

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

*Alma Mater del Magisterio Nacional*

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



**TESIS**

**Características del Comportamiento Organizacional en el área de  
emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones  
sede Lima- 2018**

Presentado por:

**Valqui Cruz, Leslie Catherine**

Asesor:

Dr. Acosta Castro, Tito Doroteo

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios  
Internacionales

Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

Lima, Perú  
2021

**TESIS**

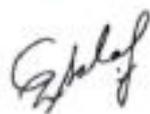
**Características del Comportamiento Organizacional en el área de  
emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones  
sede Lima- 2018**



.....  
Dr. Acosta Castro, Tito Doroteo

Asesor

Designación del jurado. Resolución N° 530-2021-D-FACE



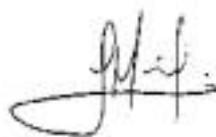
.....  
Dr. Quintter Larry Salas Pittman

Presidente



.....  
Mg. Gualberto Guillermo Hurtado Ramos

Secretario



.....  
Dr. Luis Antonio Merino Solsol

Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada

### **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mis padres Víctor Valqui y Filomena Cruz, que gracias a sus esfuerzos, consejos y paciencia supieron encaminarme para poder lograr el objetivo trazado, siendo ellos los únicos que confiaron en mí para el logro de cada meta que me proponía en todo el camino de la universidad.

A mi hermano, Junior Valqui, quien gracias a su ejemplo hizo que yo piense en una carrera profesional y llegara ser tan buen profesional como él.

A mi hijo fuente de inspiración y motivación por querer hacer bien las cosas.

## **Reconocimientos**

En primer lugar, tengo que agradecer a Dios por el día a día que me permite vivir al lado de mi familia y a la vez por los logros en este largo camino, a mis padres por todo lo brindado.

A mi esposo y mi hijo que son mi fuente de motivación diaria, para lograr ser mejor día con día.

Quiero agradecer también a los maestros por enriquecerme de grandes conocimientos en el intervalo de cinco años para poder desempeñarme en el ambiente laboral de manera óptima y poder llegar hasta donde hoy en día me encuentro.

## Índice de contenidos

Portada	i
Hoja de firmas de los miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de contenidos	v
Lista de tablas	vii
Lista de figuras	viii
Resumen.	ix
Abstract	x
Introducción	xi
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>12</b>
1.1 Determinación del problema de investigación	14
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problema general	14
1.2.2 Problemas específicos	14
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Importancia y alcances de la investigación	15
1.5 Limitaciones de la investigación.	16
<b>Capítulo II. Marco teórico</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes del estudio	17
2.1.1 Antecedentes nacionales	17
2.1.2 Antecedentes internacionales	19
2.2 Bases teóricas	21
2.3 Definición de términos básicos	43

<b>Capítulo III. Hipótesis y variable</b>	44
3.1 Hipótesis	44
3.2 Variable	45
3.3 Operacionalización de la variable	45
<b>Capítulo IV. Metodología</b>	46
4.1 Enfoque de investigación	46
4.2 Tipo de investigación	46
4.3 Diseño de investigación	47
4.4 Método	48
4.5 Población y Muestra	48
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos	49
4.8 Contrastación de hipótesis	51
<b>Capítulo V. Resultados</b>	52
5.1 Presentación y análisis de los resultados	52
5.2 Discusión de resultados	63
<b>Conclusiones</b>	66
<b>Recomendaciones</b>	67
<b>Referencias</b>	68
<b>Apéndices</b>	71

**Lista de tablas**

Tabla 1.	Operacionalización de la variable y sus componentes.	48
Tabla 2.	Tabla Richardson de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.	51
Tabla 3.	Confiabilidad del instrumento	52
Tabla 4.	Distribución de colaboradores por áreas.	53
Tabla 5.	Indicador: Liderazgo positivo	54
Tabla 6.	Indicador: Liderazgo negativo	55
Tabla 7.	Indicador: Uso del poder	56
Tabla 8.	Indicador: Variables situacionales	57
Tabla 9.	Indicador: Toma de decisiones	58
Tabla 10.	Indicador: Curso motivacional	59
Tabla 11.	Indicador: Intensidad	60
Tabla 12.	Indicador: Objetivos de la organización	61
Tabla 13.	Indicador: Ambiente laboral	62
Tabla 14.	Indicador: Estrés laboral	63

**Lista de figuras**

Figura 1.	De que están hechas las organizaciones	22
Figura 2.	Hacia la disciplina del CO	25
Figura 3.	Cinco modelos de Comportamiento Organizacional	28
Figura 4.	Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo.	32
Figura 5.	Clasificación de estilos de liderazgo	33
Figura 6.	Etapas de transición del líder: de supervisor a facilitador de procesos.	34
Figura 7.	Clasificación de las teorías de la motivación.	36
Figura 8.	La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones.	37
Figura 9.	Comparación de satisfactores e insatisfactores	40
Figura 10.	Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción	40
Figura 11.	Etapas de desarrollo de un grupo.	45

## Resumen

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se admitió como antecedentes los trabajos nacionales provenientes de diversos centros de enseñanza superior tales como la Universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, entre otras. A nivel internacional se hizo referencia de trabajos provenientes de la Universidad Autónoma de Madrid, España; así mismo, una revisión de las obras plasmadas en la metodología de la investigación de diversos autores, entre los cuales se destacó a Idalberto Chiavenato, así mismo, a César Bernal, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista, entre otros autores. El objetivo de la investigación fue determinar las características del comportamiento organizacional en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima- 2018. La metodología tiene un nivel de investigación con un enfoque descriptivo y un diseño de la investigación no experimental de alcance transversal o transeccional. La población y muestra estuvo conformada por la totalidad de trabajadores que laboran en el área de emisión de licencias y el instrumento utilizado fue una encuesta diseñada con diez preguntas en una escala de Likert de cinco opciones. En las conclusiones de la investigación se determinó la necesidad de implementar un plan de trabajo que desarrollen los responsables del área de aplicación de un liderazgo efectivo, el incremento de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva entre todos los integrantes; finalmente, la implementación de programas y estrategias de crecimiento laboral.

**Palabras clave:** Comportamiento organizacional, liderazgo, motivación y comportamiento grupal.

## **Abstract**

For the development of this research work, national studies from various higher education centers such as the National University of Trujillo and the National University of San Marcos were taken as background, among others. At the international level, reference was made to works from the Autonomous University of Madrid. Spain, in addition to a review of the works of various authors, among whom we would like to highlight Idalberto Chiavenato, as well as César Bernal, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández and Pilar Baptista, reflected in the research methodology among other prominent authors. The objective of the research was to determine characteristics of the organizational behavior in the licensing area of the Ministry of Transport and Communications headquarters in Lima-2018. The methodology has a research level with a descriptive approach and a non-experimental research design of scope transverse or transectional. The population and sample were made up of all the workers who work in the area of licensing and the instrument used was a survey designed with ten questions with a Likert scale of five options. The conclusions of the investigation determined the need to implement a work plan that develops in those responsible for the area the application of effective leadership, the development of emotional intelligence and assertive communication among all the members as well as the implementation of job growth programs and strategies.

**Keywords:** Organizational behavior, leadership, motivation and group behavior.

## Introducción

El clima organizacional en el mundo actual es cada vez más globalizado y competitivo. El sustento tanto en el ambiente físico como el emocional y mental de los miembros de una organización está relacionado con la motivación de los trabajadores. El alcance del concepto abarca en lo individual (llamado clima psicológico), y en lo organizacional (denominado clima laboral u organizacional); al mismo tiempo, estos ambientes marcan las diferencias del entorno en los cuales se desarrollan.

Para el desarrollo del proceso de investigación se acogieron tres elementos del comportamiento organizacional: el liderazgo, la motivación y el comportamiento grupal, en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima. Estos aspectos pueden convertirse en los ansiados factores diferenciadores que determinen el éxito o fracaso de una organización y para lo cual se implementa un conjunto de estrategias con la finalidad de generar un adecuado clima organizacional que permita a sus componentes internos, en este caso los trabajadores del área, desarrollar todas sus potencialidades, conocimientos adquiridos dentro y fuera de ella, habilidades, destrezas, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales encaminados al logro de la visión y misión de la organización. La investigación se centró en el comportamiento organizacional, este componente reconocido como la piedra angular de toda organización, porque tiene una relación directa con el desempeño laboral, el cual determina al final, el logro de los objetivos organizacionales.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1 Determinación del problema de investigación**

Hoy en día tanto a nivel mundial como nacional las organizaciones buscan adaptarse cada vez más a los cambios que se presentan en su entorno y ser más competitivas, al encontrarse en un mundo globalizado, se enfocan en mejorar de manera continua su eficiencia y eficacia laboral, por ello para lograrlo muestran cada vez un mayor interés en el clima organizacional, debido a que este influye en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización, y al ser percibido por ellos y establecido como parte del desarrollo corporativo contribuirá día tras día a generar un excelente desempeño laboral y sobre todo permitirá alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Debemos destacar que las investigaciones sostienen que las organizaciones con mejores resultados dependían no solo de su gestión empresarial, sino que también dependen en gran medida de las políticas de liderazgo y la adecuada gestión del talento humano.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) fue creado en el año de 1896 durante el gobierno de Nicolás de Piérola, tenía como labor principal el desarrollo socioeconómico del país, permitiendo de esta manera la integración regional, nacional e

internacional con la creación de vías terrestres, rutas aéreas y acuáticas, así mismo facilitó el comercio, reduciendo la pobreza y el bienestar del ciudadano tanto con las carreteras y las comunicaciones como la radio y la televisión. El MTC cuenta con diferentes áreas, dentro de ellas se encuentra el área de Centro de Emisión de Licencias de Conducir (CEL), en el cual se realiza una serie de trámites. En primer lugar, los Nuevos (primeras licencias), revalidaciones (licencias vencidas), recategorizaciones (el paso de una categoría a otra), duplicados (realizadas por pérdida o robo), canje extranjero (personas de otros países que desean una licencia peruana) y canje militar (militares, policías en retiro que desean su licencia civil). El principal objetivo de todas las personas es conseguir lo que desean, una licencia para ello se necesita una buena atención al público, amabilidad, empatía, y de esta manera, llegar a satisfacer las necesidades de todas las personas que se acercan al CEL.

Para poder explicar la realidad problemática actual del MTC, se ha considerado el comportamiento organizacional para con los administrados que vienen a diario a realizar diferentes tipos de trámites; la mayoría de las quejas plasmadas en el libro de reclamaciones es por el modo y trato del personal hacia el administrado.

Nuestro principal objetivo son los administrados, por eso, se busca lograr la satisfacción de cada uno de ellos, y de igual modo, emprender lo que se formula en su Misión. Al darnos cuenta que nuestro principal objetivo son las personas que vienen a realizar diferentes trámites con su licencia de conducir, y también percibir que la mayoría de las quejas son con respecto al trato que reciben los administrados; en función a ello, se realiza este estudio con el fin de mejorar dicho aspecto.

Se ha observado que más de una vez, el trato al administrado es el reflejo de la falta de motivación, empatía por parte de los jefes inmediatos para con el personal que labora en el Centro de emisión de Lima, el autoritarismo y la falta de comunicación son los

problemas más relevantes al interior de la organización. Estos problemas que presentan en el Centro de Emisión son reflejados por el personal de atención al cliente con el mal trato a los ciudadanos. Debido a esta situación y a la relación íntima que guarda el clima organizacional con el desempeño laboral para el logro de metas y objetivos organizacionales, se podría considerar establecer en el área, un plan o recomendaciones que permitan fomentar condiciones laborales adecuadas y apropiadas; y así, emprender no solo el proceso de motivación para que demuestren un óptimo desempeño sino construir y mantener el compromiso y proseguir en la mejora del clima organizacional. Los resultados de prosperidad se verán reflejados en la satisfacción de los usuarios del Centro de Emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuáles son las características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cuáles son las características del Liderazgo en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, 2018?

¿Cuáles son las características de la Motivación en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, 2018?

¿Cuáles son las características del Comportamiento Grupal en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, 2018?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Describir las características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Mencionar las características del Liderazgo en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima 2018.

Identificar las características de la Motivación en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima 2018.

Definir las características del Comportamiento Grupal en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima 2018.

