridad formal dentro de una organización.

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean. La historia es testigo del quehacer de grandes líderes, bien para el beneficio como para la corrupción y destrucción de la sociedad. Figuras como las de Adolfo Hitler, Alejandro Magno y Abraham Lincoln, han dejado huellas impercederas en la historia de la humanidad. Aunque no es el objetivo de este trabajo escribir sobre ellos, es oportuno señalar que el líder posee una influencia especial dentro de un grupo. Los cambios que se realizan en los grupos líderes afectan a la sociedad en su conjunto.

Los tiempos actuales requieren de diferentes perfiles de liderazgo según las distintas esferas del quehacer humano. De la misma forma que se requiere de un nuevo liderazgo político, educativo y científico, también es necesario un liderazgo novedoso en el campo de la gestión de información. Esto exige que el profesional de la información posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden

con los nuevos cambios en los cuales se mezclan la acción, la información y las tecnologías de información.

Como se puede observar, dependiendo del origen de los estudios se distinguen perspectivas diferenciadas sobre el ejercicio del liderazgo, aunque coincidencias en cuanto a los elementos de dirección disciplinada basados en el cumplimiento de objetivos para que la organización prospere. Desde una perspectiva diferente, otros autores lo conciben como una práctica basada en la libertad, bajo una concepción más humanista en las relaciones entre personas en una organización; es decir, que el liderazgo facilita el funcionamiento de la organización no solo a partir del logro de objetivos organizacionales, sino también por la convicción de que los objetivos de la organización no son incompatibles con los objetivos de las personas que son parte de la misma. A pesar de estas diferencias de perspectivas, encontramos un punto común que es que en el liderazgo ocurre el contexto de la existencia de grupo de individuos organizados por compartir un fin último, que puede ser o no común; es decir, este fin puede ser por motivación individual o colectiva. Esta diferencia de matices que observamos a grandes rasgos es tan solo una muestra de la dificultad de encontrar una única definición de liderazgo.

Lo que resulta particularmente relevante, es que el liderazgo es uno de los fenómenos más importantes en los estudios sobre la organización y el poder, así como sobre la gestión de las organizaciones en el siglo XX. (DRUCKER F., 1954) menciona que “el liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. (Machiaveli, 1952), por ejemplo, plantea que “el manejo del poder es el único propósito del liderazgo”. (Cohen, 1990) considera como un fenómeno imprescindible para el buen desempeño de una organización: “Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto” (p.9), y (Bowie, 2000) lo complementa precisando que el término líder plantea una “connotación jerárquica y, más aún, elitista, en la que un líder necesita tener seguidores”.

En el siglo XXI aparecen nuevas interpretaciones del liderazgo, nuevos elementos necesarios para que este ocurra efectivamente; por ejemplo, para (D' Alesio, 2010) el liderazgo implica que líder y sus seguidores compartan una mentalidad estratégica, una visión de largo plazo y, además, resultados importantes. Desde fines de los 90 e inicios del XXI surgen corrientes de pensamiento que influyen en la concepción de liderazgo y de la existencia de diferentes estilos de liderazgo. Los aspectos sociológicos, morales o legales son algunas de las áreas de conocimiento que, a fines del XX, aportan al liderazgo distintas orientaciones (Cardona y Rey, 2011). En líneas generales se puede señalar que las teorías o perspectivas seminales que explican el liderazgo centran su fundamento en la identificación de elementos de naturaleza genética que explican las cualidades que posee el líder y que, a su vez, le permite el alcance de logros. Que a partir de los años treinta se inicia una exploración de enfoque más científico del liderazgo, cuyos 19 estudios permitirán observar resultados diferentes a lo largo de los años. Se podría señalar, además, que la década de los ochenta es un momento de esplendor en el que aparecen nuevos estudios y perspectivas como los “Nuevos Modelos de Liderazgo”, mientras que la década de los setenta, se caracterizó por la ausencia de progresos en este.

Precisamente, en la década de los 80`s se publicaron diversos estudios sobre el liderazgo, entre los que destacaron las investigaciones de (Bass B. , 1985) quien, mediante un estudio exhaustivo de los principales enfoques, plantea la existencia de diversos “estilos liderazgo”, identificando dos principalmente, el liderazgo Transaccional y el liderazgo Transformacional. Cabe destacar que fue Max Weber quien realizó las primeras propuestas sobre estilos de liderazgo, entre el que destacaba el Liderazgo Carismático, que años más tarde, evolucionaría hasta el mencionado Liderazgo Transformacional. Si bien este tipo de liderazgo fue observado críticamente por ser bastante inusual, (Bass B. , 1985) partiendo del Liderazgo Carismático, propuso la existencia de dimensiones sobre el liderazgo, que justificaban la existencia de una nueva perspectiva a la que denominó **Liderazgo**

Transformacional, desapareciendo así esta complicación. Complementando lo anterior, el principal aporte de la “Teoría de Bass” se da, en una serie de premisas elaboradas por (Burns, 1978), donde se establece que la aportación líder-subordinado es lo que marca la distinción entre ambos enfoques (Cuadra y Veloso, 2007). A partir de estos supuestos, (Bass B. , 1985) junto con otros autores, proponen una serie de ideas acerca del liderazgo en los inicios de la década de los ochenta, que dan lugar a lo que en la actualidad se conoce como **Liderazgo Transformacional** (Lupano M. y Castro, 2006). Asimismo, (Burns, 1978) a partir de diversos estudios realizados en distintos personajes, para tener una noción más clara de su forma de liderar y las actitudes de los seguidores de estos personajes, define al liderazgo como: “el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores” (p.425).

El camino del líder, es el camino del cambio. Se modifican los esquemas mentales basados en el apego, las excusas, los miedos, etc... por nuevos paradigmas de pensamiento hacia fines más elevados y altos. No es un camino fácil, exige trabajo y dedicación, también exige trabajar las propias emociones y la autoestima. Solo al lograr domarse asimismo es posible poder domar a otros, no en un sentido de dominación, pero si en un sentido de ser un guía que orienta en cuanto acción. Los líderes aprenden aprender y a usar la comunicación de manera efectiva. Aprenden la importancia y trabajan con equipos de personas no con grupos apartados. Son personas que toleran la frustración porque saben que detrás de la apariencia de un obstáculo hay una oportunidad para cambiar. En este camino muchas veces apartan sus necesidades propias por el bien común, porque esto a lo largo del tiempo será retribuido con creces. (Fischman, 03 de Julio del 2017).

El liderazgo es un tema que hace mucho tiempo ha adquirido mayor importancia en el mundo y dentro de las organizaciones mayores aún, puesto que las organizaciones requieren líderes que encaminen correctamente, ya que el liderazgo es la forma más eficaz de dirigir una organización. Los conceptos más relevantes en el campo del liderazgo se relacionan con modos de dirigir subordinados más eficientes. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Las Teorías de liderazgo buscan explicar cómo y por qué ciertas personas se convierten en líderes. Estas teorías suelen centrarse en las características de los líderes, pero algunas intentan identificar los comportamientos que las personas pueden adoptar para mejorar sus propias habilidades de liderazgo en diferentes situaciones.

Los primeros debates sobre la Psicología del liderazgo sugerían, por lo general, que tales habilidades eran simplemente habilidades con las que las personas nacían. Algunas teorías de liderazgo más recientes proponen que poseer ciertos rasgos puede ayudar a las personas a convertirse en líderes de la naturaleza, pero que la experiencia y las variables situacionales también juegan un papel importante.

Las teorías del liderazgo tienen como objetivo explicar cuáles son los motivos y como es el proceso para convertirse en líderes. A medida que el interés por los diferentes tipos de liderazgo y sus consecuencias ha aumentado, se han introducido varias teorías de liderazgo para explicar exactamente cómo y por qué ciertas personas se convierten en grandes líderes.

La gente ha estado interesada en el liderazgo a lo largo de la historia de la humanidad, pero ha sido relativamente reciente la aparición de varias teorías de liderazgo de manera formal, aumentando el interés por este tema durante la primera parte del siglo XX.

Las primeras teorías de liderazgo se centraron en qué cualidades distinguían entre líderes y seguidores, mientras que las teorías del

liderazgo posteriores analizaron otras variables, como los factores de situación y los niveles de habilidad.

1 Teorías del “Gran Hombre”

De acuerdo con este punto de vista, los grandes líderes simplemente nacen con las características internas necesarias, como el carisma, la confianza, la inteligencia y las habilidades sociales.

Las teorías de los grandes hombres suponen que la capacidad de liderazgo es inherente, es decir, que los grandes líderes nacen no se hacen.

Estas teorías suelen describir a los grandes líderes como heroicos, míticos y destinados a ocupar una posición de liderazgo.

Se utilizó el término «Gran Hombre» porque, en el momento de aparición de las teorías, originalmente propuestas por el historiador (Carlyle, 1840) el liderazgo se consideraba principalmente como una cualidad masculina, especialmente en términos de liderazgo militar. Estas teorías sugieren que las personas realmente no pueden aprender cómo convertirse en líderes fuertes, sino que se nace con la capacidad innata para ello.

Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos son similares en algunos aspectos a las teorías del Gran Hombre. Las teorías de los rasgos suponen que las personas heredan ciertas cualidades y rasgos que las hacen más adecuados para el liderazgo.

1 TEORIA DE LOS RAZGOS

La teoría de los rasgos de acuerdo a (Stogdill, 1948) precisa a partir de los rasgos identificados que los líderes nacen y no se hacen; que los líderes poseen características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad que inducen a otros a querer seguirles. Entre los rasgos universales que caracterizan a los líderes se identifican el juicio, la facilidad de palabra, la adaptabilidad, la viveza, la energía y sociabilidad, y la cooperación (Stogdill, 1948).

2 TEORIA DEL COMPORTAMIENTO- ENFOQUES CONDUCTUALES

Con las teorías del comportamiento, la creencia es que los líderes se forman o crean, con independencia de que nazcan con una

característica u otras. El liderazgo se aprendería a través de la observación y la enseñanza. Al igual que con otros comportamientos, se cree que el liderazgo también se puede aprender y desarrollar.

Es decir, las teorías del comportamiento del liderazgo se basan en la creencia de que los grandes líderes son creados no nacidos. Según esta teoría, las personas pueden aprender a ser líderes a través de la enseñanza y la observación.

Tal como menciona (Moss, 1992), el liderazgo se puede aprender y se puede desarrollar ya que se basa en comportamientos y habilidades aprehensibles. De la misma manera, (Alvarez, 1998) afirma que el liderazgo es un proceso que se adquiere ya que se trata de desarrollar destrezas y habilidades concretas. La literatura sobre esta perspectiva, fue básicamente desarrollada en la State University of Ohio. Los investigadores, en base a estudios empíricos, buscaron identificar, describir y clasificar las conductas del liderazgo descritas por lo seguidores (Robbins & Judge, 2013).

3 TEORIA DE CONTINGENCIA

Enfatizan los estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que el líder se encuentre. Se centran en variables particulares relacionadas con el entorno que puedan determinar que estilo particular de liderazgo es el más adecuado.

Según esta teoría, ningún estilo de liderazgo es mejor para todas las situaciones. Los investigadores de liderazgo White y Hodgson sugieren que en un liderazgo verdaderamente efectivo no intervienen solo las cualidades del líder, sino que se trata más bien de lograr un equilibrio entre las conductas, las necesidades y el contexto.

En este sentido, los buenos líderes son capaces de evaluar las necesidades de sus seguidores, hacer un balance de la situación y luego ajustar sus comportamientos. El éxito depende de una serie de variables, incluido el estilo de liderazgo, las cualidades de los seguidores y los aspectos de la situación.

5 TEORIA SITUACIONAL

Las teorías situacionales incluyen el cambio en la motivación del líder, así como las capacidades de los individuos que son seguidores.

El **líder** puede cambiar su opinión sobre sus seguidores, su situación y su estado mental y emocional. Todos estos factores contribuyen a las decisiones que toma el líder. Hace referencia a aquellos líderes que adoptan distintos estilos de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo de los miembros de su equipo. Es un liderazgo eficaz porque atiende a las necesidades y diferentes situaciones del equipo, y consigue establecer un equilibrio beneficioso para toda la organización.

El modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH es el establecido por (Blanchard & Hersey, 2003) Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

N1 Dirección: El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.

N2 Apoyo: El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, haciendo hincapié en la participación de todos sus miembros. Da cohesión y motiva a las personas. Según el líder vaya jugando con estos comportamientos, encontramos cuatro niveles de liderazgo:

N1 El líder dirige: La función principal que se le pide a un líder es la de dirigir y tomar decisiones. Para hacerlo de forma exitosa y que suponga un estímulo para nuestro equipo, es fundamental que las instrucciones que das a tus compañeros sean claras y concisas. El líder debe asegurarse que, desde el principio, los miembros de su equipo saben lo que tienen que hacer. Sólo así serán capaces de dar pequeños pasos y cosechar un éxito tras otro, que mantenga la motivación de todo el grupo.

N2 El líder supervisa: En este segundo nivel, el líder permanece en continua **supervisión** con su equipo, ofreciendo **feedback constante**. También es durante esta etapa cuando el líder pregunta y solicita información a sus compañeros para recopilar sugerencias, mejoras y nuevas ideas que aporten al proyecto. La decisión final es cosa del líder, pero gracias a sus preguntas, hace partícipe a todo el equipo y enseña a pensar y reflexionar a todos.

N3 El líder asesora: Como líder, **debemos estimular a nuestros compañeros.** Sólo así podremos esperar de ellos lo mejor, porque han sido guiados y motivados hacia un mismo objetivo. Cuando se alcanza esta etapa, el liderazgo ofrece oportunidades a todo el equipo para conversar e intercambiar opiniones y diferentes puntos de vista, enriqueciendo el proceso de colaboración, asimismo es la persona que genera mucha virtud y capacidad.

N4 El líder delega: Es fundamental que los líderes quieran y sepan delegar tareas en su equipo. En este nivel de liderazgo situacional, los individuos son maduros, saben cómo comportarse, cuál es su papel y qué se espera de ellos, porque su líder ha sabido explicarlo con claridad. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en sus compañeros y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

¿Qué extraemos de las enseñanzas de (Blanchard & Hersey, 2003) y de la teoría del liderazgo situacional? Una valiosa lección: los líderes no deben serlo de forma estática. Para liderar con éxito, en cualquier ámbito de la vida, **hay que saber adaptarse a las circunstancias** y, más aún, a las personas con las que convivimos y trabajamos cada día.