### **1.4 Importancia y alcances de la investigación**

La importancia de la investigación radica en que sus conclusiones ayudarán a diagnosticar y a comprender cuál es el clima laboral actual que perciben los colaboradores del área de emisión de licencias. También conocer que características de este ambiente interno influyen más, en su comportamiento (individual- grupal), motivación, liderazgo y satisfacción; así mismo, con toda la información y recomendación que se haya determinado, se podrá controlar y mejorar el clima laboral. Establecer las recomendaciones de tal investigación y hacer uso de la información para determinar sus propios planes o estrategias que contribuirán a constituir un mejor clima organizacional (clima positivo), el cual se verá reflejado en el desempeño de cada uno de los colaboradores; así como, en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

### **1.5 Limitaciones de la investigación.**

En relación a este ítem debemos indicar que no se presentaron dificultades en la aplicación del cuestionario para la toma de información u otros aspectos que limiten o dificulten el desarrollo del trabajo y la redacción del informe final.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes del estudio

Los antecedentes de la investigación se han hallado en los trabajos de los siguientes autores:

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales

Valverde (2011) realizó una investigación titulada “*Estrategias de motivación y desempeño laboral del personal del Hospital Belén de Trujillo*”, presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad. La investigación se planteó con el propósito de implementar un programa de estrategia de motivación dirigido al personal administrativo del Hospital Belén de Trujillo; además, los resultados tuvieron la utilidad de dirigir las actividades desarrolladas por cada uno de los trabajadores con el objetivo de obtener mejores resultados, y cubrir sus necesidades para encaminar la visión de cada uno de ellos dentro de la organización. El resultado predominó en el programa de motivación tanto intrínseca como extrínseca del trabajador; así mismo, se logró el objetivo de influir en los trabajadores de la instrucción, como en los niveles de desempeño laboral, y en las diversas áreas administrativas.

El estudio de las estrategias motivacionales constituyen los elementos principales orientados a cumplir los objetivos planificados de crecimiento y desarrollo.

Flores (2007) realizó una investigación titulada “*Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.*” presentada en la Universidad Nacional de San Marcos. UNMSM. Lima. El objetivo del trabajo desarrollado fue analizar y aplicar en la organización estudiada estímulos organizacionales buscando la mejora de los niveles de productividad de la mano con la satisfacción de las expectativas de los trabajadores que conforman la organización. La metodología empleada corresponde a una investigación de enfoque cuantitativo, en la que se busca hallar una relación de influencia entre las variables el estudio. Los resultados del trabajo de investigación indicaron que la percepción de los trabajadores encuestados con relación al ambiente físico fue el adecuado; sobretodo, revelaron las deficiencias de la organización en la política de comunicación con el personal.

En relación a las actitudes, expectativas y aptitudes del personal, la investigación desarrollada consideró como conclusión que los trabajadores gozan de autonomía para desarrollar su trabajo, vale decir, se sienten totalmente identificados con la organización. Además, las conclusiones de la investigación sugieren la necesidad de implementar un programa de higiene laboral que incluya los aspectos tales como el ambiente físico del trabajo, economía y la salud ocupacional; del mismo modo, el desarrollo de los recursos humanos a través de la implementación de programas de cooperación, capacitación y evaluación del personal. Se ha implementado en simultaneo las bonificaciones e incentivos monetarios, no monetarios con la finalidad de mantener y mejorar un óptimo clima organizacional.

Santamaría y Zaña (2015) trataron sobre “*Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria*” la investigación desarrollada fue presentada en la Universidad Privada Juan Mejía Baca de Chiclayo. El objetivo de la investigación fue analizar la relación que pudiera existir entre un clima organizacional, el impacto en los trabajadores y la implementación de las estrategias conducentes a mejorar o potenciar el clima laboral. La metodología empleada se ubica en los trabajos de enfoque cuantitativo, para tal efecto, se empleó un instrumento preparado por los investigadores a partir de las dimensiones de estudio: supervisión, comunicación y condiciones laborales; puesto que, son áreas que deben tener especial atención en la organización.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales**

Sum (2015) realizó una investigación titulada “*Motivación y Desempeño Laboral*” presentada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. La investigación tuvo como objetivo analizar el grado de motivación y desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa de alimentos, midiendo su influencia con la finalidad de elevar la productividad de las actividades que desarrolla la organización y por las cuales obtuvo mejores resultados.

El desempeño de los trabajadores se refleja en la productividad alcanzada en el desarrollo de sus funciones sean estas individuales o en las tareas asignadas a los grupos de trabajo. La motivación es importante porque ayuda a describir la conducta de los trabajadores en el desempeño de sus puestos. Durante el desarrollo de la investigación se llegó a comprobar el alto nivel de motivación en su desempeño. La toma de información se llevó a cabo con una muestra de 34 trabajadores de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. La investigación realizada fue de tipo descriptivo con el uso de una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert de múltiples

opciones elaborada con la finalidad de establecer el grado del desempeño laboral que tienen los trabajadores, los resultados obtenidos durante la investigación determinaron que la motivación influye en el desempeño laboral de la organización.

Cuadra (2008) realizó una investigación titulada “*Motivación laboral: modelo e instrumentos de diagnóstico en función de las políticas de recursos humanos*” presentado en la Universidad Autónoma de Madrid. España. El trabajo desarrollado tuvo como objetivo elaborar un modelo de diagnóstico utilidad destinado a incrementar y desarrollar la motivación de los trabajadores en las organizaciones. Para tal efecto, el autor desarrolló y analizó cuatro estudios que conforman una serie de trabajos empíricos que se exponen con mayor amplitud al momento de analizar y evaluar la validez externa del modelo propuesto en la investigación. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, la muestra de a investigación es variada dependiendo del trabajo desarrollado en cada uno de ellos. Los resultados de la investigación determinaron la necesidad de elaborar programas de estímulo en los trabajadores que pueden ser compensaciones económicas y reconocimientos motivacionales que tengan impacto en el trabajo desarrollado dentro de la organización.

Williams (2013) en su trabajo de investigación “*Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*”, presentado en la Universidad Autónoma de Nuevo León. México. La investigación tuvo como objetivo analizar la percepción del talento humano acerca del clima laboral de una dependencia municipal del Estado de Nuevo León; la metodología empleada tuvo un enfoque de investigación cuantitativo con el uso de cuestionarios de medición de la variable y cualitativo con el uso de instrumentos tales como libreta de apuntes, intervenciones directas, análisis y entrevistas en la municipalidad.

La muestra de estudio estuvo compuesta por la selección de 20 trabajadores con un instrumento compuesto por cinco dimensiones de estudio se utilizó para tal efecto un diseño metodológico ex post-facto transversal descriptivo con la finalidad de obtener la información adecuada que permitiera analizar las fortalezas y debilidades en las diversas áreas de la corporación y articular un diseño de mejora.

## **2.2 Bases teóricas**

Las bases teóricas están dadas de la siguiente manera:

### **2.2.1 Organización**

Según Chiavenato (2011) la organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, solo cuando existen personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta con la finalidad de alzar un objetivo en común. Las organizaciones van a permitir satisfacer distintos tipos de necesidades, esto dependerá de cada individuo cuales sean sus necesidades como: emocionales, económicas, intelectuales, etc. Para el mismo autor, la organización es la actuación de un conjunto de personas que actúan juntas dividiendo actividades para alcanzar un objetivo en común que serían inalcanzables lograrlo de manera individual y a la vez las organizaciones representan el desarrollo económico y social del país. (p. 24)

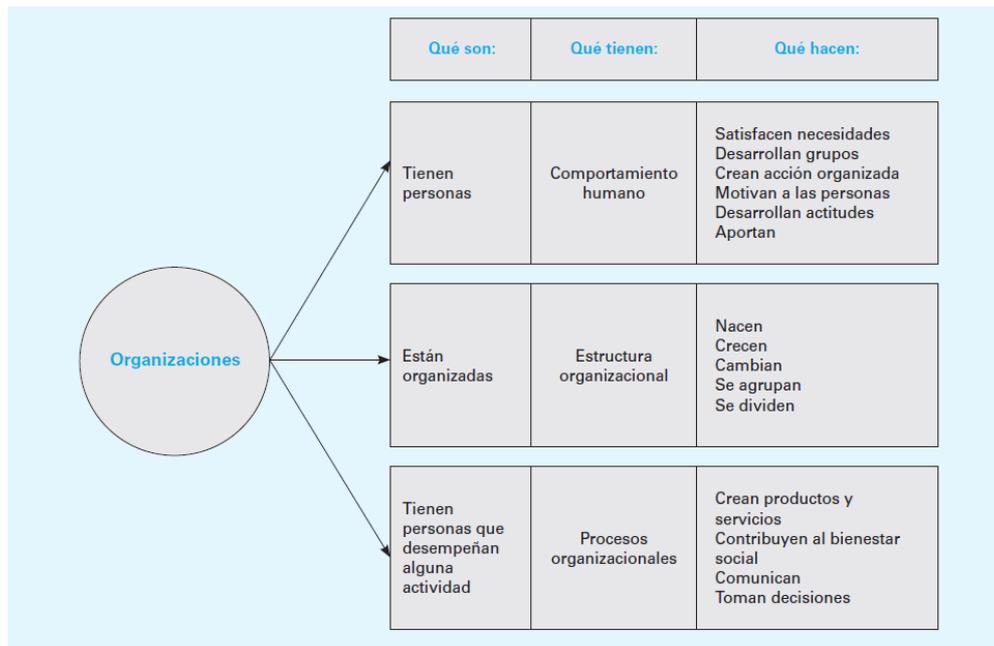


Figura 1. De que están hechas las organizaciones. Tomado de Chiavenato (2011)

### 2.2.2 Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009) se refiere a las acciones de las personas dentro de una organización basada en la personalidad, actitud, percepción, aprendizaje y motivación; sin embargo, cuando se habla de comportamiento grupal hablamos de normas, funciones, formación de equipos y manejo de conflictos; tiene como conclusión, el comportamiento de las personas depende si se encuentran solas o en grupo. Newstrom (2009) nos dice que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización, ya sea, de manera individual o grupal.

- Hellriegel y Slocum (2009), consideran que el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta, actitudes y desempeño humano dentro de las organizaciones que a la vez se apoya en los conceptos de la psicología, sociología y antropología.
- Según Robbins y Judge (2009) estudia “el comportamiento de manera grupal, individual y estructura de cada individuo dentro de una

organización para de esta manera mejorar la efectividad de las mismas”.

(p.10).

#### **a. Características.**

Chiavenato (2009) señala las siguientes características:

- a) *El CO es una disciplina científica aplicada.* Porque, ayuda conseguir la satisfacción de las personas con su trabajo, y de esta manera alcanzar los niveles de desempeño más elevados.
- b) *El CO se enfoca en las contingencias.* La cual ayudará e identificará las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones, indicando que no hay una sola manera de manejar una organización sino depende de la circunstancia y de las personas.
- c) *El CO utiliza métodos científicos.* Formula suposiciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba de manera práctica.
- d) *El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.* De esta manera ayuda a entenderse entre ambas cada vez mejor.
- e) El CO se enriquece con las aportaciones de varias ciencias del comportamiento, entre ellas:
  - Las ciencias políticas, toma conceptos como política organizacional
  - La antropología, toma conceptos como valores y las actitudes
  - La psicología, toma conceptos como personalidad, sentimiento, percepción, motivación.
  - La sociología, toma conceptos como prestigio, el poder, el conflicto.
- f) El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), desarrollo organizacional (DO) y área recursos humanos (ARH), destacándose el CO que realiza microanálisis. (p. 8).

## **b. Tres niveles del comportamiento organizacional**

Según Idalberto Chiavenato (2009)

- a) *Macroperspectiva del CO*. Hace referencia al estudio de organizaciones enteras, basada en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y conflictos.
- b) *Perspectiva intermedia del CO*. Hace referencia al comportamiento de las personas que trabajan en grupo o en equipo basada en el empowerment y la dinámica grupal e intergrupala
- c) *Microperspectiva del CO*. Hace referencia al comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización y en aquello que les motiva para realizar sus labores, está enfocado en la personalidad, percepción, motivación y satisfacción en el trabajo.

## **c. Disciplinas que intervienen en el campo del comportamiento organizacional**

Según Robbins y Judge (2009) indica que en el CO está conformada por algunas disciplinas.

- a) **Psicología**: ciencia que trata de explicar el comportamiento de los seres humanos y otros animales, dentro del CO la psicología abarca los problemas de fatiga, aburrimiento y distintos factores relevantes en un ambiente de trabajo.
- b) **Psicología social**: incluye conceptos de la sociología y la psicología; aquí incluye el comportamiento del individuo de manera grupal.
- c) **Sociología**: estudia a los individuos de manera grupal con relación a su ambiente social y cultural.
- d) **Antropología**: se ocupa de todo lo relacionado con el ser humano y sus actividades toman en cuenta sus valores, actitudes y comportamientos fundamentales. (p. 14-15).

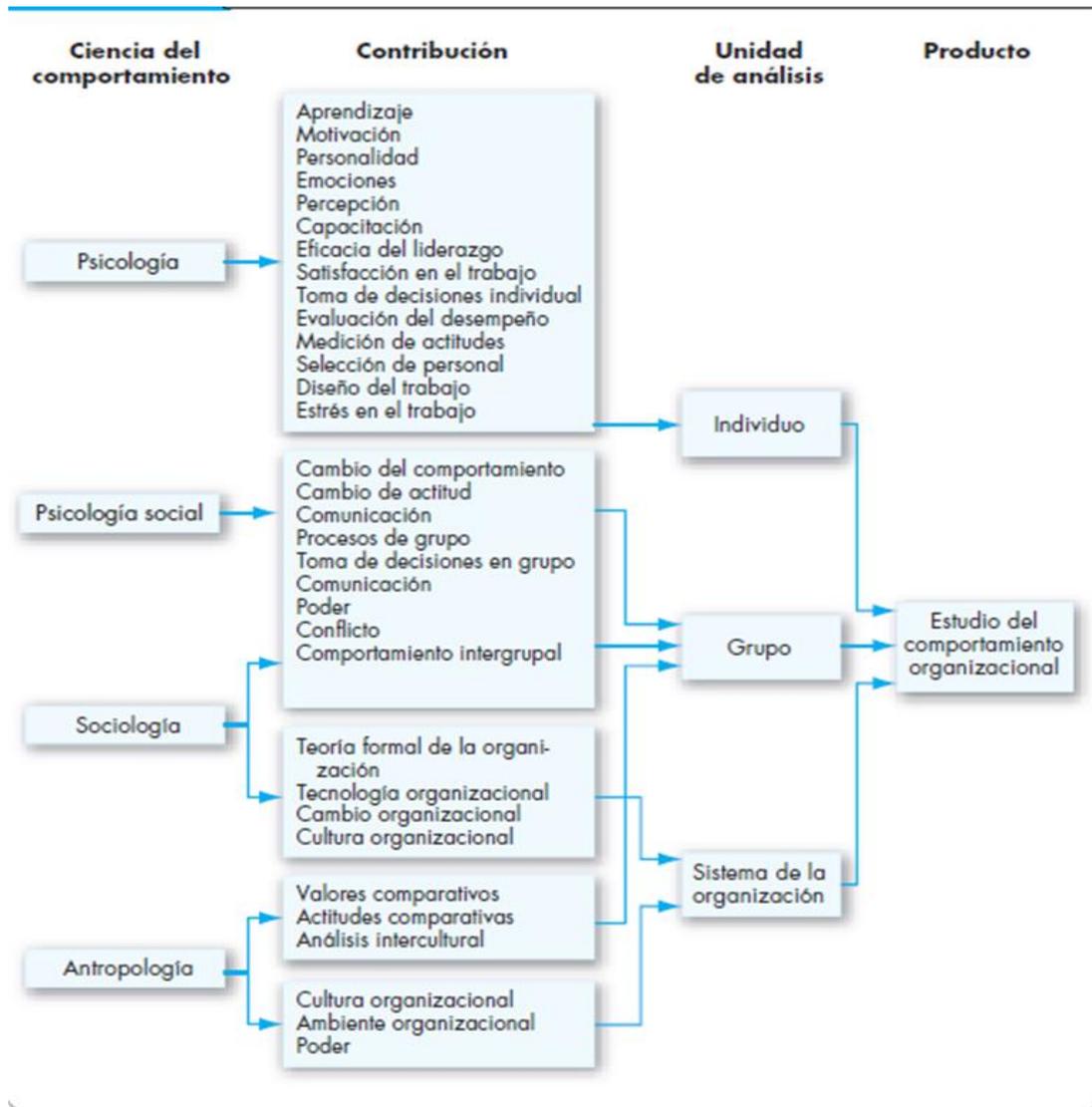


Figura 2. . La importancia del comportamiento organizacional.

#### d. Importancia del comportamiento organizacional

Indica que el CO ha venido aumentando su relevancia en las organizaciones con la finalidad de querer ser más rentables y generar a la vez una alta productividad, esto conlleva a la importancia del CO que está enfocado en un conjunto de personas que se interrelacionan y analizan problemáticas para conseguir un fin determinado. Dentro de la importancia se muestra ciertas perspectivas.

- **Perspectiva política:** encierra todo lo que tiene que ver con el liderazgo dejando de lado el mandato y la orden de los jefes con el personal a cargo.

- **Perspectiva humana:** es la más importante y está relacionada en todo lo que corresponde a la vida del personal dentro de una organización como: actitudes, creencias, logros, etc.
- **Perspectiva de dirección:** indica el trato que ofrece la alta dirección al personal, esto conlleva a un buen clima laboral y también a la mejor integración de los diferentes grupos humanos que participan en una organización.
- **Perspectiva físico-organizativa:** se refiere al comportamiento de los colaboradores con personas cercanas y dentro de la organización.

Una buena conclusión opta por plasmar todas estas perspectivas para tener como resultado un buen CO que permita el flujo de armonía y un buen clima laboral dentro de la organización.

#### e. Modelos de comportamiento organizacional

Según John W. Newstrom (2007 corroborar año) existen 5 modelos de comportamiento organizacional.

- **Modelo autocrático:** este modelo predominó en la revolución industrial, logró construir grandes sistemas de ferrocarril, tuvo como pilar el poder, las personas que tienen el mando están en la función de ordenar, creen saber lo que es mejor y la obligación de los empleados es acatar lo que se le ordena. Dicho modelo permite al administrador o jefe presionar a los empleadores para que trabajen; entonces, es rechazado por muchos empleados. Es más la obediencia al jefe que ser respetado.
- **Modelo de custodia:** este hecho está relacionado con los recursos económicos y la seguridad que tienen los empleados en la empresa, excelente seguro de gastos médicos; pero esto, no indica que van a trabajar al 100%, pero sí, que

van a trabajar de manera independiente dentro de la organización y preocupándose por los premios y prestaciones económicas que pueden recibir.

- **Modelo apoyo:** solo se basa en el liderazgo dejando de lado el poder y el dinero como en los modelos anteriores, este modelo aporta al trabajador un ambiente de crecer para lograr los beneficios de la organización motivándose con más fuerza. De esta manera, el administrador ayuda a los empleados a resolver su problema y ejecutar mejor su trabajo.
- **Modelo colegiado:** está basado en el equipo de trabajo, cooperación para realizar los trabajos dentro de la organización, es aquí donde el administrador va a tener que crear un sentimiento de asociación con los empleados teniendo como resultado que se van a sentir necesario y útiles. Los empleados tendrán un grado alto de satisfacción y autorrealización teniendo como resultado un sentimiento de entusiasmo moderado en el desempeño de la realización de su trabajo.
- **Modelo de sistemas:** va más allá del sueldo y la seguridad en el lugar de trabajo, este modelo refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo. Los administradores centran su atención en los empleados y desarrollan sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, fiabilidad, estima, valor, eficacia y elasticidad.

En conclusión, las personas en todos los niveles necesitan adquirir y demostrar inteligencia social que consta de cinco dimensiones:

- **Empatía**

Apreciación por los demás e interrelación con ellos.

- **Presencia**

Proyectar su propio valor en el comportamiento personal.

- **Radar Situacional**

Capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente

- **Claridad**

Usar el lenguaje con eficacia para explicar y persuadir.

- **Autenticidad**

Ser transparente y proyectar honradez.

	<b>Autocrático</b>	<b>De custodia</b>	<b>De apoyo</b>	<b>Colegiado</b>	<b>De sistemas</b>
<b>Base del modelo</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
<b>Orientación de la administración</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
<b>Orientación de los empleados</b>	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño de trabajo	Conducta responsable	Carácter
<b>Resultado psicológico en los empleados</b>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
<b>Necesidades satisfechas de los empleados</b>	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
<b>Resultados de desempeño</b>	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

Figura 3. Cinco modelos de Comportamiento Organizacional. Tomado de Chiavenato (2011)

### 2.2.3 Liderazgo

- Según Newstrom (2009) proceso que consiste en ayudar a un individuo o grupo para alcanzar sus metas; de esta manera, influye y apoya para que las demás personas trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos.

Para Hellriegel y Slocum (2009 p. 250) es el proceso para desarrollar ideas e inculcándolas a otras personas para que las incorporen en su propia conducta y tomar decisiones sobre todos los recursos que hay dentro de una organización.

### a. Conductuales sobre el estilo de liderazgo

Para Newstrom (2008), (p. 174)

i) Líderes positivos y negativos.

- **Líder positivo:** tiene un acercamiento con las personas para motivarlas, conllevando a una motivación satisfactoria del empleado, otorga recompensas, ya sea económicas o de alguna forma, este tipo de líder tiende a provocar una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajo.

- **Líder negativo:** tiende a trabajar con amenazas, temor, dureza y castigos con los trabajadores, este tipo de personas actúan de forma dominante y de superioridad. Este tipo de líder son jefes temidos más que líderes admirados.

ii) Los líderes autocráticos, consultivos y participativos.

- **Líder autocrático:** son los encargados de tomar decisiones dentro de la organización, esperan como resultado lo que ellos dicen, y no lo que los trabajadores piensan que está bien, aquí los líderes asumen toda la autoridad y responsabilidad. Este tipo de líder suele ser negativo, está basado en amenazas o castigos, suele ser satisfactorio para el líder pero genera disgustos en los trabajadores.

- **Líder consultivo:** estos líderes consultan sobre la decisión que desean tomar con los colaboradores, si estos ponen en práctica sus aportes sienten que han causado un efecto positivo y si es lo contrario los colaboradores empiezan a pensar que han perdido su tiempo.

- **Líder participativo:** estos líderes reconocen las aportaciones y las participaciones de los colaboradores, el líder y los colaboradores son uno solo; por ello, se les invita a los colaboradores dar su punto de vista, sus ideas y sugerencias.

### b. El uso del poder por los líderes

Según Hellriegel y Slocum (2009) afirma, el poder en los líderes es esencial en la función que realizan dentro de una organización. Existen tipos de poderes.

- **Poder legítimo:** en este poder se hace lo que el líder indica y si uno, no logra acabar con el trabajo encomendado, el líder estará ahí para guiarlo.
- **Poder de premiación:** para que los empleados realicen mejor su labor, el líder ofrecerá premios que deseen los colaboradores a cambio de lo que el líder espera o desea de ellos.
- **Poder coercitivo:** cómo un líder influye en los colaboradores mediante sanciones o castigos, no estimula la conducta adecuada, pero ayuda a reducir el comportamiento indeseable.
- **Poder referente:** cuando los colaboradores desean ser como el líder y quieren recibir su aprobación, este poder está relacionado con la humildad, integridad y valor; características que los colaboradores desean copiar y llegar ser un líder más.
- **Poder de experto o de la experiencia:** este tipo de poder está basado en el conocimiento que tiene el líder con respecto al área que representa, el poder experto es de alcance limitado ya que los colaboradores van a acercarse a él, solo porque conoce lo necesario para realizar una tarea o resolver un problema. (p. 252).

### **c. Estilos de liderazgo**

Para Hellriegel y Slocum (2009) (p. 252) existen dos modelos:

#### **i) El modelo situacional de Hersey y Blanchard**

Este modelo se basa en la relación de conducta y tareas, se refiere a las ganas que tiene el subordinado para realizar las labores encomendadas.

- **Estilo explicativo:** se aplica cuando los subordinados no pueden o no desean realizar las labores, es aquí donde el líder indica cómo se debe hacer y realizar la labor de las

diversas tareas dentro de una organización.

- **Estilo de convencimiento:** se atribuye cuando los subordinados están dispuestos a realizar las labores, pero no pueden hacerlo, es aquí cuando el líder utiliza la comunicación entre sus seguidores y de esta manera, adquieren confianza para realizar sus labores.
- **Estilo participativo:** se asigna cuando los empleados pueden realizar las tareas pero no están seguros de su capacidad para hacerlas, es aquí cuando el líder mantiene comunicación de forma cómo estimular y respaldar a los subordinados en el uso de sus habilidades.
- **Estilo de delegación:** cuando los subordinados tienen la facultad de decidir cómo y cuándo hacer las labores que se les encomienda, tienen conocimiento amplio de cómo realizarlas, en conclusión, los subordinados poseen la facultad de tomar decisiones.

## ii) El modelo de liderazgo de Vroom – Jago

Hay variabilidad, en cuanto a los niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones y la participación disponible de los empleados.

- **Estilo de decisión:** el líder seleccionará información con sus subordinados acerca del problema, y en base a lo que recopila el líder tomará las decisiones, anunciará y promoverá con su equipo.
- **Estilo de consulta individual:** el líder se reúne con cada uno de los integrantes de su equipo para escuchar las ideas y sugerencias, en función a lo que digan individualmente, el líder tomará la decisión, donde se vea o no reflejada las opiniones de los demás.
- **Estilo de consulta a su equipo:** el líder plantea el problema en una reunión, su equipo escucha sugerencias para después tomar la decisión donde se vea o no reflejada en las opiniones de los demás.
- **Estilo de facilitador:** el líder plantea el problema en una reunión con su equipo, quienes escuchan sugerencias para después tomar la decisión donde se vea reflejada la opinión de todo el equipo.