4 TEORIAS PARTICIPATIVAS

Las teorías de liderazgo participativo sugieren que el estilo ideal de liderazgo es aquel que tiene en cuenta el papel que puede jugar los demás. La inclusión de otros en el proceso de toma de decisiones del líder es vital en las teorías del liderazgo participativo. Los buenos líderes buscarían de manera activa la contribución de los demás. Este proceso involucra a las personas lideradas. Así el buen líder sería aquel que fuese capaz de lograr que se sintiesen valoradas, además de una parte con influencia en las decisiones que toman. Esta sensación de formar parte real de algo importante haría que los seguidores se sintiesen más comprometidos con el proceso.

4 ENFOQUES EMERGENTES

A partir de los avances en los estudios empíricos sobre el liderazgo, aparecen nuevos enfoques que tratan de combinar las teorías del comportamiento y de contingencia para explicar las relaciones entre

líderes y seguidores, dejando a un lado aquellos estilos basados en rasgos genéticos o de carácter situacional (Pedrajas Rejas & Rodriguez, 2006) Y no es hasta fines de la década de los setentas que (Burns, 1978), introduce el concepto de **líder transaccional y transformacional**. A continuación, se presentan una revisión sistemática de las perspectivas del liderazgo transformacional y del transaccional que, considerando como macro variables de observación desde cada perspectiva, permiten identificar las principales dimensiones y variables, para finalmente proponer la matriz de variables de estudio y sus posibles correlaciones.

5.1. **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

De acuerdo con (MACGREGOR BURNS, TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, 1978), el liderazgo transformacional se entiende como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores modificando sus conductas, es decir, el líder crea un cambio significativo en la vida de las personas y en las organizaciones, se rediseñan las percepciones y los valores, de esa forma cambian las expectativas y las aspiraciones de los trabajadores. Para Bass y Avolio (2006), el liderazgo transformacional se trata de un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores con la finalidad de convertirlos en seguidores productivos y que se comprometan con la misión organizacional, poniendo el interés colectivo sobre sus intereses personales. Por lo general, el líder es persona principal en influenciar el desempeño de un equipo de trabajo, al argumentar que existe una asociación positiva entre la efectividad del liderazgo de un líder y el rendimiento del equipo. Sin embargo, el liderazgo transformacional tiene una particularidad para influenciar y eso se debe principalmente a que los líderes fusionan los objetivos personales de los seguidores con la misión de la organización. De manera, los miembros del equipo se comprometen con los logros y se identifican a nivel personal con el propósito colectivo como un todo. Por ende, los seguidores se esmeran en dar lo mejor de sí mismos, no solo satisfaciendo sus intereses personales sino también el de la organización. Esta lógica también es compartida por otros dos

autores al mencionar que el liderazgo transformacional genera un impacto favorable en las reacciones emocionales y psicológicas de los empleados produciendo mejoras en el desempeño del grupo. Esto se debe a que cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida, responden positivamente a los requerimientos del líder ejerciendo un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos. De acuerdo a (Bass B. , 1985), la motivación que emplean los líderes transformacionales induce a que los seguidores hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, tomen conciencia sobre el valor de los resultados que lleguen a obtener y consigan que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización.

(Bass B. , 1985) afirma que la motivación de un subordinado no puede ser solo explicado por recibir pagos físicos o psíquicos por prestar servicios satisfactorios, pues el intercambio de recibir algo a cambio de 31 prestar un determinado servicio no explica una parte importante de la relación (líder – subordinado) y de los resultados obtenidos. El enfoque de la motivación y el liderazgo se basa en que el seguidor debe comprender que el esfuerzo que realiza esta en función del valor que entrega al trabajo ejecutado y probabilidad de ocurrencia del resultado que se obtiene de él. De acuerdo a (Bass B. , 1985), la motivación que emplean los líderes transformacionales induce a que los seguidores hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, tomen conciencia sobre el valor de los resultados que lleguen a obtener y consigan que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización. (Bass B. , 1985). Afirma que la motivación de un subordinado no puede ser solo explicado por recibir pagos físicos o psíquicos por prestar servicios satisfactorios, pues el intercambio de recibir algo a cambio de prestar un determinado servicio no explica una parte importante de la relación (líder – subordinado) y de los resultados obtenidos. El enfoque de la motivación y el liderazgo se basa en que el seguidor debe comprender que el esfuerzo que realiza esta en función del valor que entrega al trabajo ejecutado y probabilidad de

ocurrencia del resultado que se obtiene de él. De acuerdo a (Bass & Riggio, 2006) los componentes del liderazgo transformacional, son más efectivos para motivar otros a lograr un mayor rendimiento, si comparamos con el liderazgo transaccional. Esto se debe porque líderes transformadores vinculan una visión persuasiva que estimula fuertes sentimientos de los seguidores y trabajan como héroe ético y honorable (Bass B. , 1985). Los sistemas de incentivos ideales serían los intrínsecos, ya que haría que el contenido del trabajo se volviera más satisfactorio y por ende para el empleado también; aunque las motivaciones intrínsecas son difíciles de manejar, de controlar y de analizar, parecen ser la mejor forma de motivar (Osterloh & Frey, 2000) (Osterloh, y Frey., 2000) En cambio, las recompensas extrínsecas son más fácil de administrar, esto debido a que utilizan herramientas estándares (Osterloh & Frey, 2000) Esto se puede deberse porque el líder no ofrece incentivos más personalidades, dado que no se le preocupa conocer las motivaciones personales de los empleados. Entre otros efectos del liderazgo transformacional, observados desde el punto de vista de la Psicología Positiva, el liderazgo transformacional permite en las organizaciones tener altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados. Todo lo mencionando, contribuye a que los seguidores tengan un desempeño laboral productivo, además percibimos que este tipo de liderazgo permite un grato clima laboral.

5.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Según (Burns, 1978), el liderazgo transaccional es definido como aquel que basa su influencia en el intercambio de recompensas con las personas que se encuentran bajo su cargo, premian o sancionan dependiendo del rendimiento de los seguidores. Esto es, de acuerdo a sus parámetros o indicadores los líderes observan el rendimiento de los colaboradores y, si es necesario cambiar sus comportamientos o conductas, de modo que se desempeñen de acuerdo a las indicaciones requeridas.

De la misma manera, (Contreras & Barboza, 2013) coinciden en que el liderazgo transaccional está basado en el intercambio o transacción,

pues el líder utiliza su poder para recompensar o sancionar a los trabajadores en función a su desempeño. Se llama transacción porque involucra intercambios entre líderes y seguidores.

El liderazgo transaccional es el tipo de liderazgo en el que los líderes dedican su tiempo y esfuerzo en explicar lo que se espera obtener de los seguidores y la compensación que recibirán si cumplen con lo acordado.

De acuerdo a (Bass B. , 1985) los líderes transaccionales tienen dos principales funciones: el primero, es reconocer y clarificar el rol y las tareas requeridas para alcanzar el resultado deseado, de manera se le facilita al subordinado alcanzar un desempeño adecuado; de esta manera aumentan el cumplimiento, reducen la resistencia, recompensan las contribuciones y respaldan la dependencia mutua. En segundo es identificar cuáles son las necesidades y los deseos que tienen los subordinados y mostrarles que si lograr cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados sus necesidades y deseos serán satisfechas.

DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
<ul style="list-style-type: none"> a. Entorno más dinámicos b. Enfocados más en las personal. c. Cumplimiento de objetivos y metas debido a la inspiración y estimulación de los líderes hacia los seguidores. d. Motivación Intrínseca. e. Los seguidores realizan esfuerzos extras gracias a la inspiración que recibe de sus líderes. f. Crea grandes lazos de compromiso y lealtad. g. Relación más cerca del líder-seguidor. h. Crea en la gente y muestra sensibilidad a sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Entornos más estables. b. Enfocados a los resultados. c. Cumplimiento de objetivos y metas a través de recompensas. d. Motivación Extrínseca. e. Funciona mientras se esté otorgando la recompensa. f. No fomenta lealtad en las relaciones líder- seguidor. g. Relación jerárquica entre líder y seguidor.

2.2.2 Motivación

La motivación es la compleja interacción de los procesos psíquicos que despierta la intensidad de los actos y poniendo en fin a los mismos, una vez lograda la meta o que el objeto persigue. Dentro de la motivación presentan aspectos afectivos y procesos cognoscitivos; los cuales ocupan la función más importante en ella, siendo así una expresión y manifestación de las propiedades de la propia institución.

La **motivación** es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo '-ción' ('acción', 'efecto').

Según **Daniel Grifol** La motivación como concepto es algo difuso y muy amplio. Normalmente hace referencia a la fuerza que hace que los individuos o los grupos de individuos se esfuercen por alcanzar una meta. Intento aclararlo un poco qué es motivación en este post.

Esta fuerza nace de un conjunto de valores y necesidades personales que son muy diferentes para cada persona. Podemos acotar su significado en dos grandes ramas.

Por una parte, podemos hablar del concepto de motivación personal o auto-motivación. Es lo que hace que un individuo quiera hacer lo que hace.

Según Gestipolis, la motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano. La motivación no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación, por ello la motivación varía de una persona a otra y en una misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones.

Motivar a alguien, en sentido general, se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta

temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.

TEORIAS MOTIVACIONALES

Para (Maslow, 1943), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Basa su teoría en 5 niveles de satisfacción:

- El primer nivel tiene relación con las **necesidades fisiológicas** del individuo, como son el alimento, la vestimenta, la procreación, entre otros.
- Le siguen las **necesidades de seguridad**, que involucran la estabilidad, la prevención de riesgos y daño físico.
- Un nivel más arriba se encuentran las **necesidades sociales**, tales como la aceptación, el compañerismo, el trabajo en equipo, entre otros.
- El cuarto nivel son las **necesidades de estima**, aquí la persona busca reconocimiento, prestigio y responsabilidad.
- Y finalmente están las **necesidades de autorrealización**, donde se aprecian la autoexpresión, la independencia, la competencia, entre otras.

Motivación según Piaget

Este psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Motivación según Chiavenato

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Motivación según Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Motivación según (McClelland, Motivación Humana, 1998)

Este psicólogo afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- **la necesidad de logro:** relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal, etc.
- **la necesidad de poder:** referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.
- **la necesidad de afiliación:** se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

Motivación según Freud

Para Sigmund Freud el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones.

Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es lívido. Según sus palabras, lívido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.

Teorías de la Motivación

Las teorías de la motivación en Psicología han sido de gran interés para el conocimiento humano.

A la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas. Podemos decir que las teorías de la motivación más importantes son:

La jerarquía de necesidades de Maslow

Afirma que los seres humanos tenemos una escala de necesidades que debemos cubrir. Para ello, (Maslow, 1943) elabora una pirámide en la que hay 5 necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** respirar, comer, dormir, beber, procrear.
- **Necesidades de seguridad:** empleo, seguridad física, familiar, moral, de salud.
- **Necesidades de afiliación:** amistad, afecto, amor, intimidad sexual.
- **Necesidades de reconocimiento:** éxito, logro, respeto, confianza.
- **Necesidades de autorrealización:** moralidad, creatividad, falta de prejuicios.

En la base están las necesidades fisiológicas y en la cúspide las de autorrealización. Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente.

Maslow afirmó: *“Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser”*. Con ello, Maslow da a entender que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito.

Los tres factores de (McClelland, Motivación Humana, 1998) Su teoría centra la atención sobre tres tipos de motivación:

1. **Logro:** se trata del impulso de obtener éxito y destacar. Y por tanto la motivación surge de establecer objetivos importantes, apuntando a la excelencia, con un enfoque en el trabajo bien realizado y la responsabilidad.
2. **Poder:** se trata del impulso de generar influencia y conseguir reconocimiento de importancia. Se desea el prestigio y el estatus.
3. **Afiliación:** se trata del impulso de mantener relaciones personales satisfactorias, amistosas y cercanas, sintiéndose parte de un grupo. Se busca la popularidad, el contacto con los demás y ser útil a otras personas.

La teoría del factor dual de Frederick Herzberg

Mediante un estudio profundo que se basó en determinar la motivación humana en el trabajo, se llegó a la conclusión de que el bienestar del trabajador está relacionado con:

- **Factores higiénicos:** son externos a la tarea que se realiza (relaciones personales, las condiciones de trabajo, las políticas de la organización, etc...)
- **Factores motivadores:** son los que tienen relación directa con el trabajo en sí (reconocimiento, estímulo positivo, logros, sueldo e incentivos..).
- **La Teoría X y Teoría Y de** (Mcgregor, 1994)

Es una teoría muy utilizada en el mundo empresarial, en la que aparecen dos estilos de dirección contrapuestos.

- **La Teoría X** presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.
- **La Teoría Y** presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, y por tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

La teoría de las expectativas

Está basada en determinar qué es lo que busca conseguir una persona dentro de una organización, y el modo en el que intentará

alcanzarlo. Es decir, se basa en la determinación de las expectativas para poder ser efectivo en suministrar los mecanismos a través de los cuales se conseguirá cumplirlas.

Tipos de motivación

En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo. En la **motivación de logro**, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo. La **motivación de afiliación** supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo. La **motivación de competencia** no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible. En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: **motivación intrínseca** y **motivación extrínseca**.

Motivación intrínseca

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o que conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

Motivación extrínseca

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Motivación personal

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo. En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la

llamada 'pirámide de Maslow'. Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo pero también por los incentivos que realizar o no realizar determinada conducta pueda conllevar.

Motivación laboral

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

Motivación deportiva

En el mundo del deporte, especialmente a un alto nivel, la motivación es fundamental, ya que en muchos casos para alcanzar determinados objetivos el cuerpo tiene que llevar a unos límites de esfuerzo enormes. Auto superación, la competitividad y la recompensa que se puede obtener de conseguir una meta mueven en muchos casos a los deportistas. En muchos casos, la motivación intrínseca se ve condicionada por la propia lógica del deporte e alta competición y los deportistas deben también trabajar el componente mental. Por ejemplo, en pruebas ciclistas de larga duración en la que se requiere un gran esfuerzo, es posible que los deportistas que disfrutan de montar en bicicleta y escalar puertos pierdan ese tipo de motivación cuando el nivel de exigencia es mayor.

El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes: A. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio. B. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad. C. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión. D. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción. E.

Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

F. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Dimensiones de la Motivación

De lo hasta ahora expuesto se deduce que la motivación tiene tres dimensiones. Robbins (op.cit., pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson et al. (op. cit., p. 143) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

- **La intensidad** es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- **La dirección** es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica. Implica la elección de las actividades en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.
- **La persistencia** es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta.

De acuerdo a (Bass B. , 1985), **la motivación** que emplean los líderes transformacionales induce a que los seguidores hagan más de lo que en un principio esperaban hacer, tomen conciencia sobre el valor de los resultados que lleguen a obtener y consigan que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización. (Bass B. , 1985) afirma que la motivación de un subordinado no puede ser solo explicado por recibir pagos físicos o psíquicos por prestar servicios satisfactorios, pues el intercambio de recibir algo a cambio de prestar un determinado servicio no explica una parte importante de la relación (líder – subordinado) y de los resultados obtenidos. El enfoque de la **motivación y el liderazgo** se basa en que el seguidor debe comprender que el esfuerzo que realiza esta en función del valor que entrega al trabajo ejecutado y probabilidad de ocurrencia del

resultado que se obtiene de él **“La motivación, el motor para el cambio”**

Por otro lado se encuentra la motivación, es decir, la **capacidad para impulsar al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, generando movimiento y cambios importantes en la conducta e incluso en la forma de pensar**. La motivación es **esencial para superar los obstáculos** que te encontrarás en el camino hacia el éxito. Estar motivado significa tener la fuerza, las ganas y la energía suficiente para no decaer ante las adversidades, para mantener el nivel de ilusión, para continuar el camino sin rendirte. Sin embargo, tan necesario como estar motivado es saber cómo motivar a tu equipo de trabajo. Cuando la Entidad no depende sólo de ti, sino que tienes a profesionales trabajando para ti, debes desarrollar la capacidad de motivar a tu grupo. Necesitarás conocer a cada miembro de su equipo, sus gustos y necesidades, saber qué es lo que les mueve y hacerles sentir que el proyecto también es suyo, para que den lo mejor de sí mismo y no abandonen en el peor momento.

“El liderazgo, la habilidad para alcanzar las metas”

En cuanto al liderazgo, este es la **habilidad de liderar, es decir, de orientar y guiar a todos los trabajadores administrativos de la UGEL OXAPAMPA, hacia un mismo objetivo**. Liderar no es mandar, no es imponer ni forzar. Liderar es saber comunicar y escuchar, entender a cada uno de los trabajadores de tu equipo, buscar soluciones conjuntas para superar las dificultades y llevar a cabo los proyectos emprendidos. Un verdadero líder conoce a su equipo, les escucha, respeta y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias, les motiva, les ayuda en su proceso de desarrollo, saca lo mejor de cada uno de ellos y consigue que todos aúnen sus fuerzas para superar los retos y alcanzar el éxito. Sin embargo, para convertirte en un gran líder, es necesario que te conozcas a fondo, que dispongas de las herramientas necesarias para ayudarte a ti mismo y a los demás y, en especial, que estés muy motivado y sepas como motivar a tu equipo para alcanzar el éxito.

EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN LABORAL

Entendemos que la motivación es un factor sumamente determinante, el motivo es aquello que lleva a una persona de actuar de cierta manera, un

director que no posee nociones sobre la motivación, no podrá entender el comportamiento de sus subordinados. Aunque son variados los comportamientos de las personas existen tres factores que en general aplican para todas las personas,

1. El comportamiento es causado: La causa de cómo se actúa está supeditada por la herencia, como por el ambiente.
2. El comportamiento es motivado: Para que exista deberá coexistir un fin. Nada se hace simplemente a la zar.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: Es producido con la intención de suplir un impulso o una necesidad. (Chiavenato, 2000)

2.3. Bases conceptuales

a) Liderazgo

Es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El camino del líder, es el camino del cambio. Se modifican los esquemas mentales basados en el apego, las excusas, los miedos, etc... por nuevos paradigmas de pensamiento hacia fines más elevados y altos. No es un camino fácil, exige trabajo y dedicación, también exige trabajar las propias emociones y la autoestima. Solo al lograr domarse asimismo es posible poder domar a otros, no en un sentido de dominación, pero si en un sentido de ser un guía que orienta en cuanto acción. Los líderes aprenden a aprender y a usar la comunicación de manera efectiva. Aprenden la importancia y trabajan con equipos de personas no con grupos apartados. Son personas que toleran la frustración porque saben que detrás de la apariencia de un obstáculo hay una oportunidad para cambiar. En este camino muchas veces apartan sus necesidades propias por el bien

común, porque esto a lo largo del tiempo será retribuido con creces. (Fischman, 03 de Julio del 2017).

b) Motivación

También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que representan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrando así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos motivados tienen el aire caliente y vuelan por los horizontes. Otros, con el aire frío, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre. (Fishman, 2014).

c) Liderazgo Transaccional

También conocido como el liderazgo institucional, se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos, se basa en un intercambio o transacción: El líder premia a los trabajadores que realizan sus tareas a los niveles especificados, y castiga a los trabajadores que no cumplen con esos estándares establecidos.

El liderazgo transaccional presenta ventajas e inconvenientes que hay que tener en cuenta dependiendo de la situación y los tiempos que vayamos a manejar, ya que no siempre funcionará de la misma manera ni se conseguirán los mismos objetivos.

d) Liderazgo Transformacional

Es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores, se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

e) Necesidades

Es un impulso que hacen que las cosas sucedan inevitablemente tienden a salir de nuestro interior, a ello podemos agregar, es una carencia de lo necesario para poder vivir. Nuestro cuerpo se caracteriza por buscar un estado de equilibrio, el cual esta se ve rota cada vez que surge una carencia, un estado interno, que cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo

(Maslow, 1943) Cree que el ser humano es un individuo cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de toda su vida. A medida que el hombre o mujer satisfacen sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su conducta y se vuelven imprescindibles en su mundo.

Dentro de estas últimas las necesidades de autorrealización son fundamentales para el desarrollo de los talentos y creatividad de la persona.

f) Incentivos

Existen incentivos monetarios y no monetarios las cuales benefician a los trabajadores de una organización. Los incentivos van de la mano con la motivación que alivia una necesidad. En general los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación

g) La Carrera Administrativa

Es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la Nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral, económico y material del servidor público, a base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles estructura por grupos ocupacionales y niveles.

A cada nivel corresponderá un conjunto de cargos compatibles con aquél, dentro de la estructura organizacional de cada entidad. Los grupos

ocupacionales de la Carrera Administrativa son Profesional, Técnico y Auxiliar:

- a) El Grupo Profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria.
- b) El Grupo Técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- c) El Grupo Auxiliar está constituido por servidores que tienen instrucción secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo. La sola tenencia de título, diploma, capacitación o experiencia no implica pertenencia al Grupo Profesional o Técnico, si no se ha postulado expresamente para ingresar en él.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Ámbito

La UGEL Oxapampa es una instancia de ejecución educativa descentralizada del Gobierno Regional de Pasco, con autonomía en el ámbito de su competencia, su jurisdicción territorial es la Provincia, tiene como objetivo acompañar y brindar asistencia técnica en la gestión administrativa, siendo un reto que debe de asumir el sector de educación para brindar un mejor servicio educativo. Todo ello implica que la UGEL Oxapampa tiene que consolidarse, ser eficientes, ágiles y transparentes, para garantizar las condiciones básicas para las instituciones educativas cumplan su rol de comunidad de aprendizaje. Para alcanzar ello es necesario fortalecer capacidades en los servidores administrativos.

La UGEL Oxapampa cuenta con una población total de 150 trabajadores administrativos entre contratados y nombrados, según el reporte del Área de personal.

3.2. Población Muestral

La población muestral estuvo constituida por el 100% del personal administrativo contratado bajo el Régimen Laboral del D.L. N° 276: 03 Directores de Áreas (Personal de confianza), 12 profesionales, 11 Técnicos y 03 auxiliares, haciendo un total de 29 trabajadores.

El tipo de muestra es no probabilística intencional, por tratarse de una población relativa pequeña, se trabajó con el total de la población, siendo 29 personales administrativos contratados bajo el Régimen Laboral del DL 276. Esta investigación se realizó con una muestra no probabilística, la cual no dependió de la elección de los elementos: de la probabilidad, sino de causas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. El procedimiento no fue mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que dependió

del proceso de la toma de decisión y, desde luego las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández, 2010).

Para el proceso cuantitativo la muestra es un sub grupo de la población de interés sobre el cual se recolectan los datos, y se tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población

3.2.1 Criterios de Inclusión. Se incluyó en el estudio

- Personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019 que acepten participar en el estudio.
- Personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019 que tiene contrato laboral vigente.

3.2.2 Criterios de Exclusión. No se consideró a los siguientes

- Personal administrativo de la UGEL Oxapampa que se encuentra con licencias.
- Personal administrativo de la UGEL Oxapampa que tiene contrato de otro régimen laboral como CAS y Locación.

3.3. Nivel y tipo de estudio

El presente estudio de investigación fue una investigación de nivel explicativo Correlacional por lo que se estableció la relación entre las variables de nuestra investigación: El Liderazgo y la Motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019; es decir, el grado de la asociación que existe entre las dos variables.

Mediante la presente investigación se observa que existe una relación directa entre las variables tanto el liderazgo y la motivación, considerando que la motivación es muy importante dentro la institución, por lo que si un trabajador no se encuentra motivado no genera un buen desempeño su nivel rendición está por debajo de lo esperado, a esto se suma el liderazgo, quien será el que guíe, oriente direccione y conduzca a sus seguidores por el buen camino, solo así se demostrará un buen liderazgo con un líder al mando para dar mejores resultados en la motivación positiva de los personales administrativos de la UGEL Oxapampa.

Tipo de la investigación

El presente estudio de investigación se ubica en la Investigación Aplicada, por lo que buscamos cambiar, actuar, construir y modificar el liderazgo transaccional por un liderazgo transformacional de la UGEL Oxapampa, con la finalidad de mejorar la situación actual de los colaboradores y así obtener personal con alto grado de motivación, con ello buscamos tener personal administrativo satisfechos en su trabajo con su trabajo, con el objetivo de tener mayores beneficios para la institución.

Se utilizó el tipo de investigación aplicada con la finalidad de resolver los problemas de liderazgo y motivación para transformarlas en un liderazgo positivo y que beneficiará comenzando con el personal administrativo y a misma institución en su conjunto.

Con este tipo de investigación perseguimos fines de aplicación directa e inmediata, se aplicará sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de las teorías.

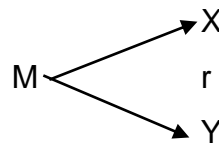
- Según el tiempo de Estudio:
 - ✚ Prospectivo, porque el estudio pertenece al tiempo presente y los datos fueron recolectados de una fuente primaria.
- Según participación del investigador:
 - ✚ Observacional, porque no se manipuló ninguna de las variables de estudio, sino fueron observados tal como sucedan.
- Según la cantidad de medición de las Variables:
 - ✚ Transversal, porque el instrumento se aplicó en un solo momento y las variables fueron medidas solo una vez.
- Según la cantidad de Variables a estudiar:
 - ✚ Analítico, porque son dos el número de variables que fueron estudiados, variable independiente y dependiente (Fonseca L, Huánuco – Perú; 2015.).

3.4. Diseño de investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue explicativo- correlacional porque se determinó la relación entre las dos variables de nuestra investigación el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, luego estas se compararon estadísticamente (correlacionan) mediante un coeficiente de correlación.

El esquema es el siguiente:

Para efecto de la investigación se considerará el diseño correlacional:



Dónde:

M = Población muestral

X = Variable 1.

Y = Variable 2

r= La relación probabilística

3.5. Técnicas e instrumentos

Técnica:

(Hernandez Sampieri, 2010) Indica que las técnicas de recolección de datos son distintas formas de obtener información.

Análisis Documental. - Aplicadas a las lecturas de material bibliográfico para tal efecto se ha utilizado el instrumento de fichas textuales, así como de comentario y de resumen respectivamente.

Fichaje: Fichas bibliográficas; donde se anotará los datos del autor y títulos de los textos utilizados en la investigación.

Fichas textuales; donde se copió textualmente las ideas importantes que fueron usados en la investigación.

Encuesta: Para esta investigación fue de mucha utilidad esta técnica, porque sirvió para recabar datos e información al personal administrativo con diferentes opiniones que fueron de gran ayuda para

nuestra investigación, fue una búsqueda estructurada en la que preguntamos al personal administrativo de la UGEL Oxapampa el tema referido a liderazgo y motivación.

Instrumentos:

Cuestionario: Son un conjunto de preguntas enfocadas que se contestan con lápiz y papel, ahorran tiempo, porque permiten a los personales administrativos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

Para esta investigación se ha utilizado el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. La encuesta se realizó en función al documento básico para obtener la información necesaria para la investigación del liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

El cuestionario que se ha utilizado corresponde a 26 preguntas dirigida al personales administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019 contratados bajo el D.L 276, ordenadas de acuerdo a las variables y las dimensiones; los valores que se acreditarán serán: 1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre; con el modelo de escala de Likert.

De los cuales se utilizó la escala valorativa para medir la Motivación, siendo las primeras 15 ítems: Alto, Regular y Bajo.

Así mismo, se utilizó la escala valorativa para medir el Liderazgo del 16 a 26 ítems del instrumento, siendo Alto, Regular y Bajo.

3.6. Validación y confiabilidad del instrumento

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se utilizó el juicio de expertos con la finalidad de validar el contenido para ello se seleccionó de manera independiente un grupo de 5 expertos en el área, que juzgaron los ítems del instrumento en términos de relevancia del contenido de la redacción y a la claridad de este; siendo Dr. Rubí Abad Anaya Álvarez, Dr. Pio Trujillo Atapoma, Dr. Miguel Alfredo Carrasco Muñoz, Dr. Pedro Pablo Saquicoray Ávila, Mg. Katherine Meliza Maximiliano Fretel.