- **Estilo de delegación:** el líder deja que los subordinados identifiquen y tomen la decisión de cómo solucionar el problema, pero dentro de los límites establecidos.

Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo de Vroom-Jago										
Definición del problema	Significado de la decisión	Importancia del compromiso	Pericia del líder	Probabilidad del compromiso	Apoyo del equipo	Pericia del equipo	Competencia del equipo			
								Nota: El guión (-) significa que no es un factor		
A	A	A	A	A	-	-	-	<i>Decidir</i>		
				B	A	A	A	<i>Delegar</i>		
			B	A	B	B	-	-	<i>Grupo de consulta</i>	
					B	-	-	-	<i>Facilitar</i>	
			B	A	A	A	A	A	A	<i>Facilitar</i>
						B	B	-	-	<i>Consulta individual</i>
		B		B	A	A	A	A	<i>Facilitar</i>	
					B	B	-	-	<i>Grupo de consulta</i>	
		B	A	-	A	-	-	-	<i>Decidir</i>	
					A	-	-	A	<i>Delegar</i>	
					A	-	-	B	<i>Facilitar</i>	
			B	-	-	A	-	-	-	<i>Decidir</i>
	A					-	-	A	<i>Delegar</i>	
	A					-	-	B	<i>Facilitar</i>	

Figura 4. Modelo de liderazgo impulsado por el tiempo. Tomado de Hellriegel y Slocum (2009)

#### e. Clasificación del liderazgo

Según Hernández y Rodríguez (2006) considera que la clasificación más elemental del liderazgo es por su origen:

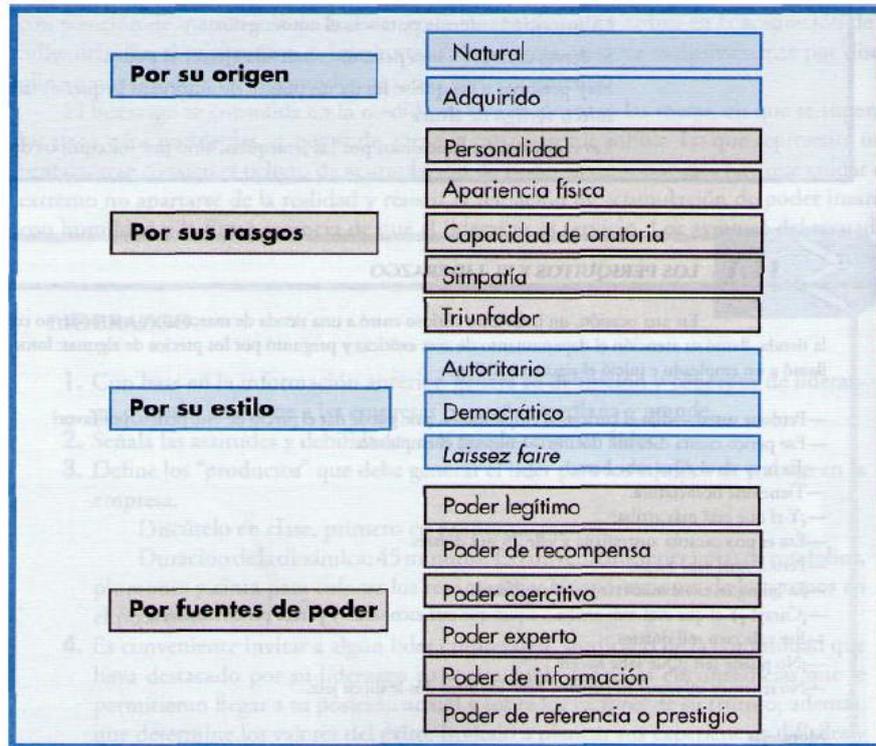


Figura 5. Clasificación de estilos de liderazgo. Tomado de Hernández y Rodríguez (2006)

### i) Por su origen

#### - Liderazgo Natural

Es aquel que viene dentro de la persona misma, en este liderazgo existe diferentes tipos de comportamientos como los que manejan grupos, solo son seguidores, solo colaboran y otros que se disciplinan con las órdenes establecidas.

#### - Liderazgo adquirido

Al mismo tiempo, se adquiere por los logros, buenas decisiones, el adecuado desempeño de la persona y la realización del equipo de trabajo.

### ii) Por rasgos

La personalidad tiene características que se distingue de un individuo a otro, estos líderes igualmente tienen mucho carisma; por eso, son escogidos, muchas veces por tener altas calificaciones, ser destacados en deportes, oratoria, rasgos físicos y tienen simpatía.

### iii) Por su estilo

El líder debe guiar, comunicar, decidir, castigar durante un problema que puede observar en su centro laboral, pero no todos los líderes tienden a reaccionar de manera positiva sino también negativa, en algunas situaciones puede reaccionar de manera enérgica, tal vez, más propenso al *autoritarismo*.

Existe un tipo de líder que reúne a sus empleados para identificar problemas y escuchar opiniones de sus colaboradores, este estilo es *democrático*.

El estilo **laissez faire** es usado cuando el equipo de trabajo ya está constituido y tiene claras sus ideas del trabajo a realizar dentro de la organización.

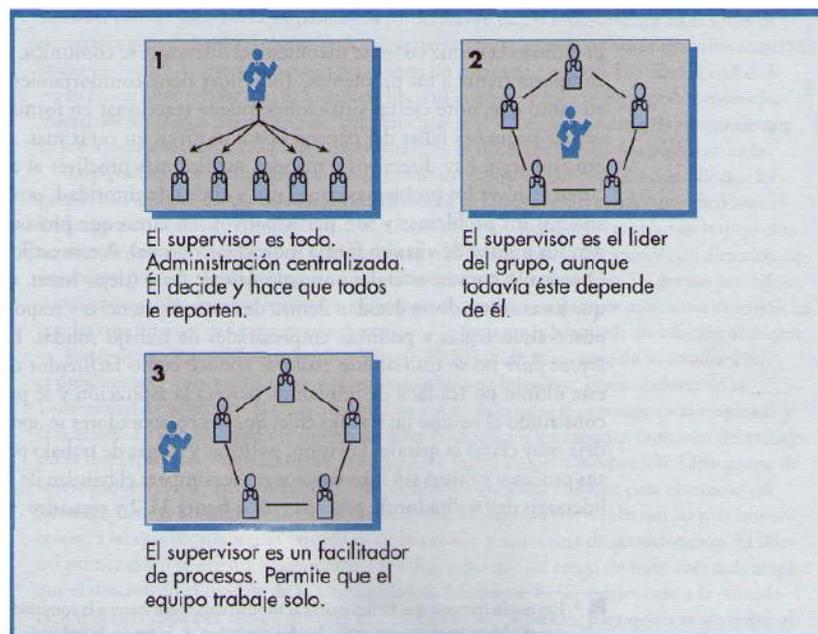


Figura 6. Etapas de transición del líder: de supervisor a facilitador de procesos. Tomado de Hernández y Rodríguez (2006).

### iv) Por fuentes de poder

- Poder Legítimo: está relacionado con la posición jerárquica y cargo que se le otorga a una persona dentro de una empresa.

- Poder de recompensa: está ligado con el poder legítimo, pero en este poder al colaborador se le ofrece recompensas como: promociones, ascensos o aumentos de sueldo.
- Poder coercitivo: tiene relación con el poder legítimo, pero aquí se castiga la conducta de los colaboradores con llamadas de atención tanto verbal como escrito e incluso con destituciones de cargo y despidos de su puesto.
- Poder de experto: está basado en la experiencia y conocimiento que adquiere la persona con el transcurrir del tiempo y logra saber todos los procesos que se pueden manejar dentro de la organización.
- Poder de información: está más relacionado en la administración pública, por razones al puesto que ocupan, manejan información valiosa y muchas veces confidenciales, de eso se desprenden, que las respeten por tener a la mano ese tipo de información.
- Poder de referencia o prestigio: este poder está ligado a la admiración y sentimientos favorables que se puede tener hacia la otra persona e incluso identificarse con ella y por eso, aceptar que guíe y oriente en la realización del trabajo.

## 2.2.4 Motivación

### a. Conceptos

Sostiene Chiavenato (2009) la motivación “es un proceso psicológico básico, que depende del curso, la intensidad y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un objetivo”. (p. 75).

- **El curso:** dirección al cual será dirigido el comportamiento, cuyo objetivo puede ser tanto organizacional como individual.
- **La intensidad:** esfuerzo que la persona realiza para lograr su objetivo.
- **La persistencia:** tiempo de esfuerzo que le toma a la persona para lograr y realizar su

objetivo.

Desde una perspectiva sistemática, la motivación está compuesta por tres elementos.

- **Necesidades:** aparecen por la carencia interna de la persona, estas son variables.
- **Impulsos:** es el corazón del proceso de la motivación, se le conoce también como motivo, de los cuales son exteriorizados y reducen la tensión.
- **Incentivos:** puede reducir o eliminar al impulso, está fuera del individuo y habrá cambios de acuerdo a la situación de la persona.

## b. Teorías de la motivación

Según Chiavenato (2009) nos indica que pueden clasificar la teoría de la motivación en 3 grupos: **teoría del contenido** (las necesidades específicas que motivan a las personas), la **teoría del proceso** (describen la serie de pasos que activan, dirigen el comportamiento) y la **teoría del refuerzo** (consecuencia de un comportamiento exitoso o fallido).



Figura 7. Clasificación de las teorías de la motivación. Tomado de Chiavenato (2009).

## c. Pirámide de necesidades de Maslow

Maslow clasificó cinco necesidades en orden de mayor a menor, donde las **fisiológicas y seguridad**, las catalogó como necesidad de orden inferior: sociales, de estima y autorrealización como necesidad de orden superior.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. **Las necesidades fisiológicas**, llamadas también necesidades biológicas, están relacionadas con la alimentación, habitación y garantizan la supervivencia del individuo.
2. **Las necesidades de seguridad** son las de estar libres de amenazas y peligros externos.
3. **Las necesidades sociales** están relacionadas con la vida de la persona y la sociedad. Por ejemplo: la amistad, pertenece a grupos, amor y afecto.
4. **Las necesidades de estima** es la forma de cómo una persona se percibe y se evalúa; además, está relacionado con la autoestima y el amor propio.
5. **Las necesidades de autorrealización** son los esfuerzos de cada individuo para alcanzar su potencial y desarrollarse a lo largo de la vida.

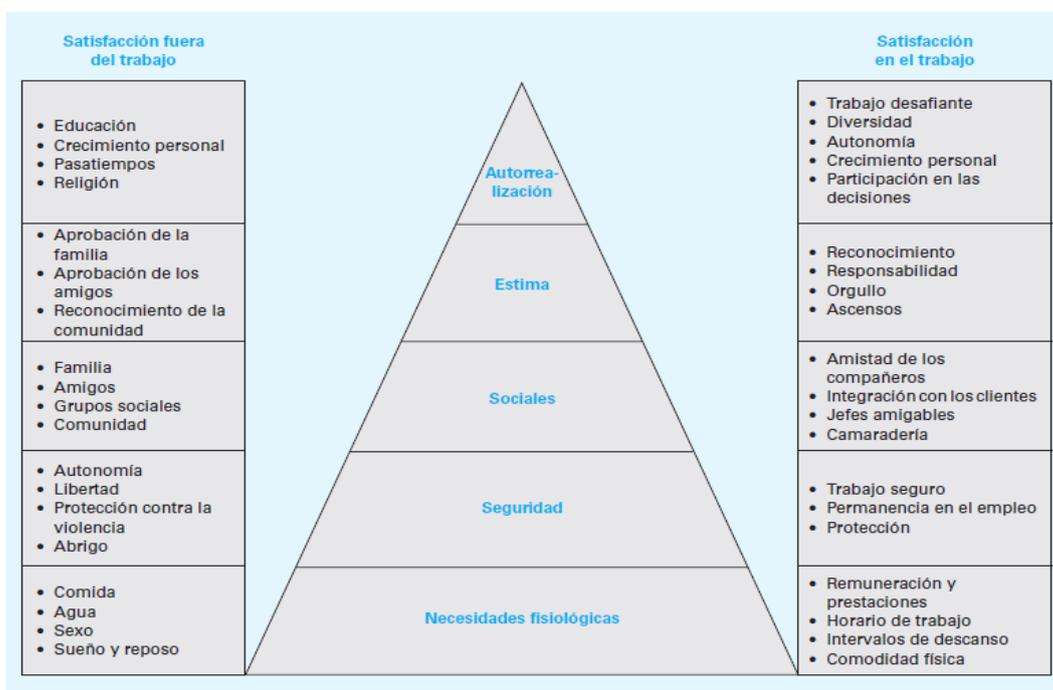


Figura 8. La pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones. Tomado de Robbins y Judge (2009)

Robbins y Judge (2009) menciona que Clayton Alderfer quiso replantear la jerarquía de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales, a dicha modificación lo llamo *Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)*.