Con la información que aportaron los expertos se hicieron los ajustes necesarios al instrumento y se procedió a aplicar la prueba piloto. De acuerdo con los resultados de la prueba piloto y las limitaciones durante su aplicación se modificó las preguntas necesarias.

Para considerar como válido el instrumento se aplicó la prueba de alfa de Crombach en la que se consideró un valor $> 0,8$ de cada uno de los ítems como válido caso contrario se procedió a mejorar el ítem según sugerencia de los expertos.

El instrumento tuvo un valor de 0,875; siendo el resultado de aceptación de la prueba de Crombach se procedió a aplicar el instrumento a la población seleccionada.

3.7. Aspectos éticos

En mérito al principio de Autonomía, se solicitó firmar el consentimiento informado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, respetando plenamente la confidencialidad de la información de los participantes en el estudio, cumpliendo los principios del acuerdo de Helsinki, toda información recolectada estará bajo responsabilidad de los investigadores principales y ellos garantizaron el resguardo de la información (Helsinki, 2004).

El presente estudio cumplió en informar la finalidad de la investigación, para que de manera voluntaria firmen el consentimiento informado para participar en la investigación; la aplicación del instrumento y recolección de datos no implicó ningún riesgo a los participantes; porque todos los datos fueron utilizados con fines de investigación.

De esta manera, se aplicó los cuatro principios bioéticos en la investigación, No maleficencia, Beneficencia, Autonomía y Justicia.

3.8. Procedimiento

El instrumento se elaboró para ser aplicada por el investigador y para ser respondida en forma individual. El cuestionario se aplicó al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019; dentro de la

misma institución, en el horario de trabajo establecido, se realizó en 01 semana, siendo el entrevistador el investigador, por lo que se siguió un protocolo de administración del cuestionario. La encuesta por cada persona fue aproximadamente 10 minutos, en algunos casos se ha tenido una fluidez de respuesta por parte del personal que lo ha realizado en 08 minutos en contestar las preguntas.

Para la recolección de datos se procedió de la siguiente manera:

- a) Se coordinó con la Dirección de la UGEL Oxapampa, con la finalidad de obtener las facilidades del caso.
- b) Se coordinó con los 29 personales administrativos contratados bajo el Régimen Laboral del D.L 276, para la aplicación de los cuestionarios, y se programó la fecha y hora para la aplicación de los instrumentos.
- c) El día de la aplicación de los instrumentos, se procedió a solicitar el consentimiento informado para la recolección de información, lo cual se realizará en el horario de trabajo.

3.9. Tabulación

Análisis descriptivo:

Se utilizó la estadística descriptiva a través de las tablas de frecuencia, proporciones, gráficos para caracterizar algunas variables.

Análisis inferencial:

Para este análisis se tuvo en cuenta la medición del grado de correlación entre las dos variables, dicha relación se realizó con los valores numéricos alcanzados por cada instrumento inferenciable, es decir, a nivel cuantitativo, para ello se empleó la prueba estadística de contraste Correlación de Spearman la cual discriminó la relación bivariada significativa o no, así también la magnitud y la dirección (positiva o negativa) (p 2 colas) de la relación entre las variables planteadas, haciendo uso del paquete estadístico SPSS Versión 23.

Escala Correlación de Spearman:

- ❖ Correlación negativa perfecta -1
- ❖ Correlación negativa fuerte moderada débil..... -0,5
- ❖ Ninguna correlación..... 0
- ❖ Correlación positiva moderada Fuerte..... +0,5
- ❖ Correlación positiva perfecta..... + 1

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

Tabla 01: Condición Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Condición Laboral	fi	%
Contratado	18	62,1%
Nombrado	11	37,9%
Total	29	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

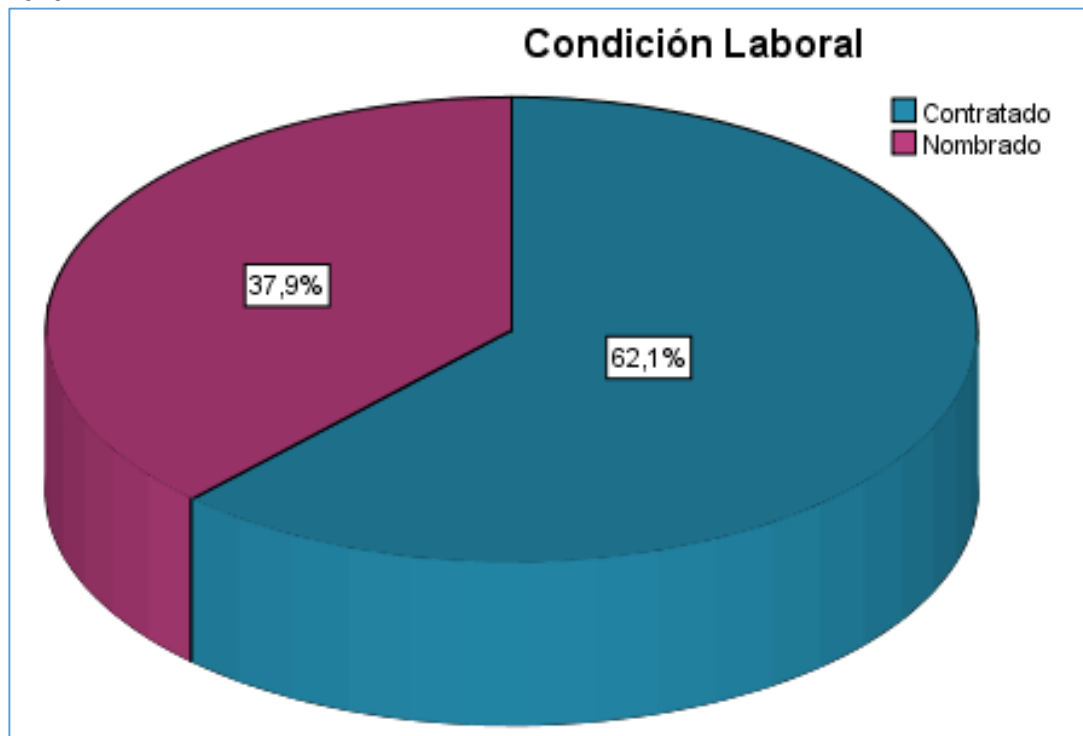


Figura 01: Diagrama de Sectores de la Condición Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 62,1% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, son contratados; mientras que, el 37,9% son nombrados en dicha institución.

Tabla 02: Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Categoría Laboral	fi	%
Profesional	15	51,7%
Técnico	11	37,9%
Auxiliar	3	10,3%
Total	29	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

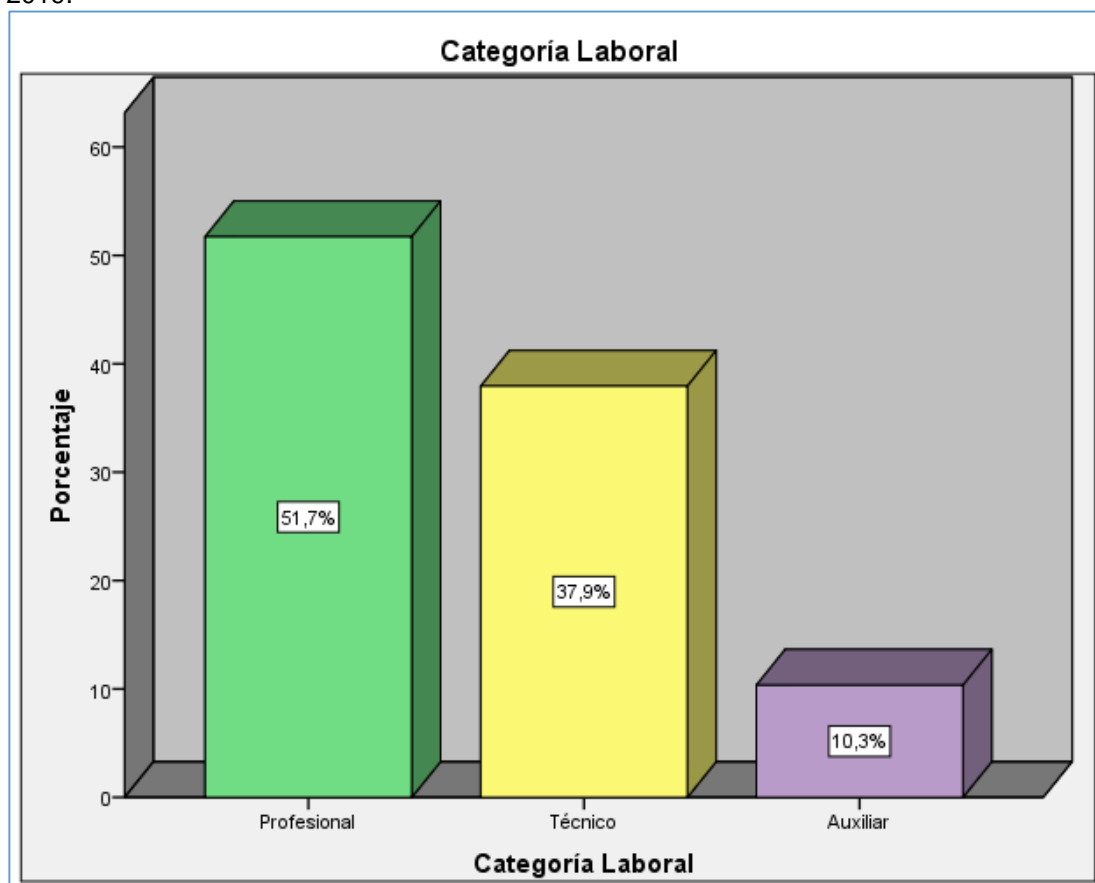


Figura 02: Diagrama de Barras de la Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 51,7% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, son de categoría profesional, el 37,9% son técnicos administrativos; mientras que, el 10,3% son administrativos auxiliares en dicha institución.

Tabla 03: Liderazgo por dimensiones, según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo	n=29					
	Alto		Regular		Bajo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Liderazgo transaccional	7	24,1%	17	58,6%	5	17,2%
Liderazgo transformacional	8	27,6%	10	34,5%	11	37,9%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

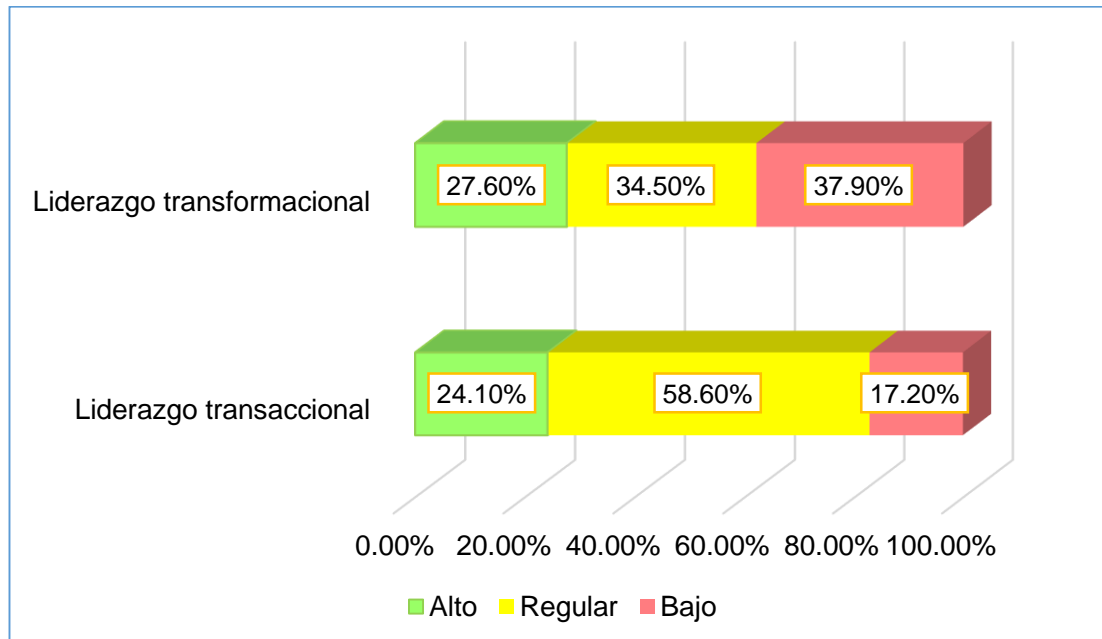


Figura 03: Diagrama de Barras del Liderazgo por dimensiones, según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 58,6% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, refieren que el Liderazgo es Transaccional es regular, es decir que afirman que existe recompensas, contingentes y liberalidad; así mismo el 24,1% es alto. Mientras que el sólo un 34,5% refiere que el Liderazgo Transformacional es regular, teniendo al entusiasmo y credibilidad como indicadores, y un 37,9% refirió que el Liderazgo Transformacional es bajo.

Tabla 04: Motivación por dimensiones, según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Motivación	n=29					
	Alto		Regular		Bajo	
	fi	%	fi	%	fi	%
Necesidades	8	27,6%	15	51,7%	6	20,7%
Incentivos	8	27,6%	10	34,5%	11	37,9%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

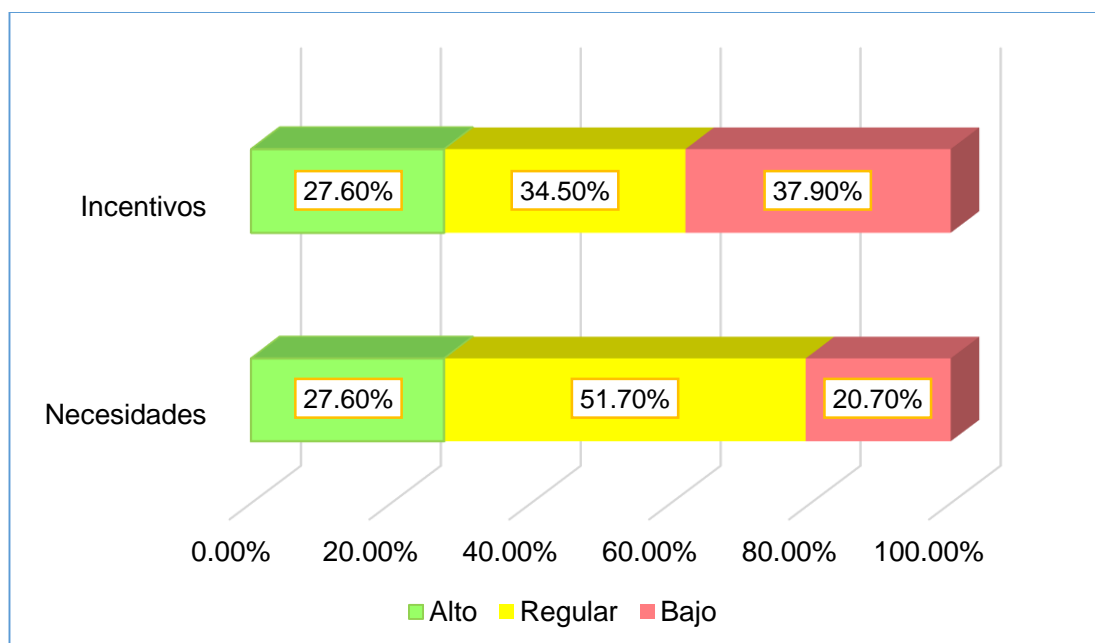


Figura 04: Diagrama de Barras del Liderazgo por dimensiones, según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 51,7% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, refieren que la dimensión Necesidades de la Motivación es regular, mientras que el 27,6% refiere que es alto y un 20,7% refiere que es bajo. Así mismo en la dimensión Incentivos de la Motivación, el 37,9% refiere que es bajo, el 34,5% un nivel regular y el 27,6% un nivel alto.

Tabla 05: Liderazgo, según la condición laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Condición Laboral		Liderazgo			Total
		Alto	Regular	Bajo	
Contratado	fi	5	9	4	18
	%	17,2%	31,0%	13,8%	62,1%
Nombrado	fi	3	7	1	11
	%	10,3%	24,1%	3,4%	37,9%
Total	fi	8	16	5	29
	%	27,6%	55,2%	17,2%	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

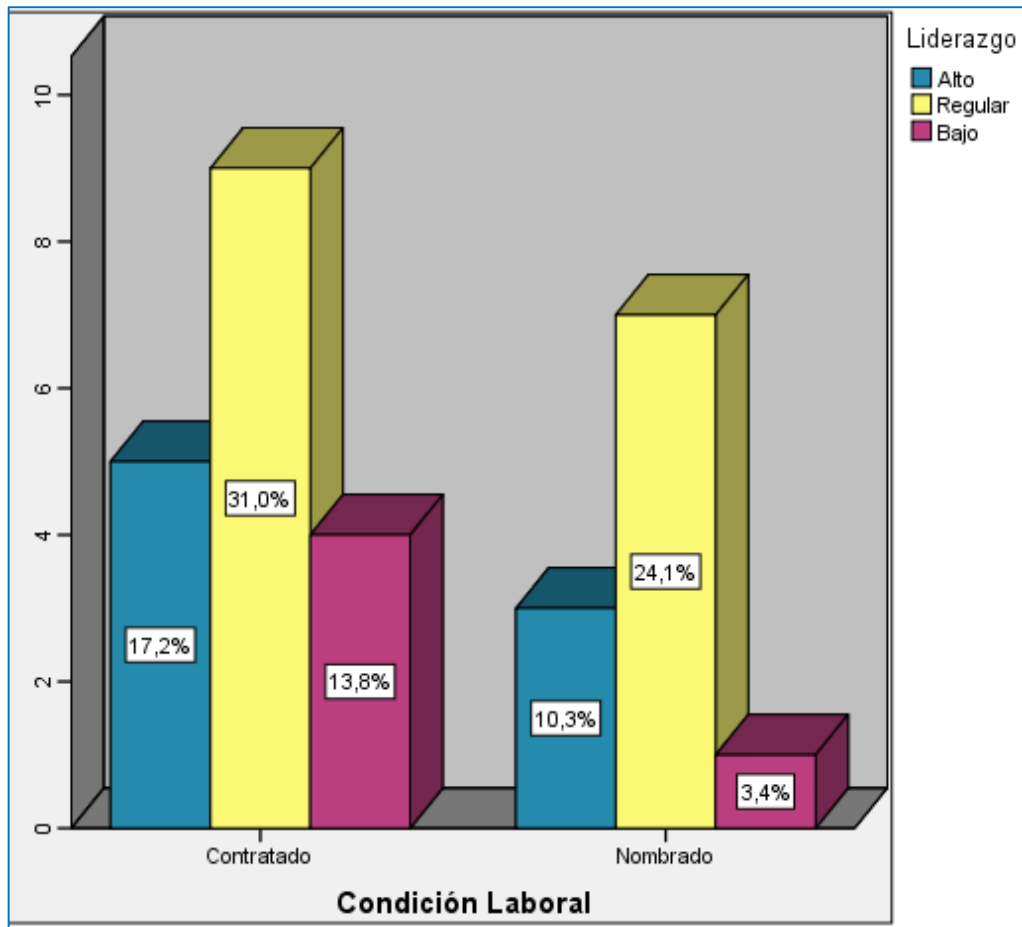


Figura 05: Diagrama de Barras del Liderazgo, según la condición laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 31,0% de la condición contratado del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, refiere que el Liderazgo es regular y el 7,2% es alto; mientras que, sólo el 24,1% refiere que el Liderazgo es regular y el 10,3% es alto.

Tabla 06: Motivación, según la condición laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Condición Laboral		Motivación			Total
		Alto	Regular	Bajo	
Contratado	fi	2	12	4	18
	%	6,9%	41,4%	13,8%	62,1%
Nombrado	fi	4	4	3	11
	%	13,8%	13,8%	10,3%	37,9%
Total	fi	6	16	7	29
	%	20,7%	55,2%	24,1%	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

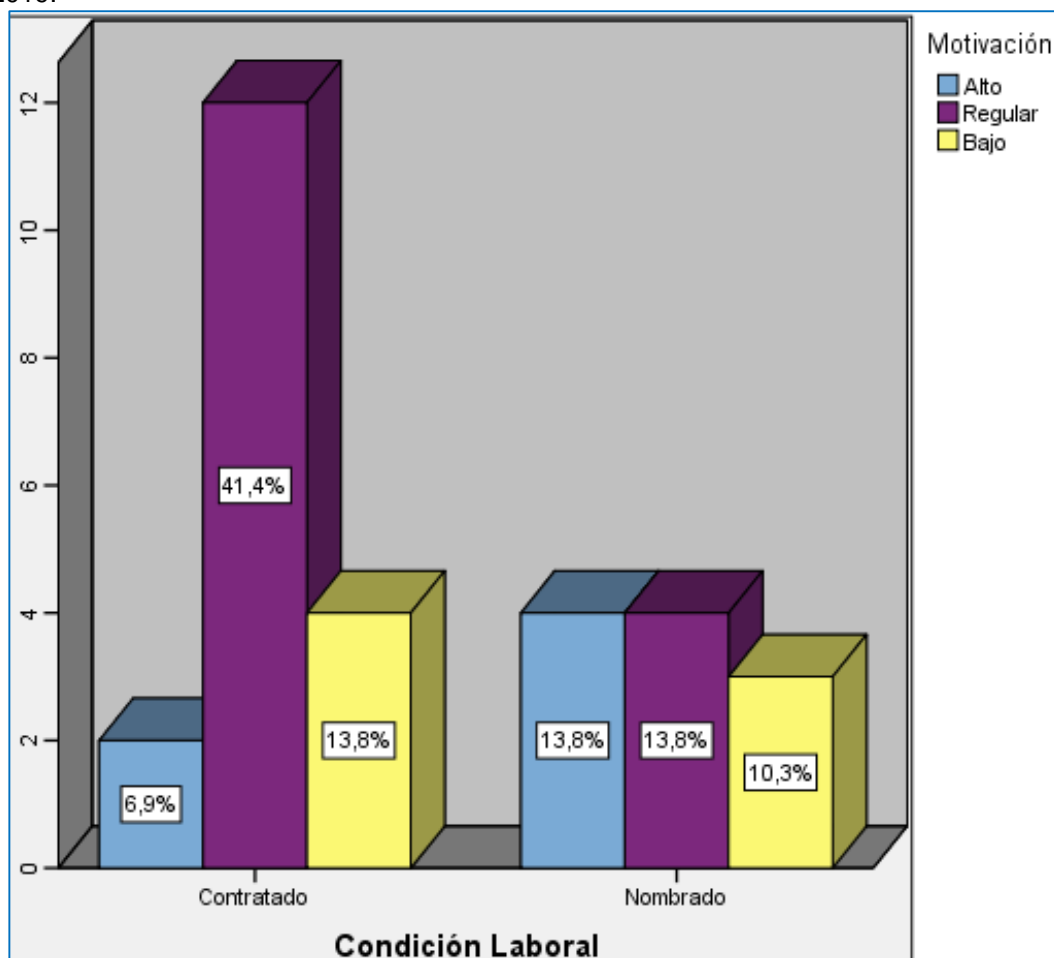


Figura 06: Diagrama de Barras de la Motivación, según la condición laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 41,4% de la condición contratado del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, refiere que la Motivación es regular y el 13,8% es bajo; mientras que, sólo el 13,8% refiere que el Liderazgo es regular y alto.

Tabla 07: Liderazgo, según la Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Categoría Laboral		Liderazgo			Total
		Alto	Regular	Bajo	
Profesional	fi	4	8	3	15
	%	13,8%	27,6%	10,3%	51,7%
Técnico	fi	3	7	1	11
	%	10,3%	24,1%	3,4%	37,9%
Auxiliar	fi	1	1	1	3
	%	3,4%	3,4%	3,4%	10,3%
Total	fi	8	16	5	29
	%	27,6%	55,2%	17,2%	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

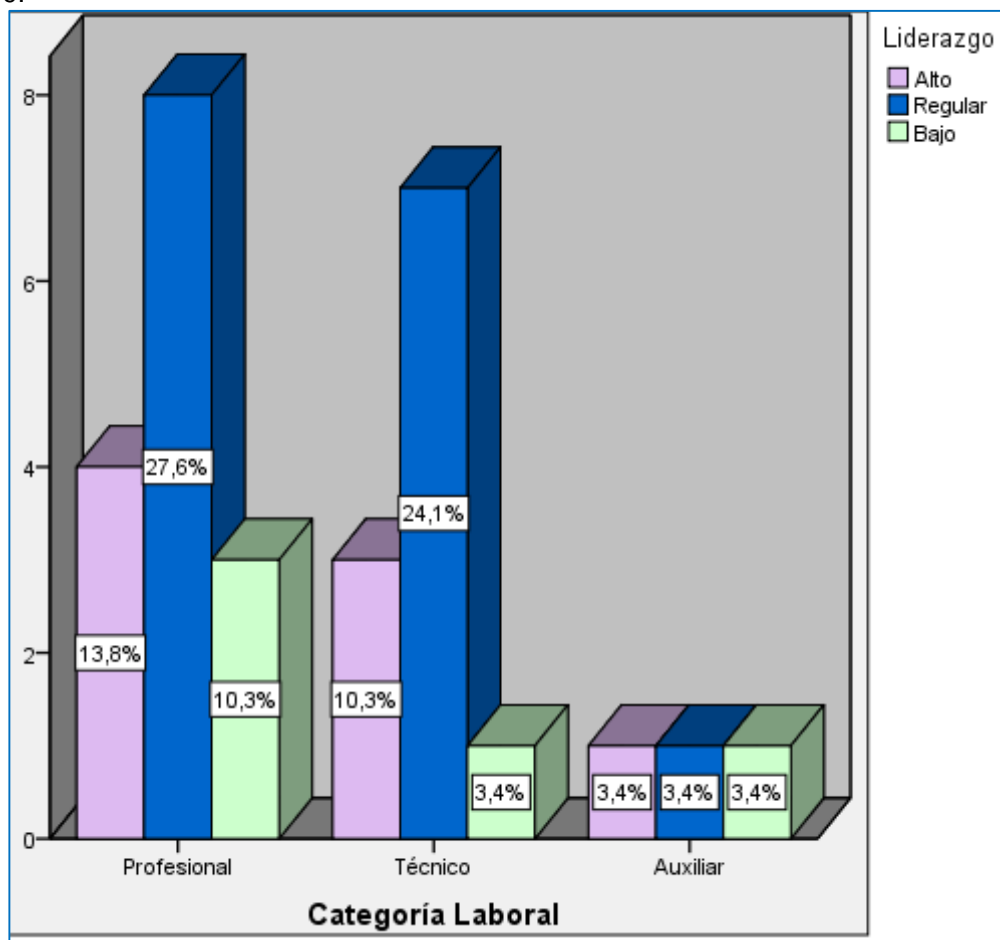


Figura 07: Diagrama de Barras del Liderazgo, según la Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 27,6% de los profesionales del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, refiere que el Liderazgo es regular, el 24,1% de los técnicos administrativos refiere que es regular y un 3,4% de auxiliar administrativo refiere que es regular.