Alderfer dijo que hay tres grupos de necesidades fundamentales **existencia** (fisiológica y seguridad de Maslow), **relación** (sociales y de estatus), **crecimiento** (estima y autorrealización) que, a diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer manifestó que las necesidades que presentaba cada persona, no era en un orden jerárquico, sino que cada persona se centraría de manera paralela en las tres categorías. Las investigaciones experimentales no han dado más apoyo a la teoría ERC que a la jerarquía de las necesidades.

#### **d. Teorías X , Y**

Robbins y Judge (2009) Douglas McGregor propone dos visiones diferentes de seres humanos que son: teoría X (negativo en esencia) y la teoría Y (básicamente positivo).

La teoría X, se basa en que a los empleados les disgusta el trabajo por lo que deben ser forzados a que lo realicen. La teoría Y, se basa en que los empleados toman su trabajo como algo natural, como el descanso o el juego. Esta teoría afirma que las necesidades de orden superior dominan a las personas.

McGregor llegó a pensar que la teoría Y era más válida que la teoría X, por lo que propuso ideas como toma de decisiones, trabajo que planteará nuevos retos y relaciones grupales, pero desafortunadamente no existe ninguna prueba que confirme dicho sustento y para que sean aceptadas dentro de la teoría del CO se necesita bases experimentales.

#### **e. Teoría de los dos factores**

Robbins y Judge (2009) afirma, que también conoce la teoría de motivación e higiene, propuesta por Frederick Herzberg, en este caso, estudia la relación que existe entre el individuo con el trabajo y de la actitud de alguien hacia el suyo. Herzberg para aplicó esta teoría e investigó la pregunta: ¿Qué espera la gente de su trabajo? Enonces, pidió a las personas que detallen las situaciones en las que, se sintieran completamente bien y mal en relación a su trabajo.

Teniendo la respuesta tabuló y clasificó las respuestas teniendo como conclusión:

- Que el comportamiento de las personas, cuando se sienten bien en el trabajo van a variar de manera significativa, de las personas que se sienten mal.
- Ciertas características se relacionan de manera consciente con la satisfacción del trabajo (se atribuyen a ellos mismos) y otras con la insatisfacción (factor externo como la supervisión). Factores propios de la persona como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad, el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo.
- Hersberz también concluyó que lo opuesto a la satisfacción, no es la insatisfacción, que eliminando la insatisfacción, no necesariamente el ambiente iba ser satisfactorio.

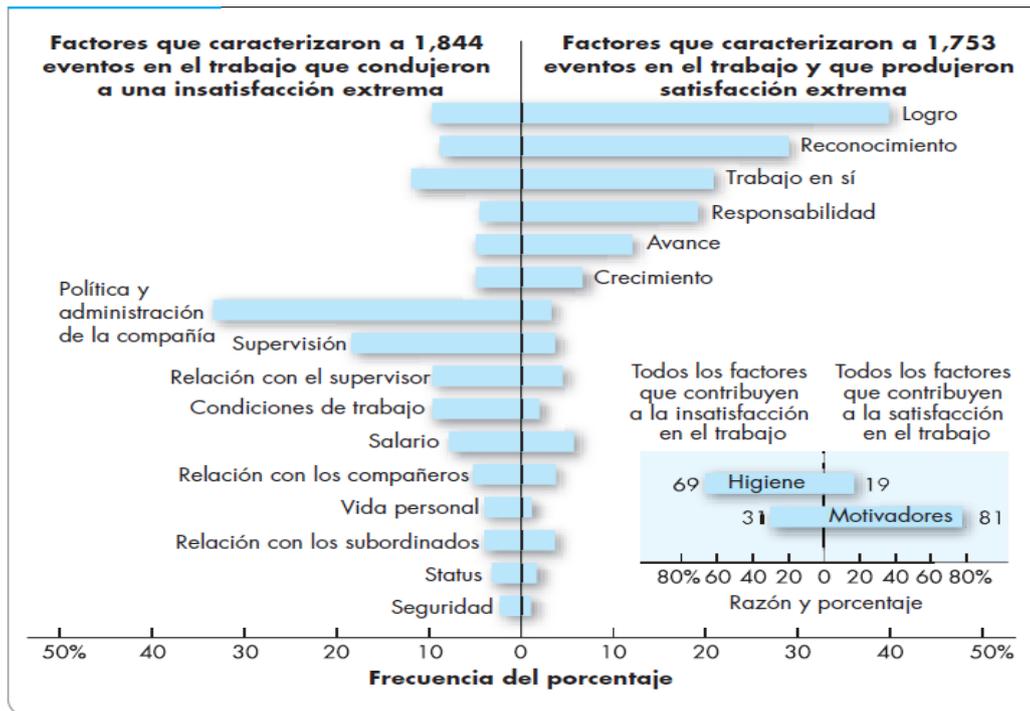


Figura 9. Comparación de satisfactores e insatisfactores. Tomado de Robbins y Judge (2009).

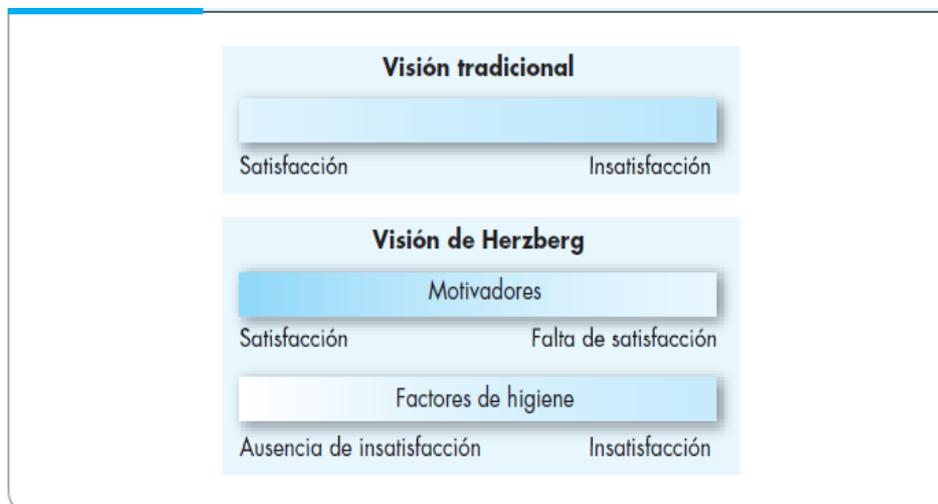


Figura 10. Visiones contrastantes de la satisfacción y la insatisfacción. Tomado de Robbins y Judge (2009).

#### 4.2.5 Comportamiento grupal

**a. Grupo.** Para Robbins y Judge (2009) “grupo es cuando dos o más individuos interrelacionan con la finalidad de lograr objetivos particulares” (p. 285).

**b. Clasificación.** El mismo autor clasificó los grupos siguientes:

**Grupos formales.** Son los grupos que están definidos por la estructura de la organización, donde se tienen los trabajos designados para cada empleado; los comportamientos de cada persona es de acuerdo a las metas organizacionales.

**Grupo de mando.** Está determinado por un esquema de la organización y se reportan directamente a un gerente encargado.

**Grupo de tarea.** También determinada por la organización, en la cual trabajan juntos para realizar la tarea incluida dentro de sus deberes diarios, no está limitado a un supervisor inmediato.

**Grupos no formales.** Son los grupos que se arman, y que no están determinados por la organización de manera natural, y la respuesta tiende a una mayor relación social dentro de un ámbito laboral.

**Grupos de interés.** En este caso, el grupo está unido por un fin o interés en común, porque, buscan mejores condiciones de trabajo y brindan apoyo a sus compañeros.

**Grupos amistosos.** Se forman cuando los individuos tienen características comunes.

#### **Etapas del desarrollo de un grupo.**

Para Robbins y Judge (2009) algunas investigaciones indican que, no todos los grupos prosiguen por estas cinco etapas en desarrollo, quizás, por el modelo de las cinco etapas que se basa en grupos de trabajos permanentes.

Primera etapa. **Formación:** se caracteriza por la gran cantidad de dudas sobre el propósito de la estructura y liderazgo del grupo. Cada miembro decide qué tipo de comportamiento es aceptable dentro del grupo; se da, por finalizada esta etapa cuando los miembros piensan que sí, son parte de un grupo.

Segunda etapa. **Tormenta:** se caracteriza por la disconformidad que hay, dentro del grupo, y las limitaciones que impone cada individuo; y de ver, quién va a liderar el grupo. La etapa termina cuando ya está claro quién es el líder.

Tercera etapa. **Normalización:** caracterizada por el afianzamiento y compañerismo que se va dando entre los individuos, aquí la estructura del grupo se consolida.

Cuarta etapa. **Desempeño:** aquí la estructura del grupo ya está consolidada y es aceptada por completo por los individuos del grupo, ya todos se conocen y se aceptan como son y se lleva a cabo la tarea que desempeñan.

Cuando está basado en grupos temporales, existe una **etapa de terminación**, en esta etapa la eficacia ya no es prioridad, está dirigida solo a la culminación del trabajo, algunos halagan los resultados del grupo, otros se deprimen por la pérdida del compañerismo y amistad que se ganó en el tiempo que duró el grupo.

La mayoría de intérpretes de este modelo manifiestan que un grupo se hace más competente, según va avanzando a través de las cuatro primeras etapas, ciertas veces los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo; y no siempre, avanzan con claridad de una etapa a la siguiente.

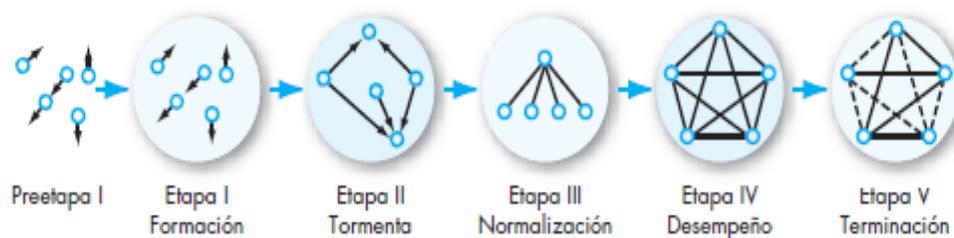


Figura 11. Etapas de desarrollo de un grupo. Tomado de Robbins y Judge (2009)

### **2.3 Definición de términos básicos.**

**Estrés laboral.-** El estrés laboral es definido como una respuesta física y emocional provocada en el ser humano “dentro de una institución, organización o empresa provocada por una situación física, psicológica o social que produce desequilibrio y desarmonía” (Chiavenato 2009, p. 89).

**Retroalimentación positiva.-** Es el resultado obtenido en el desarrollo de una tarea o actividad específica y reintroducido en el propio sistema con la finalidad de mantenerlo, mejorarlo o modificarlo a futuro.

**Cualidades estratégicas.-** Son las capacidades de visualizar el futuro de una actividad u organización a través del aprendizaje organizacional, con la práctica del liderazgo transformacional en los ámbitos de la organización.

**Recompensas.-** Se define como un estímulo intrínseco o extrínseco que se otorga a un trabajador por haber cumplido una meta, a satisfacción del grupo o responsabilidades de la organización.

**Valores organizacionales.-** Según el blog: “Son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz” (Editorial Grudemi (2019, parr. 1).

## Capítulo III

### Hipótesis y variable

#### 3.1 Hipótesis

En el desarrollo de ciertos tipos de investigación, la hipótesis general y específica son el medio mediante la cual se responde, según la formulación del problema de investigación se operacionalizan las variables. En ese contexto, Bernal (2010) afirma que:

“Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no sólo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación. Es decir, se formulan hipótesis en las investigaciones que buscan probar el impacto que tienen algunas variables entre sí, o el efecto de un rasgo o una variable en relación con otro(a). Básicamente son estudios que muestran la relación causa/efecto”. (p. 136).

De esa manera llega a la conclusión:

“Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio. En resumen, todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren la formulación de hipótesis”. (Bernal, 2010, p. 136).

#### 3.2 Variable

La variable de estudio es el comportamiento organizacional, Newstrom (2009) lo define como “el estudio del comportamiento de las personas dentro de una organización ya

sea de manera individual o grupal”. (p. 67).

### 3.3 Operacionalización de la variable.

Tabla 1.  
Presentación de la variable de estudio y sus componentes.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Comportamiento Organizacional	Liderazgo	I <sub>1</sub> Liderazgo positivo
		I <sub>2</sub> Liderazgo negativo
		I <sub>3</sub> Uso del poder
		I <sub>4</sub> Variables situacionales
Organizacional	Motivación	I <sub>5</sub> Toma de decisiones
		I <sub>6</sub> Curso motivacional
		I <sub>7</sub> Intensidad
Comportamiento Organizacional	Comportamiento Grupal	I <sub>8</sub> Objetivos de la organización
		I <sub>9</sub> Ambiente laboral
		I <sub>10</sub> Estrés laboral

*Nota:* La variable de la investigación es operacionalizada al igual que sus componentes. Autoría propia.