Tabla 08: Motivación, según la Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Categoría Laboral		Motivación			Total
		Alto	Regular	Bajo	
Profesional	fi	2	10	3	15
	%	6,9%	34,5%	10,3%	51,7%
Técnico	fi	3	5	3	11
	%	10,3%	17,2%	10,3%	37,9%
Auxiliar	fi	1	1	1	3
	%	3,4%	3,4%	3,4%	10,3%
Total	fi	6	16	7	29
	%	20,7%	55,2%	24,1%	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

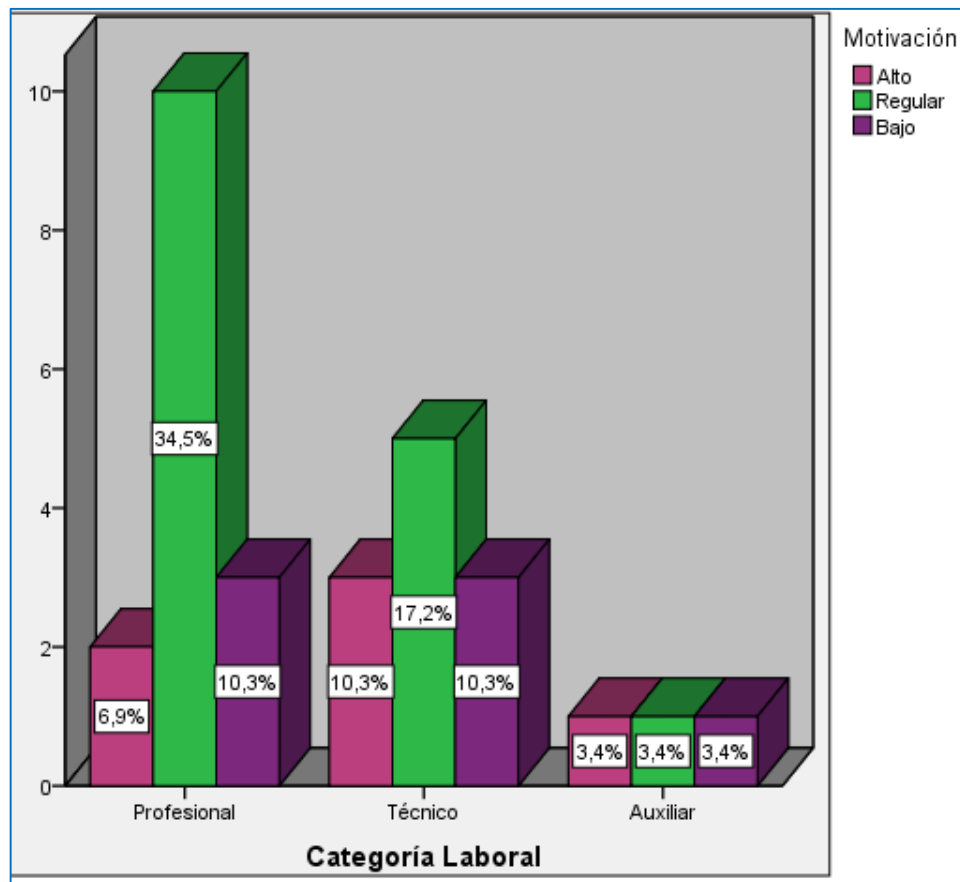


Figura 08: Diagrama de Barras de la Motivación, según la Categoría Laboral del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 34,5% de los profesionales del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, refiere que la Motivación es regular, el 17,2% de los técnicos administrativos refiere que es regular y un 3,4% de auxiliar administrativo refiere que es regular.

Tabla 09: Liderazgo según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo	fi	%
Alto	8	27,6%
Regular	16	55,2%
Bajo	5	17,2%
Total	29	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

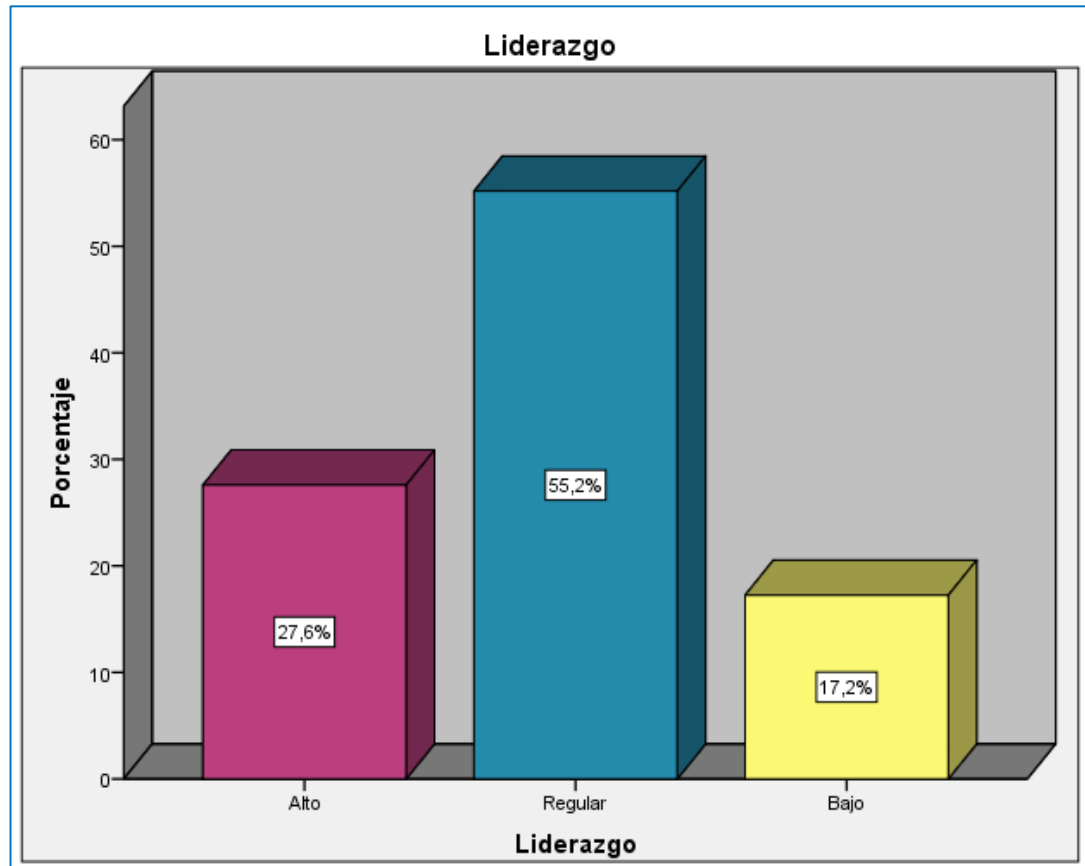


Figura 09: Diagrama de Barras del Liderazgo según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 51,2% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, refiere que el Liderazgo es regular y el 27,6% es alto; mientras que, el 17,2% refiere que es bajo.

Tabla 10: Motivación según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Motivación	fi	%
Alto	6	20,7%
Regular	16	55,2%
Bajo	7	24,1%
Total	29	100,0%

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

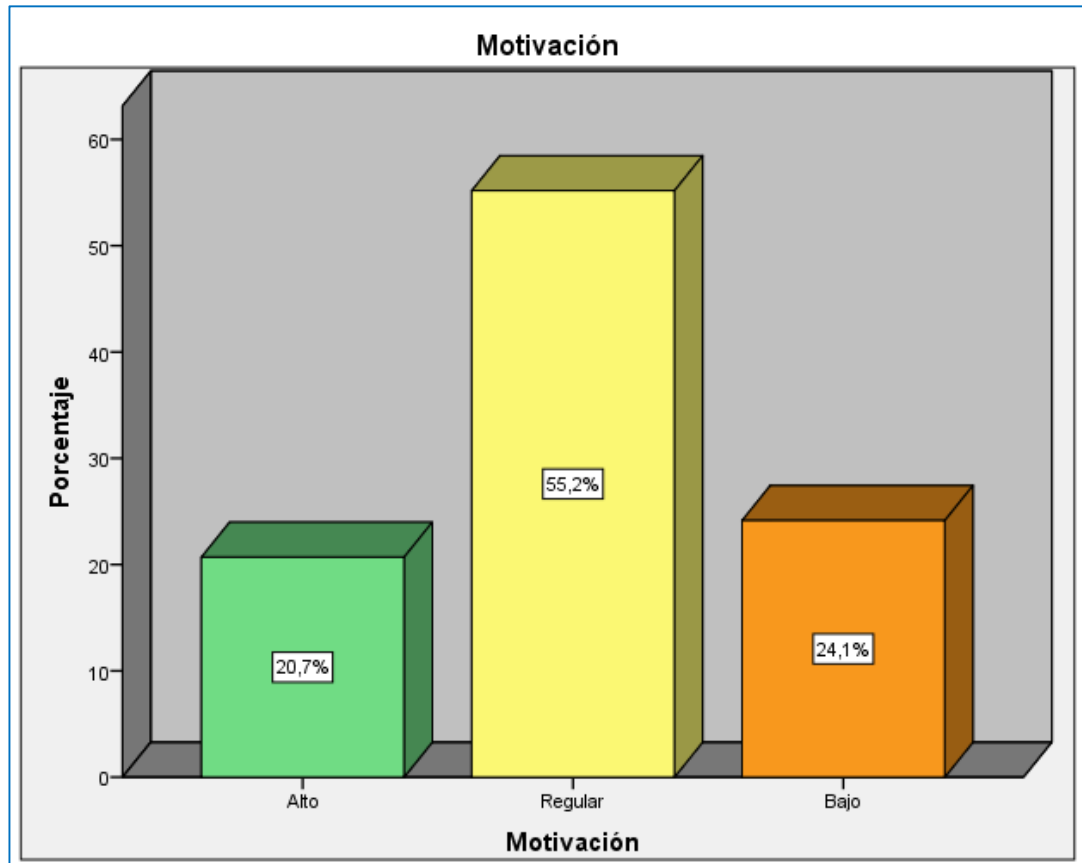


Figura 10: Diagrama de Barras de la Motivación según el personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 55,2% del personal administrativo que labora en la UGEL Oxapampa, en el periodo 2019, refiere que la Motivación es regular y el 20,7% es alto; mientras que, el 24,1% refiere que es bajo.

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

Tabla 11: Relación entre el Liderazgo Transaccional, y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo Transaccional		Necesidades			Total	Correlación de Spearman	p Valor
		Alto	Regular	Bajo			
Alto	fi	7	0	0	7	0,926	0,000
	%	24,1%	0,0%	0,0%	24,1%		
Regular	fi	1	15	1	17		
	%	3,4%	51,7%	3,4%	58,6%		
Bajo	fi	0	0	5	5		
	%	0,0%	0,0%	17,2%	17,2%		
Total	fi	8	15	6	29		
	%	27,6%	51,7%	20,7%	100,0%		

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 24,1% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo Transaccional es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación respecto a la dimensión necesidades; así mismo el 51,7% que refiere un regular Liderazgo Transaccional ha percibido regular motivación; por el contrario, el 17,2% que refiere un bajo Liderazgo Transaccional ha percibido baja motivación.

Interpretación:

Considerando que la variable de estudio es ordinal se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, teniendo en cuenta el 5% de error alfa.

El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,926, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

En conclusión, se rechaza la primera hipótesis específica nula y se acepta la primera hipótesis específica de investigación: **H₁₁**: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, siempre.

Tabla 12: Relación entre el Liderazgo Transaccional, y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo Transaccional		Incentivos			Total	Correlación de Spearman	p Valor
		Alto	Regular	Bajo			
Alto	fi	7	0	0	7	0,611	0,000
	%	24,1%	0,0%	0,0%	24,1%		
Regular	fi	1	7	9	17		
	%	3,4%	24,1%	31,0%	58,6%		
Bajo	fi	0	3	2	5		
	%	0,0%	10,3%	6,9%	17,2%		
Total	fi	8	10	11	29		
	%	27,6%	34,5%	37,9%	100,0%		

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 24,1% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo Transaccional es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación respecto a la dimensión incentivos; así mismo el 24,1% que refiere un regular Liderazgo Transaccional ha percibido regular motivación; por el contrario, el 6,9% que refiere un bajo Liderazgo Transaccional ha percibido baja motivación.

Interpretación:

Considerando que la variable de estudio es ordinal se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, teniendo en cuenta el 5% de error alfa.

El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,611, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

En conclusión, se rechaza la segunda hipótesis específica nula y se acepta la segunda hipótesis específica de investigación: **H₁₂**: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.

Tabla 13: Relación entre el Liderazgo Transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo Transformacional		Necesidades			Total	Correlación de Spearman	p Valor
		Alto	Regular	Bajo			
Alto	fi	8	0	0	8	0,627	0,000
	%	27,6%	0,0%	0,0%	27,6%		
Regular	fi	0	6	4	10		
	%	0,0%	20,7%	13,8%	34,5%		
Bajo	fi	0	9	2	11		
	%	0,0%	31,0%	6,9%	37,9%		
Total	fi	8	15	6	29		
	%	27,6%	51,7%	20,7%	100,0%		

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 27,6% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo Transformacional es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación respecto a la dimensión necesidades; así mismo el 20,7% que refiere un regular Liderazgo Transformacional ha percibido regular motivación; por el contrario, el 6,9% que refiere un bajo Liderazgo Transformacional ha percibido baja motivación.

Interpretación:

Considerando que la variable de estudio es ordinal se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, teniendo en cuenta el 5% de error alfa.

El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,627, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

En conclusión, se rechaza la tercera hipótesis específica nula y se acepta la tercera hipótesis específica de investigación: **H₁₃**: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, A veces.

Tabla 14: Relación entre el Liderazgo Transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo Transformacional		Incentivos			Total	Correlación de Spearman	p Valor
		Alto	Regular	Bajo			
Alto	fi	8	0	0	8	0,939	0,000
	%	27,6%	0,0%	0,0%	27,6%		
Regular	fi	0	9	1	10		
	%	0,0%	31,0%	3,4%	34,5%		
Bajo	fi	0	1	10	11		
	%	0,0%	3,4%	34,5%	37,9%		
Total	fi	8	10	11	29		
	%	27,6%	34,5%	37,9%	100,0%		

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 27,6% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo Transformacional es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación respecto a la dimensión incentivos; así mismo el 31,0% que refiere un regular Liderazgo Transformacional ha percibido regular motivación; por el contrario, el 34,5% que refiere un bajo Liderazgo Transformacional ha percibido baja motivación.

Interpretación:

Considerando que la variable de estudio es ordinal se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, teniendo en cuenta el 5% de error alfa.

El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,939, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

En conclusión, se rechaza la cuarta hipótesis específica nula y se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación: **Hi4:** Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.

Tabla 15: Relación entre el Liderazgo y la Motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Liderazgo		Motivación			Total	Correlación de Spearman	p Valor
		Alto	Regular	Bajo			
Alto	fi	5	3	0	8	0,636	0,000
	%	17,2%	10,3%	0,0%	27,6%		
Regular	fi	1	11	4	16		
	%	3,4%	37,9%	13,8%	55,2%		
Bajo	fi	0	2	3	5		
	%	0,0%	6,9%	10,3%	17,2%		
Total	fi	6	16	7	29		
	%	20,7%	55,2%	24,1%	100,0%		

Fuente: Instrumento (Anexo 03) aplicado al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

Analizar

Se aprecia que, el 17,2% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta motivación; así mismo el 37,9% que refiere un regular Liderazgo ha percibido regular motivación; por el contrario, el 10,3% que refiere un bajo Liderazgo ha percibido baja motivación.