## Capítulo IV

### Metodología

#### 4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, porque se utilizaron instrumentos que tienen como finalidad medir un fenómeno en un momento determinado, los cuales se estructuran como procesos secuenciales y probatorios hasta llegar a las conclusiones de la investigación.

#### 4.2 Tipo de investigación

El trabajo desarrollado es de tipo descriptivo. De acuerdo a Hernández et al. (2014) estas investigaciones “buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 80). Por ello, Hernández et al. (2014) sostienen que:

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

(Hernández et al. 2014, p. 80).

El mismo autor define el valor de este tipo de estudio al expresar que:

“Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos,

objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”.

(Hernández et al. 2014, p. 80).

### 4.3 Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de un diseño transeccional o transversal y que tiene como principal característica la recolección de datos en un único momento previamente definido con la muestra objeto del estudio. Siendo su propósito en describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Los diseños transaccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población. Hernández et al. (2014).

La investigación es No Experimental y pertenece a diseños transeccionales-descriptivos. Para Hernández et al. (2014), es una investigación no experimental, en tanto no es posible la manipulación de la variable, sobre todo, tenemos que observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Es decir a diferencia de los estudios experimentales no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Para Sánchez y Reyes (2009), el diagrama del diseño de investigación descriptiva es el siguiente:

M----- O

Donde:

M= Representa la muestra poblacional que labora en el área de emisión de licencias

O= Representa la información relevante o de interés que recogemos con los trabajadores del área.

#### **4.4 Método**

El trabajo desarrollado responde un método de razonamiento deductivo, según Bernal (2006) afirma que:

“Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.  
(p. 57).

#### **4.5 Población y Muestra**

Tamayo y Tamayo (1997) considera que “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Así, otros autores como Hernández et al. (2014) consideran a la población o universo como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Entonces la muestra de la investigación está conformada por los trabajadores asignados al área de emisión de licencias que suman un total de 24 trabajadores.

Mediante aplicación del muestreo censal, según Hernández et al. (2014) es un tipo de muestreo simple, porque, los colaboradores laboran en el área y están disponibles, se ha tomado como muestra de la investigación a la totalidad del personal entonces, la población es igual a la muestra.

## **4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **4.6.1 Técnicas de recolección de información**

Para el desarrollo de la investigación, la técnica utilizada fue la encuesta. En este sentido, para Hernández et al. (2014) la técnica de recolección de datos “consiste en vías a través de los cuales el investigador registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que se pretende medir” (p. 60).

### **4.6.2 Instrumentos de recolección de información**

El instrumento utilizado en esta investigación es el cuestionario. Éste instrumento es definido como:

“Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos [de la] investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse”. (Bernal, 2010, p. 250).

## **4.7 Validez y confiabilidad de instrumentos**

### **4.7.1 Validez del instrumento**

El instrumento utilizado es válido si es sometido a un juicio de expertos en la elaboración de instrumentos de medición y recolección de datos, así como de especialistas en el tema objeto de estudio. En tal sentido, el instrumento fue evaluado a través de un formato denominado juicio de expertos por docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales cuyo resultado forma parte del apéndice de la tesis.

#### 4.7.2 Confiabilidad del instrumento

El criterio de confiabilidad se basa en el resultado de la fórmula Alfa, aplicada a la muestra de la investigación, cuyo coeficiente denominado Alfa de Cronbach arrojó el siguiente resultado:

Tabla 2.

Confiabilidad del Instrumento: Cuestionario

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	24	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	24	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,697	10

Según la tabla de Kuder Richardson, citado por Hernández et al. (2010). este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0.66 a 0.71 siendo su aplicación muy confiable. Considerando la escala para establecer la calidad de la confiabilidad nos hemos basado en la siguiente tabla:

Tabla 3.

*Tabla Richardson de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach.*

Interpretación del Coeficiente	
0.53 a menos	Nula confiabilidad

0.54 - 0.59	Baja confiabilidad
0.60 - 0.65	Confiable
0.66 - 0.71	Muy confiable
0.72 - 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Confiabilidad perfecta

---

*Fuente; Hernández, et al. (2010). (p. 438-439).*

#### **4.8 Contratación de hipótesis**

Según la literatura especializada consultada, el contraste de hipótesis es un procedimiento para juzgar si una propiedad que se supone en una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población. Al respecto debemos anotar el contraste de hipótesis solo es aplicable a trabajos de tipo correlacional-descriptivo o correlacional explicativo y no es aplicable a nuestra investigación.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1 Presentación y análisis de los resultados

Para la aplicación del cuestionario se tomó a la totalidad de trabajadores del área de emisión de licencias, cuya distribución es la siguiente:

Tabla 4.  
Distribución de colaboradores del área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

Área de emisión de licencias	Q
Administración. Jefaturas	2
Supervisores	3
Personal técnico	7
Atención al cliente	10
Recursos humanos	2
<b>Total</b>	<b>24</b>

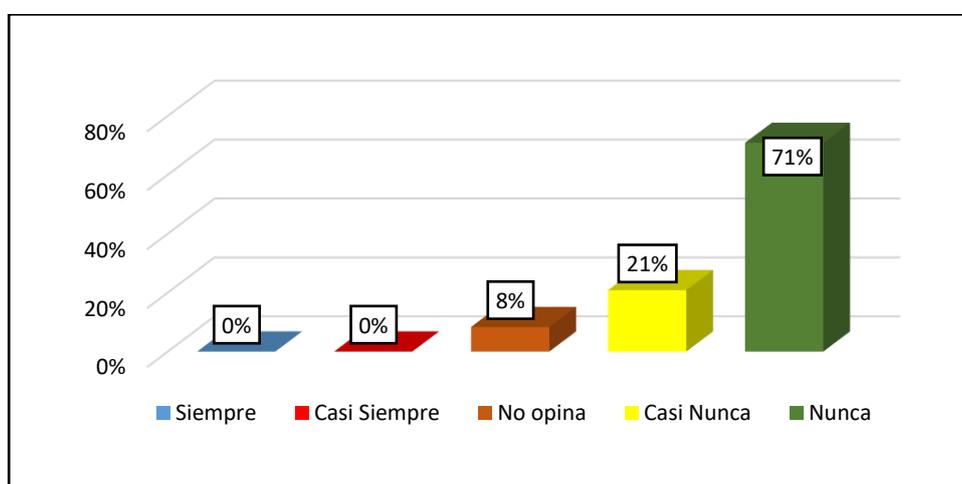
Fuente: Área de emisión de licencias.

#### Pregunta 1

¿Considera usted que los jefes y responsables aplican un liderazgo positivo para alcanzar los objetivos en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima?

Tabla 5  
Indicador: Liderazgo positivo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi Siempre	0	0%	0%
No opina	2	8%	8%
Casi Nunca	5	21%	29%
Nunca	17	71%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

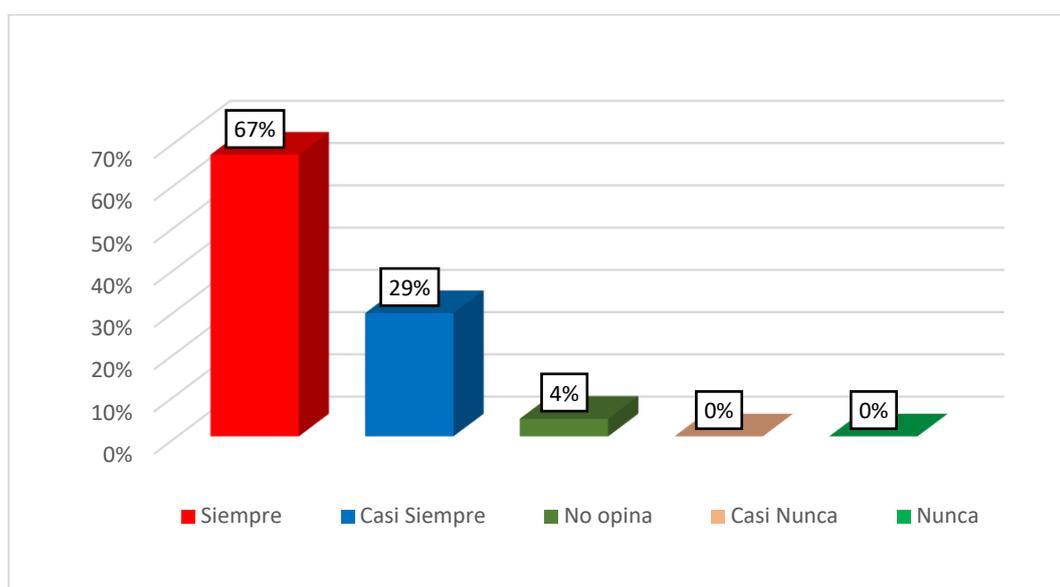
Del total de personas encuestadas, el 71% manifestó que nunca y el 21% casi nunca, los jefes y responsables aplican un liderazgo positivo para alcanzar los objetivos en el área de emisión de licencias.

### Pregunta 2

¿Considera usted que el liderazgo negativo afecta el clima laboral en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?

Tabla 6  
Indicador: Liderazgo negativo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	16	67%	67%
Casi Siempre	7	29%	96%
No opina	1	4%	100%
Casi Nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

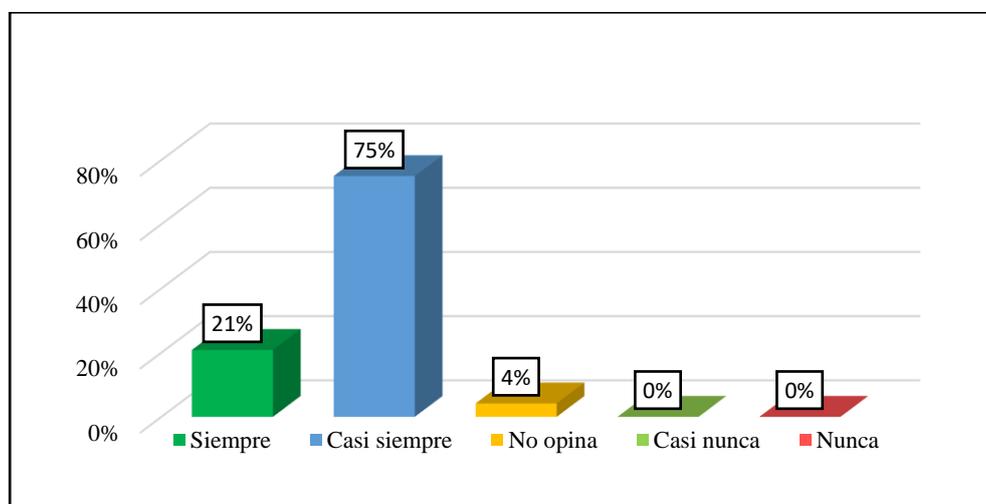
La respuesta de los 24 trabajadores encuestados de una mayoría del 67% respondió que siempre y el 29% casi siempre, el liderazgo negativo afecta el clima laboral en el área de emisión de licencias. El 4% de los encuestados no expresó su opinión.

### Pregunta 3

¿Considera usted que se ejerce un poder coercitivo por los jefes y responsables en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?

Tabla 7.  
Indicador: Uso del poder

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	5	21%	21%
Casi siempre	18	75%	96%
No opina	1	4%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

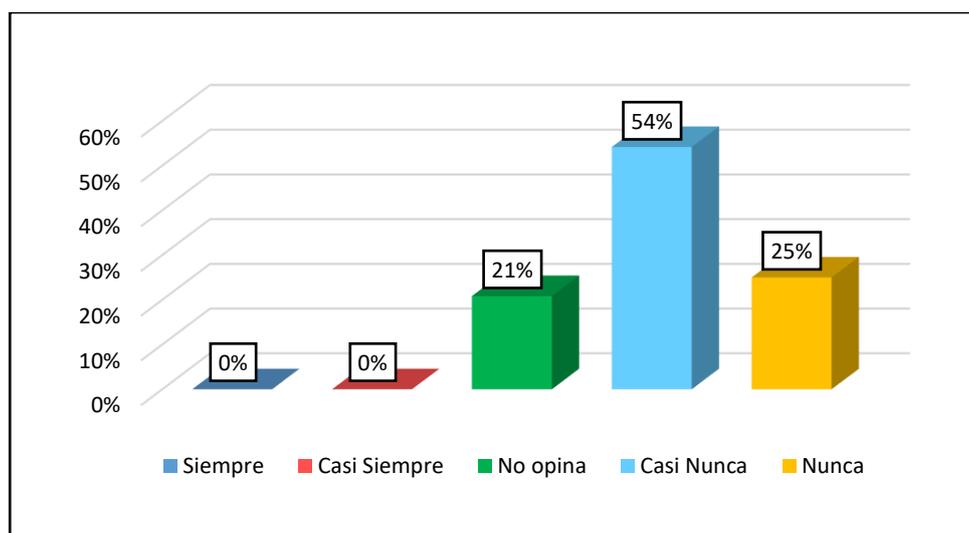
Del total de encuestados el 75% afirmaron que casi siempre y el 21% siempre, se ejerce un poder coercitivo por los jefes y responsables en el área de emisión de licencias, y un 4% no expreso su opinión.