Interpretación:

Considerando que la variable de estudio es ordinal se utilizó el estadístico de prueba Correlación de Spearman, teniendo en cuenta el 5% de error alfa.

El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,636, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo y la Motivación en el personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

En conclusión, se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general de investigación: **H_i**: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.

4.3. Discusión de resultados

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa; 2019; en el cual se obtuvo como resultado que, el 17,2% del personal administrativo que refiere que el Liderazgo es alto en la UGEL Oxapampa, durante el periodo 2019, ha percibido alta

motivación; así mismo el 37,9% que refiere un regular Liderazgo ha percibido regular motivación; por el contrario, el 10,3% que refiere un bajo Liderazgo ha percibido baja motivación. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,636, con un p valor 0,000 (< 0.05); observándose una relación moderada fuerte entre el Liderazgo y la Motivación en el personal administrativo de la UGEL Oxapampa.

Dicho resultado coincide con Avaneer, Y. (2015) en el cual realizó la investigación Liderazgo y motivación, siendo los resultados, los supervisores tienen una buena influencia del liderazgo hacia su equipo de trabajo y afecta de forma positiva en la motivación laboral, expresando cada subordinado su responsabilidad que tuvieron con su organización y las aspiraciones de aumentar su desempeño continuamente para mejorar la forma de trabajo efectivo que había conservado la organización con un alto grado de excelencia.

Así mismo concuerda con Aranda, I. (2018) en su investigación de tesis “Estilo de liderazgo y la motivación laboral de los colaboradores en la empresa Isolima Plast SAC, Comas, año 2017”; en el cual, los resultados expresaron, que el análisis estadístico dieron cuenta de la existencia de relación de $r = 0,929$ entre las variables: Estilo de liderazgo y Motivación laboral, esto indicó que el nivel de correlación entre las variables fue positiva y alta. La significancia de $p = 0,000$, muestra que es menor a 0,05, lo que permitió señalar que la relación fue significativa para la prueba de normalidad y uso la prueba de Kolmogorov. Además las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y conducta pasiva tuvieron una relación significativa moderada alta con el estilo de liderazgo utilizado para mantener motivados a los trabajadores de la empresa, objeto de estudio.

Del mismo modo, concuerda con Ramírez, L (2017), en su investigación denominada “El liderazgo directivo y su influencia en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017”, del cual, se analizó la influencia del liderazgo directivo en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz, mediante la prueba ETA, donde 0.805 para liderazgo directivo y 0.562 de influencia, lo cual afirma la

hipótesis alternativa “el liderazgo directivo tiene influencia positiva en la motivación de los trabajadores de la UGEL Huaraz en el año 2017”.

De igual manera coincide con Cavalie Martel, Karina (2017), en su estudio: “Liderazgo Directivo Y Satisfacción Laboral De Los Docentes De La Universidad Nacional Hermilio Valdizán, 2017; de los cuales, refiere que, al aplicar la prueba Chi-cuadrado de Pearson se determinó que existe relación entre el liderazgo consultivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, cuyo valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$). También existe relación entre el liderazgo consultivo, autoritario benevolente y autoritario coercitivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, cuyo valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$). CONCLUSIONES: Existe relación estadísticamente significativa entre Estilo de liderazgo Directivo y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2017.

4.4. Aporte de la investigación

Los resultados de la investigación van hacer una herramienta para el Director de la UGEL de Oxapampa para tomar decisiones frente a las debilidades encontradas como el 58,6% del personal administrativo refieren que el Liderazgo es Transaccional es regular, es decir que afirman que existe recompensas, contingentes y liberalidad; así mismo el 24,1% es alto. Mientras que el sólo un 34,5% refiere que el Liderazgo Transformacional es regular, teniendo al entusiasmo y credibilidad como indicadores, y un 37,9% refirió que el Liderazgo Transformacional es bajo.

Fortalecer la relación entre las actitudes ante el cambio organizacional de los colaboradores va a permitir el desarrollo de un plan de acción propuesto mediante actividades, destinándose a fortalecer los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así mismo como mejorar la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, teniendo como base la motivación laboral.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que, existe una relación moderada fuerte entre el Liderazgo y la Motivación en el personal administrativo de la UGEL Oxapampa. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,636, con un p valor 0,000 (< 0.05).
2. Se estableció una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,926, con un p valor 0,000 (< 0.05).
3. Se determinó una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,611, con un p valor 0,000 (< 0.05).
4. Se estableció una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,627, con un p valor 0,000 (< 0.05).
5. Se determinó una relación moderada fuerte entre el Liderazgo Transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa. El valor de Correlación de Spearman calculado fue 0,939, con un p valor 0,000 (< 0.05).

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

Al Director de UGEL de Oxapampa

- ✓ Fortalecer el Liderazgo en la institución para lograr la motivación alta en el personal administrativo para alcanzar los objetivos institucionales.
- ✓ Implementar Incentivos de acuerdo a las necesidades del personal administrativo para lograr el compromiso organizacional en ellos.
- ✓ Gestionar la parte presupuestaria para la implementación de talleres motivacionales y de reconocimiento en favor del personal administrativo de la UGEL.

Al Jefe de Personal de la UGEL de Oxapampa

- ✓ Realizar coordinaciones con el Director para la implementación de talleres motivacionales y de reconocimiento en favor del personal administrativo de la UGEL.
- ✓ Incluir en el CEPLAN y POI capacitación y reconocimiento al personal administrativo eficiente del UGEL.
- ✓ Fomentar la práctica del Liderazgo Transformacional.

Al investigador

- ✓ Desarrollar estudios de Tipos de Liderazgo en las UGELES y la Dirección Regional de Educación a nivel nacional.
- ✓ Para estudios similares utilizar muestras más amplias.
- ✓ Realizar estudios comparativos para valorar la variación de cada entidad o institución en estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

ADAIR, J. (2009). *LIDERAZGO Y MOTIVACION*. GEDISA. BARCELONA: NUEVOS EMPRENDEDORES.

alterco. (2017). kurt lewin. *consultores*, 1.

Alvarez, M. (1998). *El Liderazgo de la calidad total*. Madrid: Escuela Español.

ARCHER, D., & CAMERON, A. (2013). *LIDERAZGO COLABORATIVO*. Estados Unidos: Butterword- Heinemann Ltd.

Bass, B. (1985). *Leadership and Perfomance Beyond Ecpectations*. New Yorck: The free Press.

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Yorck: Psychology Press.

Blanchard, K., & Hersey, P. (2003). *Adminsitración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*. Mexico: PHH.

Bowie, N. (2000). A Kantian Theory of Leadership. *the Leadership y Organización Dvelopment Journal*, 21(4), 185-193.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New Yorck: Harper y Row.

Cardona y Rey, C. (2011). Ventaja competitiva empresarial. *La organización del liderazgo Ideas*, 35,1-3.

Carlyle, T. (1840). Teoria del Gran Hombre. *Wikipedia La Enciclopedia Libre*, 5-6.

Castro Solano, A., & Lupanp Perugini, M. L. (2007). TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LIDER Y SEGUIDOR. *BOLETIN DE PSICOLOGIA*, 89.

CATELL, R. (1972). *EL ANALISIS CIENTIFICO DE LA PERSONALIDAD*. BARCELONA: FONTANELLA.

CHIAVENATO , I. (1993). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC GRAN HILL .

Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. New yorck: Prentice Hall.

Contreras, F., & Barboza, D. (2013). “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *irtual Universidad Católica del Norte Bogota*, 152-164.

- Cuadra y Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Rivista Universum de Universidad de Talca*, 2(22), 43-58.
- D' Alesio, F. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica*. Naulcapan de Juarez: Pearson Educación.
- DRUCKER F., P. (1954). *LA PRACTICA DE LA GERENCIA*. AUSTRIA: ARGENTINA.
- Fischman, D. (03 de Julio del 2017). *El camino del Líder*. San Isidro Lima Perú: Planeta.
- Fishman, D. (2014). *Motivación 360°*. San Isidro, Lima- Perú: planeta.
- Fonseca L, M. C. (Huánuco – Perú; 2015.). *Investigación Científica en Salud con Enfoque Cuantitativo*.
- GIBB, J. (2012). *MANUAL DE DINAMICAS DE GRUPOS*. ESTADOS UNIDOS: LUMEN HVMANITAS EDITORIAL DISTRIBUIDORA.
- Helsinki. (2004). "Principios éticos en la investigación".
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Interamericana Editores.SA DE CV.
- KONRAD, F. (1991). *ESCRITO SOBRE ARTE*. Munich Alemania: A. Machado Lbros S.A.
- KOTTER, J. (1988). *AL FRENTE AL CAMBIO: La Hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. California Estados Unidos: Empresa Activa.
- Lupano M. y Castro, C. (2006). Estudio sobre Liderazgo. teorías y Evaluación. *Revista Psicodebate Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.
- MACGREGOR BURNS, J. (1978). *TEORIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL*. New York: Winer Of the Pulizler Preze.
- MACGREGOR BURNS, J. (2003). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL*. New York: Winer Of the Pulizler Preze.
- Machiaveli, N. (1952). *The Prince*. New Yorck: Penguin Bocck.
- Maslow, A. (1943). *Una Teoría Sobre motivación humana*. España (Madrid): Diaz de Santos S.A.
- MASLOW, A. (1991). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD*. MADRID ESPAÑA: DIAZ DE SANTOS S.A.

- MASLOW, A. (1991). *MOTIVACION Y PERSONALIDAD*. ESPAÑA MADRID: EDICIONES DIAZ DE SANTOS S.A.
- MAXCELL, J. (2009). *LIDERAZGO 101*. NEW YORK: CANGURORICO.
- McClelland, D. (1973). *Motivación Humana*. Estado de New York: Mt Vernon.
- McClelland, D. (1998). *Motivación Humana*. Estado de New York: Mt Vernon.
- Mcgregor, D. (1994). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Moss, G. (1992). *Manual para conseguir objetivos*. Valencia: Jumerca.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). "Motivation, knowledge transfer and organizational forms". *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Pedrajas Rejas, L., & Rodriguez, P. J. (2006). Liderazgo y desiciones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31 (8), 577-582.
- Robbins, E. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- SANCHES CUEVA, G. (2018). LAS PRINCIPALES TEORIAS DEL LIDERAZGO. *PSICOLOGIAS DE LAS ORGANIZACIONES*, 19-25.
- SANTOS, J. (2008). *EL LIDERAZGO SINTERGIAL*. San Salvador: PRIMERA EDICION .
- SENGER, P. (1993). *LA QUINTA DISCIPLINA ENLA PRACTICA*. BARCELONA: GRANICA.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated wit leadership. A survey of the literature. *Jorunal Of Psychology*, 25, 35-41.
- WRIGHT, S., & MACKINNON, C. (2011). *ALQUIMIA DE LIDERAZGO*. LIMA: UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS S.A.C.

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “LIDERAZGO DE LA DIRECCION Y LA MOTIVACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UGEL OXAPAMPA, 2019”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?.</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transaccional y los incentivos al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?.</p> <p>5. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?.</p> <p>6. ¿Qué relación existe entre el liderazgo transformacional y los incentivos al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019?.</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Establecer la relación entre el Liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>2. Determinar la relación entre el Liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>3. Establecer la relación entre el Liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>4. Determinar la relación entre el Liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>➤ Hi: Existe relación directa y significativa entre el Liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>➤ Ho: No existe relación directa y significativa entre el liderazgo y la motivación del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>H1: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, siempre.</p> <p>HO: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, nunca.</p> <p>H2: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.</p> <p>HO: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transaccional y los incentivos del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Casi nunca.</p> <p>H3: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, A veces.</p>	<p>Variable 1 Liderazgo</p> <p>Variable 2 Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Transaccional. Liderazgo Transformacional Necesidades Incentivos 	<p>Tipo de Investigación: Aplicada, prospectivo, transversal, analítico y observacional</p> <p>Nivel de Investigación: Explicativo Correlacional</p> <p>Diseño de Investigación: correlacional: simple.</p> <p>Diseño:</p> <pre> graph LR M --> R R --> O1 R --> O2 </pre> <p>Población: 29 Personales administrativos de la UGEL OXAPAMPA, 2019.</p> <p>Muestra: No probabilística censal conformada por toda la población que está conformada por 29 personales administrativos de</p>

		<p>HO: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y las necesidades del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Nunca.</p> <p>H4: Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019, casi siempre.</p> <p>HO: No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y los incentivos del personal administrativo del personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Nunca.</p>			<p>la UGEL Oxapampa.</p> <p><u>Técnicas e Instrumentos:</u> Encuesta Cuestionario</p> <p><u>Técnicas de procedimiento de datos:</u> Las tablas de distribución de frecuencia (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems del cuestionario de encuesta. También se tendrá en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos el histograma de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.</p>
--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 02**CONSENTIMIENTO INFORMADO****(PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN)**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la....., candidata a la Maestría dede la Escuela de Posgrado de la Universidad Hermilio Valdizán- Huánuco.

El objetivo de este estudio es:

.....

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una encuesta. Esto tomará aproximadamente de 10 a 15 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritos los resultados del cuestionario se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento durante o después de su participación en él. Igualmente, puede retirarse en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación y reconozco que la información es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al teléfono

Entiendo que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

(En letras de imprenta)

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento Informado de Participación en Proyecto de Investigación

OFICIO N°01 -DM - 2019

A : Mg. Vivian Maribel VILLEGAS RAMOS

DIRECTORA DE LA UGEL OXAPAMPA

Asunto : Solicita su autorización para aplicar las encuestas de investigación de la Tesis Titulado “Liderazgo de Dirección y la Motivación del Personal Administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019”

Mediante la presente, se le solicita su autorización para solicitarle, la ejecución del Proyecto de investigación “Liderazgo de Dirección y la Motivación del Personal Administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019” presentado por Edith Paulina DAVILA BRAVO, candidato para la Maestría en Gestión Pública Para el Desarrollo Social, quien tiene como objetivo el mejorar el clima organizacional en bienestar del personal de la Institución, por ello se solicita a su despacho darles las facilidades y acceso correspondiente a la muestra de investigación; comprometiéndose a dar los resultados e informes correspondientes.

Sin otro en particular es todo cuanto informo y me despido de Usted, expresándole mi diferencia y estima personal.

.....
Edith Paulina DAVILA BRAVO

Investigador Responsable

ANEXO N° 03**ENCUESTA****INTRODUCCION GENERAL:**

Esta encuesta es anónima y personal, dirigido al personal administrativo de la UGEL Oxapampa, 2019. Considerando las variables: liderazgo y la motivación.

Agradeceré que marque con un aspa (x) a una de las cinco alternativas que considere pertinente: (puntaje establecido)

nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

N°	CUESTIONARIO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	La UGEL establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.					
2	La UGEL hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.					
3	La UGEL les otorga lo que solicitan a cambio de su apoyo.					
4	La UGEL hace seguimientos de los errores detectados.					
5	La UGEL toma decisiones.					
6	La UGEL concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
7	La UGEL comunica frecuentemente las debilidades con fin de superarlos.					
8	Te sientes orgulloso(a) de trabajar en esta Institución.					
9	La UGEL considera que tienes necesidades y habilidades diferentes de los otros.					

10	La UGEL manifiesta entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas en la entidad.					
11	La UGEL te trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
12	La UGEL desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.					
13	La UGEL ha ganado tú respeto por tu forma de actuar.					
14	La UGEL demuestra un comportamiento honesto					
15	Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.					
16	Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.					
17	En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.					
18	Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.					
19	El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.					
20	Existe confianza con sus compañeros de trabajo.					
21	Considera Usted que la UGEL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.					
22	Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.					
23	En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.					
24	Recibe incentivos monetarios cuando sui desempeño es bueno.					

25	Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.					
26	La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.					

Gracias.

ANEXO 04: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



Nombre del Experto: **Mag. Andrés Encarnación Cristóbal**

El Instrumento debe ser aplicado Si (X) No ()

Calificar con 1,2,3 y 4 cada ítem respecto a los criterios.

DIMENSIONES	ITEMS	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1. Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.	4	4	3	3
	2. Hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.	4	3	3	4
	3. La Directora les da lo que quieren a cambio de su apoyo.	4	4	3	3
	4. Hace un seguimiento de los errores detectados.	4	3	3	3
	5. La Directora toma decisiones.	4	4		3
	6. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	3	3	3	4
	7. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	4	4	4	3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8. Me hace sentir orgullosa de trabajar con ella.	3	3	4	4
	9. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	4	4	3
	10. Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.	4	4	3	4
	11. Me trata como persona individual mas que como un miembro de un grupo.	4	3	3	4
	12. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.	4	3	4	3
	13. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	4	3	4	4
NECESIDADES	14. Demuestra un comportamiento honesto.	4	3	4	3
	15. Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.	4	4	4	4
	16. Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.	4	3	4	3
	17. En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.	3	4	3	4
	18. Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.	4	4	3	3
	19. El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.	4	3	3	4
	20. Existe confianza con sus compañeros de trabajo	3	4	4	4
INCENTIVOS	21. Considera Usted que la UGELL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.	4	3	4	4
	22. Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.	3	3	3	4
	23. En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.	4	4	4	3
	24. Recibo incentivos monetarios cuando mi desempeño es bueno.	4	3	3	4
	25. Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.	4	3	4	4
	26. La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.	3	4	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí ¿Qué dimensión o ítem falta?

Decisión del Experto:

Firma y sello del Juez


 Andrés Encarnación Cristóbal



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Experto: **Mag. Delfina Guadalupe López Aranda**

El Instrumento debe ser aplicado Si (X) No ()

Calificar con 1,2,3 y 4 cada ítem respecto a los criterios.

DIMENSIONES	ITEMS	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1. Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.	4	4	3	3
	2. Hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.	4	3	3	4
	3. La Directora les da lo que quieren a cambio de su apoyo.	3	3	3	3
	4. Hace un seguimiento de los errores detectados.	4	3	3	3
	5. La Directora toma decisiones.	4	4		3
	6. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	3	4	3	4
	7. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	4	3	4	3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8. Me hace sentir orgullosa de trabajar con ella.	3	3	3	4
	9. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	4	4	3
	10. Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.	3	4	3	4
	11. Me trata como persona individual mas que como un miembro de un grupo.	4	3	3	4
	12. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.	4	4	4	3
	13. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	4	3	4	4
	14. Demuestra un comportamiento honesto.	4	4	4	3
NECESIDADES	15. Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.	5	3	4	4
	16. Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.	4	3	4	3
	17. En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.	3	4	3	4
	18. Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.	4	4	3	3
	19. El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.	3	4	3	4
	20. Existe confianza con sus compañeros de trabajo	4	4	4	4
	21. Considera Usted que la UGELL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.	4	3	4	4
22. Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.	4	3	3	4	
INCENTIVOS	23. En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.	4	3	4	3
	24. Recibo incentivos monetarios cuando mi desempeño es bueno.	4	3	3	4
	25. Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.	4	3	4	4
	26. La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.	3	4	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de Sí ¿Qué dimensión o ítem falta?

Decisión del Experto:

Firma y sello del Juez

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL
"DANIEL ALCIDES CARRIÓN"
Delfina G. López Aranda
Delfina G. LÓPEZ ARANDA
TESORERO I



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Experto: **Mag. César Augusto Meza Andamayo**

El Instrumento debe ser aplicado **Sí (X)** No ()

Calificar con 1,2,3 y 4 cada ítem respecto a los criterios.

DIMENSIONES	ITEMS	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1. Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.	4	4	3	3
	2. Hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.	4	3	3	4
	3. La Directora les da lo que quieren a cambio de su apoyo.	4	4	3	3
	4. Hace un seguimiento de los errores detectados.	4	3	3	3
	5. La Directora toma decisiones.	4	4		3
	6. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	3	3	3	4
	7. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	4	4	4	3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8. Me hace sentir orgullosa de trabajar con ella.	3	3	4	4
	9. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	4	4	3
	10. Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.	4	4	3	4
	11. Me trata como persona individual mas que como un miembro de un grupo.	4	3	3	4
	12. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.	4	3	4	3
	13. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	4	3	4	4
	14. Demuestra un comportamiento honesto.	4	3	4	3
NECESIDADES	15. Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.	4	4	4	4
	16. Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.	4	3	4	3
	17. En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.	3	4	3	4
	18. Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.	4	4	3	3
	19. El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.	4	3	3	4
	20. Existe confianza con sus compañeros de trabajo	3	4	4	4
	21. Considera Usted que la UGELL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.	4	3	4	4
INCENTIVOS	22. Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.	3	3	3	4
	23. En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.	4	4	4	3
	24. Recibo incentivos monetarios cuando mi desempeño es bueno.	4	3	3	4
	25. Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.	4	3	4	4
	26. La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.	3	4	4	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Sí () NO (X) En caso de Sí ¿Qué dimensión o ítem falta?

Decisión del Experto: **APROBADO PARA SU APLICACION**

Firmado digitalmente
Mg. Cesar Augusto Meza Andamayo



Firmado digitalmente por:
MEZA ANDAMAYO Cesar
Augusto FAU 20154605046 soft
Motivo: En señal de
conformidad
Fecha: 14/12/2022 21:45:03 AM



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



Nombre del Experto: **Mag. Eduardo Efrain Padilla Baldeón** El Instrumento debe ser aplicado **SI (X)** No ()
Calificar con 1,2,3 y 4 cada ítem respecto a los criterios.

DIMENSIONES	ITEMS	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1. Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.	3	4	3	3
	2. Hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.	4	3	3	4
	3. La Directora les da lo que quieren a cambio de su apoyo.	4	3	3	3
	4. Hace un seguimiento de los errores detectados.	3	3	3	3
	5. La Directora toma decisiones.	4	4		3
	6. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	3	4	3	4
	7. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	3	4	4	3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8. Me hace sentir orgullosa de trabajar con ella.	3	3	3	4
	9. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	4	4	3
	10. Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.	3	4	3	4
	11. Me trata como persona individual mas que como un miembro de un grupo.	4	3	3	4
	12. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.	4	4	4	3
	13. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	3	3	4	4
	14. Demuestra un comportamiento honesto.	3	3	4	3
NECESIDADES	15. Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.	4	3	4	4
	16. Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.	4	3	4	3
	17. En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.	3	4	3	4
	18. Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.	4	4	3	3
	19. El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.	3	4	3	4
	20. Existe confianza con sus compañeros de trabajo	4	4	4	4
	21. Considera Usted que la UGELL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.	4	3	4	4
	22. Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.	3	3	3	4
INCENTIVOS	23. En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.	4	3	4	3
	24. Recibo incentivos monetarios cuando mi desempeño es bueno.	3	4	4	4
	25. Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.	4	3	4	4
	26. La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.	3	4	3	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta?

Decisión del Experto:

Firma y sello del Juez





UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del Experto: **Mag. Rita Rossana Balladares León**

El Instrumento debe ser aplicado Si (X) No ()

Calificar con 1,2,3 y 4 cada ítem respecto a los criterios.

DIMENSIONES	ITEMS	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Claridad
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	1. Establece los incentivos relacionados con la consecución de los objetivos.	4	4	3	3
	2. Hace saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme al pacto realizado.	4	3	3	4
	3. La Directora les da lo que quieren a cambio de su apoyo.	3	3	3	3
	4. Hace un seguimiento de los errores detectados.	4	3	3	3
	5. La Directora toma decisiones.	4	4		3
	6. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.	3	4	3	4
	7. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos	4	3	4	3
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	8. Me hace sentir orgullosa de trabajar con ella.	3	3	3	4
	9. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	4	4	4	3
	10. Habla entusiastamente acerca de que necesidades deben ser satisfechas.	3	4	3	4
	11. Me trata como persona individual mas que como un miembro de un grupo.	4	3	3	4
	12. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromisos.	4	4	4	3
	13. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	4	3	4	4
	14. Demuestra un comportamiento honesto.	4	4	4	3
NECESIDADES	15. Siente Usted que su trabajo le brinda un crecimiento personal y profesional.	5	3	4	4
	16. Considera Usted que el trabajo es desafiante ante su persona.	4	3	4	3
	17. En la Institución otorgan algún tipo de reconocimiento a los personales administrativos por el cumplimiento de sus labores.	3	4	3	4
	18. Cuando el desempeño laboral es bueno existe ratificación de contrato.	4	4	3	3
	19. El ambiente laboral que comparte con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo.	3	4	3	4
	20. Existe confianza con sus compañeros de trabajo	4	4	4	4
	21. Considera Usted que la UGELL le brinda protección dentro de su horario de trabajo.	4	3	4	4
INCENTIVOS	22. Considera Usted que cuenta con una permanencia segura en su trabajo.	4	3	3	4
	23. En la UGEL, las personas son recompensadas de acuerdo a su rendimiento y logros.	4	3	4	3
	24. Recibo incentivos monetarios cuando mi desempeño es bueno.	4	3	3	4
	25. Les brinda incentivos que los motiva a enriquecer el valor de su trabajo.	4	3	4	4
	26. La UGEL contempla además de salarios otros sistemas de incentivos no monetarios que motiva.	3	4	4	3

Mag. Rita A. Balladares León
TESORERA

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI ¿Qué dimensión o ítem falta?

Decisión del Experto:

Firma y sello del Juez



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO
ANEXO 10

VALIDACIÓN POR JUECES



Hoja de instrucciones para la evaluación

CATEGORÍA	CALIFICACION	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección Regional de Huánuco - 150
Instituto de Estudios e Investigaciones Científicas
Mg. Rita A. Ballesteros León
TESORERA

NOTA BIOGRÁFICA

Edith Paulina Dávila Bravo, nace en el Distrito de Morococha, Provincia Yauli La Oroya; Departamento de Junín el 17 de marzo del 1981, cursó sus estudios de nivel primario en la Institución Educativa N° 35004 “Santo Domingo Savio” Yanahuanca destacando por sus logros académicos y deportivos de honor en su aula y participando en concursos provinciales, interregionales y nacionales alcanzando premios distintivos para dicha institución perteneciente a la Provincia de Daniel Alcides Carrión; sus estudios de nivel secundario en la Institución Educativa “Ernesto Diez Canseco” destacando en menciones honrosas por los docentes, y representado en los juegos deportivos como integrante de la disciplina de Vóleibol Etapa Regional, en el 1997 ingreso a la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión- Pasco, en la Facultad de Ciencias Económicas y Contables, Especialidad de Contabilidad, egresa el año 2002, obteniendo el grado de Bachiller en Contabilidad en el mes de Octubre del 2003; así como también grado de Contador Público en el mes de Junio del 2004. En el mes de Diciembre de 2013 egresó de la maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social en la Escuela de Posgrado UNHEVAL, cursa los estudios del Doctorado en Ciencias Económicas y Sociales, mención Economía y Sociología en la Escuela de Posgrado Unheval.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Auditorio de la Escuela de Posgrado, siendo las **14:00h**, del día domingo **15 DE DICIEMBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dr. Edwin Roger ESTEBAN RIVERA	Presidente
Dr. Rogelio ALVARADO DUEÑAS	Secretario
Mg. Angel Francisco CALERO LUIS	Vocal

Asesora de tesis: Mg. Cecilia Vilma MARTINEZ MORALES (Resolución N° 02197-2019-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Doña, Edith Paulina DAVILA BRAVO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **"EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UGEL OXAPAMPA, 2019"**.

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de... *Sicuaquis* (16)
Equivalente a *bueno*, por lo que se declara *aprobado*
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las... *15:10* horas de 15 de diciembre de 2019.

SECRETARIO	PRESIDENTE	VOCAL
DNI N° <i>22403443</i>	DNI N° <i>20311667</i>	DNI N° <i>22513881</i>

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01421-2019-UNHEVAL/EPG)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: Edith Paulina Davila Bravo

DNI: 40939564

Correo electrónico:

edith_frankito@hotmail.com

Teléfono de casa:

Celular: 961682680 **Oficina:**

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO
Maestría: Gestión Pública para el Desarrollo Social

Grado Académico obtenido:

Maestro en **Gestión Pública para el Desarrollo Social**

Título de la tesis:

EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UGEL OXAPAMPA, 2019

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: _____

Firma del autor