### Pregunta 4

¿Considera usted que el liderazgo ejercido por los jefes y responsables está en relación con los objetivos de la organización tanto a nivel individual o grupal?

Tabla 8.  
Indicador: Variables situacionales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	0	0%	0%
No opina	5	21%	21%
Casi nunca	13	54%	75%
Nunca	6	25%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

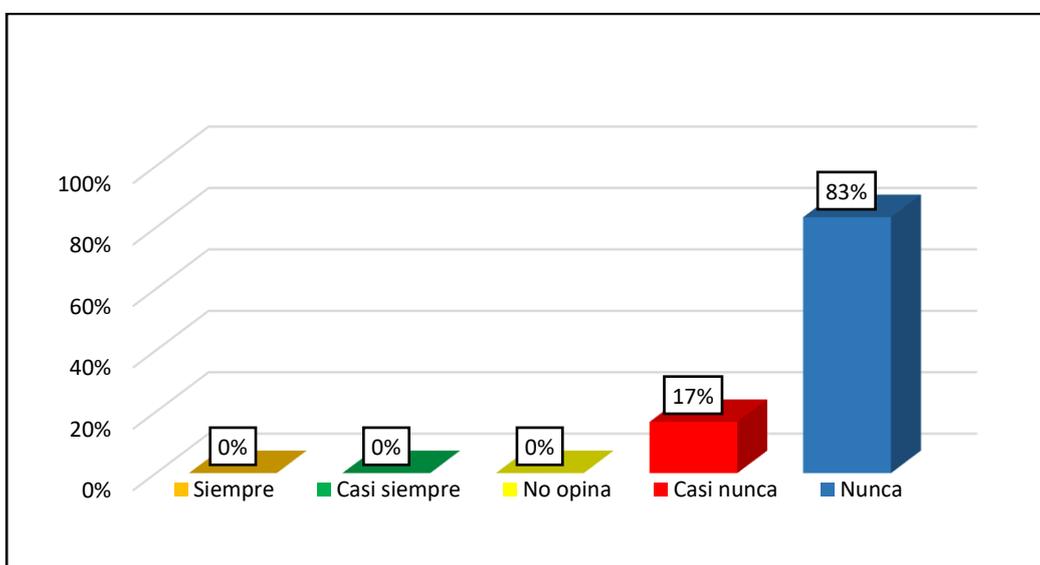
Del total de encuestados, el 54% respondió que casi nunca y el 25% nunca, el liderazgo ejercido por los jefes y responsables está en relación con los objetivos de la organización tanto a nivel individual o grupal. Finalmente, el 21% no opinó al respecto.

### Pregunta 5

¿La respuesta a los problemas se toma en base a la información recopilada del personal y a las decisiones que adopten los jefes y responsables del área de emisión de licencias del MTC sede Lima?

Tabla 9.  
Indicador: Toma de decisiones

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	20	0%	0%
Casi siempre	4	0%	0%
No opina	0	0%	0%
Casi nunca	20	83%	83%
Nunca	4	17%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

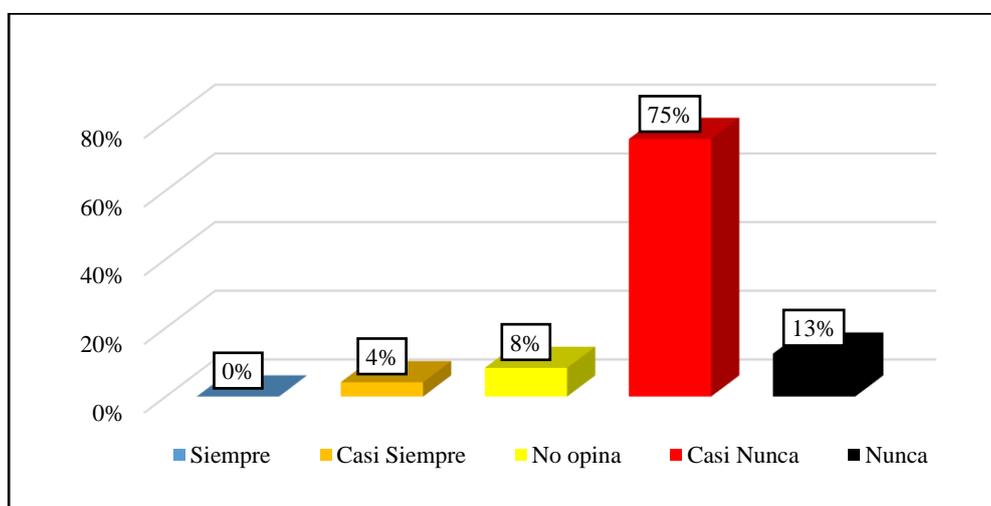
Para esta pregunta los resultados fueron los siguientes: Un mayoritario de 83% respondió que nunca y el 17% casi nunca, la respuesta de los problemas en el área de emisión de licencias se toma en base a la información recopilada del personal.

### Pregunta 6

¿Considera usted que dentro del área de emisión de licencias del MTC se utilizan recursos motivacionales para lograr los objetivos propuestos?

Tabla 10.  
Indicador: Curso motivacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	1	4%	4%
No opina	2	8%	12%
Casi nunca	18	75%	87%
Nunca	3	13%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

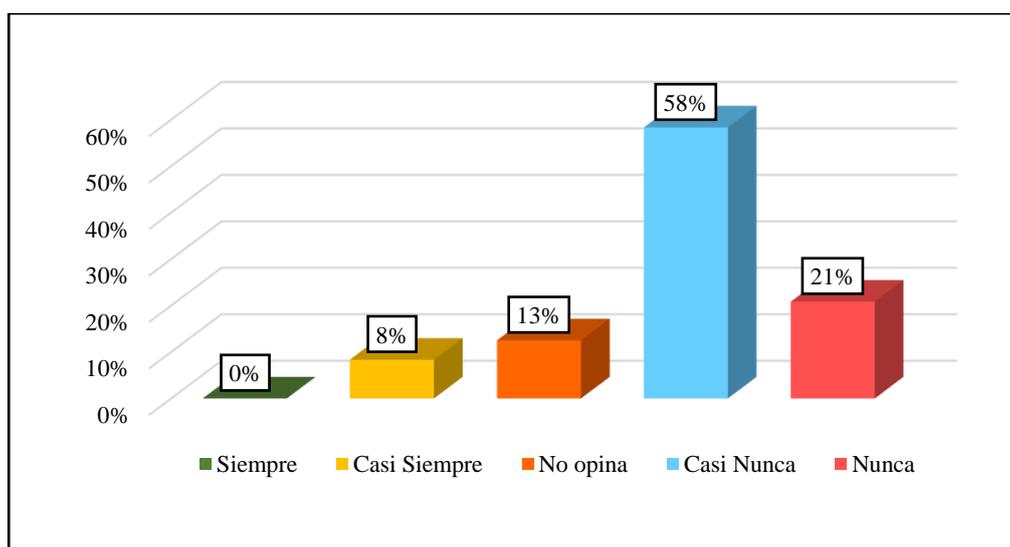
Para la sexta pregunta los resultados fueron los siguientes: el 75% de los encuestados afirmó que casi nunca y el 13% nunca, en el área de emisión de licencias del MTC se utilizan recursos motivacionales para lograr los objetivos planificados por los responsables del área. En contraposición el 4% afirmó que casi siempre se utilizan estos recursos.

### Pregunta 7

¿Considera usted que la intensidad con que se transmiten al personal los recursos motivacionales son las más adecuadas?

Tabla 11  
Indicador: Intensidad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	2	8%	8%
No opina	3	13%	21%
Casi nunca	14	58%	79%
Nunca	5	21%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

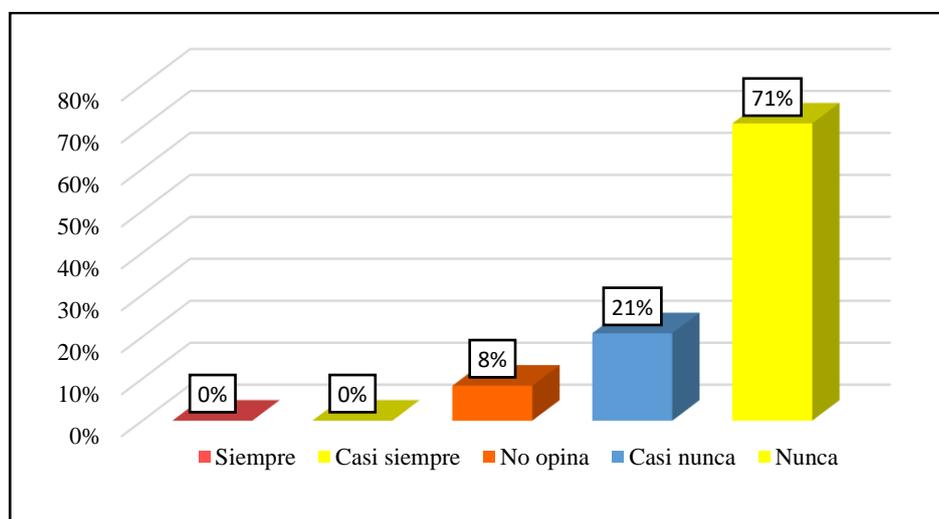
Del total de encuestados, el 58% afirmó que casi nunca y el 21% que nunca, la intensidad con que se transmiten al personal los recursos motivacionales son las más adecuadas expresando su disconformidad por los métodos empleados. El 8% respondió que casi siempre se emplean métodos adecuados y el 13% no expresó su opinión.

### Pregunta 8

¿El personal asignado al área de emisión de licencias tiene alineados sus objetivos personales y grupales con los de la organización?

Tabla 12  
Indicador: Objetivos de la organización.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	0	0%	0%
Casi siempre	0	0%	0%
No opina	2	8%	8%
Casi nunca	5	21%	29%
Nunca	17	71%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

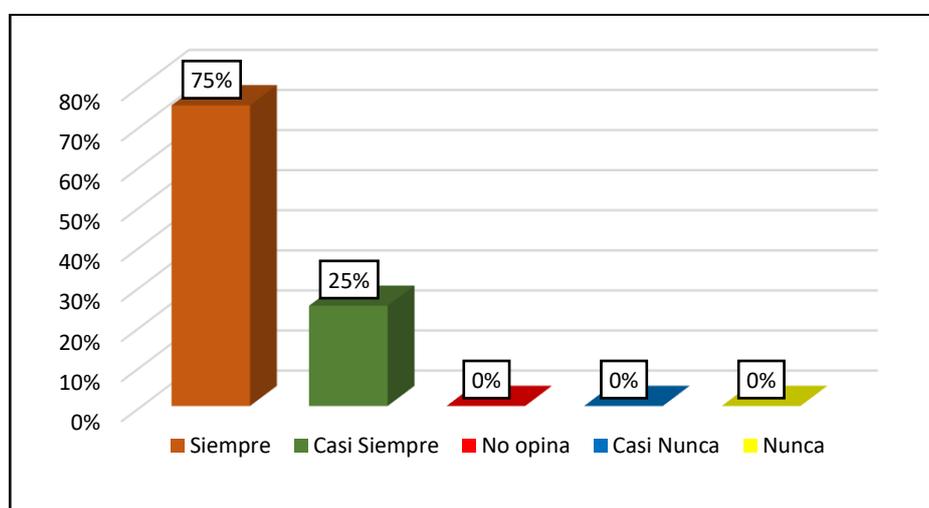
En la octava pregunta tenemos los siguientes resultados: el 71% de los encuestados afirmaron que nunca y el 21% casi siempre, los trabajadores del área tiene alineados sus objetivos personales y grupales con los de la organización. El 8% de los encuestados no expresó su opinión.

### Pregunta 9

¿El ambiente de trabajo reúne las condiciones para el desarrollo de las tareas asignadas en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?

Tabla 13  
Indicador: Ambiente laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	18	75%	75%
Casi siempre	6	25%	100%
No opina	0	0%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

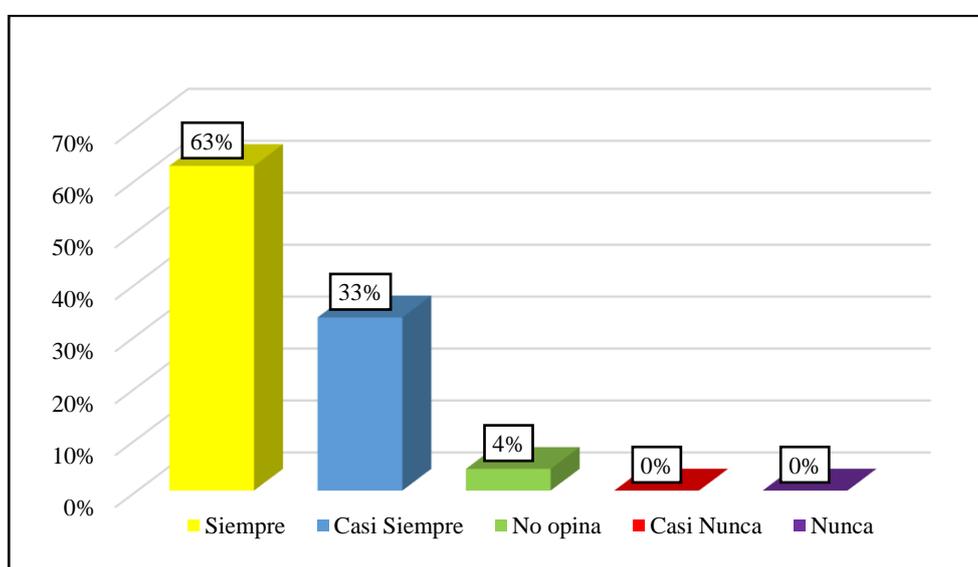
Los resultados de la novena pregunta son: el 75% consideró que siempre y un 25% casi siempre; el ambiente de trabajo reúne las condiciones para el desarrollo de las tareas asignadas en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima.

### Pregunta 10

¿Considera usted que las decisiones adoptadas por la jefatura y la manera como son comunicadas al grupo de trabajo generan estrés laboral?

Tabla 14  
Indicador: Estrés laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Siempre	15	63%	63%
Casi siempre	8	33%	96%
No opina	1	4%	100%
Casi nunca	0	0%	100%
Nunca	0	0%	100%
Total	24	100%	



### Interpretación

Del total de encuestados, el 63% y el 33% afirmaron que siempre y casi siempre respectivamente; las decisiones adoptadas por la jefatura y la manera como son comunicadas al grupo de trabajo generan estrés laboral. El 4% de los encuestados no expuso su opinión.

## 5.2 Discusión de resultados

### 5.2.1 Liderazgo

Los resultados de la investigación determinaron para el área de emisión de licencias que los responsables del área no aplican el liderazgo positivo en el personal asignado para la atención al usuario, al mismo tiempo, ellos buscan lograr sus objetivos de manera personal y dejan de lado el uso de los canales de comunicación de la organización; dicho esto, se impone la decisión de la jefatura, obviando la retroalimentación y los aportes que puedan dar los trabajadores para la mejora de los procedimientos de atención. De acuerdo a Williams (2013) la importancia de la retroalimentación en una organización radica en que:

“Las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas”. (p.63).

Al no considerar el uso de los canales internos de comunicación y el aporte de los trabajadores a través de la retroalimentación, la jefatura aplica consecuentemente un liderazgo coercitivo para lograr los objetivos de la institución. Al respecto, Santamaría y Zaña (2015) consideran que la comunicación “es la percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás” (p. 16). En ese aspecto, un creciente índice de productividad tiene relación directa con los niveles de comunicación interna en la organización:

“Pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección”. (Santamaría y Zaña, 2015, p. 16).

Estas deficiencias generan lamentablemente un clima negativo, porque, no existe una conexión real con la labor que desarrollan los trabajadores en el área.

### **5.2.2 Motivación**

La investigación determinó con respecto al personal que carece de recursos motivacionales para lograr los objetivos de la organización, tanto intrínsecos como extrínsecos comprendido en todas las sedes del MTC. Los trabajadores encuestados adujeron que son los últimos en recibir algún presente que los motive a seguir con su labor; manifestaron acerca de las fechas festivas, por ejemplo: para el día de la madre, toda el área administrativa sale al mediodía, pero ellos por estar en el área, atención al ciudadano, no les permiten la salida anticipada, porque los espacios vacíos quedarían libres para la atención. Sum (2015) considera en ese aspecto que:

“La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño”. (p.7).

En ese aspecto, Aranda (2013) sostiene que “se hace necesaria también la creación de condiciones que interesen o motiven al personal hacia los objetivos y metas” (p.20).

Estas, no solamente deben beneficiar a la organización sino también satisfacer las necesidades de sus propios trabajadores.

### **5.2.3 Comportamiento grupal**

Los objetivos personales y grupales dentro de la organización, no tienen un desarrollo adecuado, los trabajadores encuestados señalaron que todos ven por su propio beneficio y dejan de lado lo más importante, el objetivo en común que tienen como institución. En ese aspecto, Aranda (2013) citando a Solana (1973) considera que:

“Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas”. (p. 33-34).

En relación al ambiente físico, los trabajadores consideraron tener lo indispensable para realizar el trabajo de su competencia, pero existen algunos desperfectos; sin embargo, siempre se cuenta con lo esencial. En ese aspecto Aranda (2013) considera que “se debe contar con: “una buena infraestructura, instalaciones amplias, equipos de trabajo adecuado, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada y demás comodidades” (p. 26). Las decisiones adoptadas por la jefatura generan estrés laboral. En definitiva, estos comunicados que hacen de conocimiento de los trabajadores llegan a última hora y sin tomar en cuenta las opiniones de los demás.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente investigación reflejan un pobre manejo de liderazgo entre los responsables del área. Así mismo, ha sido impuesta de manera coercitiva al personal; en suma, las relaciones fueron afectadas entre los propios compañeros y la jefatura de manera directa.

El deficiente y casi nulo uso de las herramientas de comunicación interna da como resultado una pobre retroalimentación de los trabajadores quienes van perdiendo valiosas oportunidades para desarrollar herramientas de mejora en el servicio al usuario.

Los recursos motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos no se desarrollan al no existir un plan que articule todos los factores que generen una mejora en el área de atención al usuario.

En consecuencia, el personal adolece de una falta de identificación con los objetivos institucionales y los planes estratégicos de mejora en la atención al usuario.

De los indicadores evaluados obtiene una mejor calificación el ambiente físico, la infraestructura y el equipamiento del área de atención al usuario. En este aspecto, los procedimientos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones favorecen para dotar de herramientas adecuadas a las labores que se desarrollan y satisfacen a los trabajadores.

## **Recomendaciones**

Se recomienda implementar un plan de trabajo que desarrolle en la jefatura la aplicación de un liderazgo efectivo, el desarrollo de la inteligencia emocional y la comunicación asertiva entre todos los integrantes del área de trabajo. Promover un modelo de comunicación efectiva y utilizar los canales internos del área de emisión de licencias para implementar simultáneamente talleres de comunicación y trabajo en equipo; con la finalidad, de estimular los vínculos de pertenencia, aumentar la confianza y mejorar la productividad laboral.

Implementar programas y estrategias de crecimiento laboral realizando actividades de confraternidad en las fechas propicias entre los trabajadores y su entorno familiar. El MTC es un organismo del estado con escalas salariales rígidas, para resumir, se sugiere estimular la motivación extrínseca con el diseño de un programa que contemple el reconocimiento de logros tales como: elección del trabajador del mes, entrega de diplomas y medallas de reconocimiento por el cumplimiento de metas, y reuniones de integración entre todos los trabajadores del área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes, y Comunicaciones sede Lima.

## Referencias

- Aranda, L. (2013). *Implementación de un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Negocios Valdivieso Saona SAC 2014*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo. La libertad. Recuperado de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/957/aranda\\_altamirano\\_leydi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/957/aranda_altamirano_leydi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. (2ª ed.) México: Pearson.
- Cuadra, A. (2008). *Motivación laboral: modelo e instrumentos de diagnóstico en función de las políticas de recursos humanos*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de Madrid. España. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/xmlui/handle/10486/8970>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa* (3ª ed.) Maracaibo, Venezuela: La Columna.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. (6ª ed.) México: McGraw Hill.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional en el caso del Laboratorio Farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. UNMSM. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2721/Flores\\_jj%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2721/Flores_jj%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, S. y Rodríguez (2006). *Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (2ª ed.) México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill.

- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed.). México: Cengage Learnig.
- Morán, G., y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson.
- Newstrom, S. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Robbins S., y Judge, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación
- Santamaría, F. y Zaña, K. (2015) *Percepción del clima laboral de los trabajadores de una entidad universitaria*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada Juan Mejía Baca de Chiclayo. Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/69/1/Tesis%20Santamaria%20%26%20Za%C3%B1a.pdf>
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (4ª ed.) Lima. Editorial Visión Universitaria.
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*, (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tamayo, T., y Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A. Recuperado de: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
- Universidad Tecnológica del Perú. UTP. (02 de Agosto del 2018). Blog: *La importancia del comportamiento organizacional*. Recuperado de <http://www.postgradoutp.edu.pe/blog/la-importancia-del-comportamiento-organizacional/>
- Valverde, D. (2011). *Estrategias de motivación y desempeño laboral del personal del Hospital Belén de Trujillo*. (Tesis de Licenciatura). Presentado en la Universidad

Nacional de Trujillo, La Libertad. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17856>

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

## **Apéndices**

Apéndice A: Matriz de consistencia

Apéndice B: Operacionalización de la variable

Apéndice C: Cuestionario

Apéndice D: Instrumento de opinión de expertos

## Apéndice A: Matriz de Consistencia

**Título:** Características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima- 2018

**Autor:** Bachiller Leslie Catherine Valqui Cruz

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema general</b> ¿Cuáles son las características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima- 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuáles son las características del Liderazgo en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima- 2018?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Identificar las características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima - 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Analizar las características del Liderazgo en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima - 2018.</p>	<p>Comportamiento organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b> Liderazgo Motivación Comportamiento Grupal.</p>	<p><b>Enfoque de investigación</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de Investigación</b> Descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Transeccional o transversal.</p> <p><b>Método</b> Deductivo</p>

<p>¿Cuáles son las características de la Motivación en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima- 2018?</p> <p>¿Cuáles son las características del Comportamiento Grupal en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima- 2018?</p>	<p>Describir las características de la Motivación en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima - 2018.</p> <p>Señalar las características del Comportamiento Grupal en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima - 2018.</p>		<p><b>Población y Muestra</b> Conformada por 24 trabajadores.</p> <p><b>Técnica de recolección de información</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>
--	--	--	---

## Apéndice B: Operacionalización de la variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Clima Organizacional	“Son las acciones de las personas dentro de una organización basada en la personalidad, actitud, precepción, aprendizaje y motivación”. (Aranda, 2013, p.43)	La variable <i>clima organizacional</i> se medirá mediante la aplicación de un cuestionario con una escala ordinal de Likert de cinco opciones	Liderazgo	Liderazgo positivo Liderazgo negativo Uso del poder Variables situacionales	Escala de Likert Ordinal Valoración: 1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca
			Motivación	Toma de decisiones Curso motivacional Intensidad	
			Comportamiento Grupal.	Objetivos de la organización Ambiente laboral Estrés laboral	

### Apéndice C. Cuestionario

La encuesta está enfocada en identificar las características del Comportamiento Organizacional en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima- 2018.

Valoración: 1= Siempre 2 = Casi Siempre 3 = No opina 4 = Casi Nunca 5 = Nunca

Nº	CUESTIONARIO	1. Siempre	2. Casi Siempre	3. No opina	4. Casi Nunca	5. Nunca
1.	¿Considera usted que los jefes y responsables aplican un liderazgo positivo para alcanzar los objetivos en el área de emisión de licencias del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima?					
2.	¿Considera usted que el liderazgo negativo afecta el clima laboral en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?					
3.	¿Considera usted que se ejerce un poder coercitivo por los jefes y responsables en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?					
4.	¿Considera usted que el liderazgo ejercido por los jefes y responsables está en relación con los objetivos de la organización tanto a nivel individual o grupal?					
5.	¿La respuesta a los problemas se toma en base a la información recopilada del personal y a las decisiones que adopten los jefes y responsables del área de emisión de licencias del MTC sede Lima?					
6.	¿Considera usted que en el área de emisión de licencias del MTC se utilizan recursos motivacionales para lograr los objetivos propuestos?					
7.	¿Considera usted que la intensidad con que se transmiten al personal los recursos motivacionales son las más adecuadas?					
8.	¿El personal asignado al área de emisión de licencias tiene alineados sus objetivos personales y grupales con los de la organización?					
9.	¿El ambiente de trabajo reúne las condiciones para el desarrollo de las tareas asignadas en el área de emisión de licencias del MTC sede Lima?					
10.	¿Considera usted que las decisiones adoptadas por la jefatura y la manera como son comunicadas al grupo de trabajo generan estrés laboral?					





