

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
PSICOLOGÍA**

Tema:

**“ESTUDIO COMPARATIVO DEL LIDERAZGO DE GENERO EN LA MOTIVACIÓN
QUE EJERCEN LAS JEFATURAS SOBRE LAS PERSONAS COLABORADORAS
EN SUS FUNCIONES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL A
NIVEL NACIONAL”.**

PRESENTADO POR:

Figuroa Arévalo, Ceidy Judith	FA11027
Monterrosa Molina, Boris Daniel	MM12117
Palacios Monterroza, Brenda Lisbeth	PM11066

DOCENTE ASESOR:

LIC.: BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO:

LIC.: MAURICIO EVARISTO MORALES

CIUDAD UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE 2018

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERECTOR ACADÉMICO:

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERECTOR ADMINISTRATIVO:

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS

SECRETARIO DE LA UNIVERSIDAD:

LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

DECANO DE LA FACULTAD:

LICENCIADO JOSÉ VICENTE CUCHILLAS

VICE-DECANA DE LA FACULTAD:

LICENCIADO EDGAR NICOLÁS AYALA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JEFE

LIC. WILBERT ALFREDO HERNÁNDEZ PALACIOS

COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DEL DEPARTAMENTO:

LIC. MAURICIO EVARISTO MORALES

DOCENTE ASESOR:

LIC.: BENJAMÍN MORENO LANDAVERDE

Agradecimientos

A:

Díos; sobre todas las cosas por permitirme llegar a este momento de mi vida, brindarme sabiduría, amor, paciencia e infinita bondad en los momentos más difíciles, por levantarme cuando creía que ya no podía continuar y orientarme el camino hacia el cumplimiento de mis metas.

A mi madre virgilia Figueroa, por apoyarme en todo momento, por guiarme siempre y motivarme a alcanzar mis metas, por todo su sacrificio y esfuerzo brindado en todo el proceso de mi educación, por todo su infinito amor, devoción y paciencia brindado en los momentos difíciles; por creer en mí y siempre estar a mi lado; por ser mi motivación e inspiración para salir adelante a ella le dedico todos mis logros con mucho amor, gracias madre por ser de mí la persona que soy infinitas gracias por ayudarme a llegar a este momento de mi vida.

A mi novio Andrés Meléndez por ser parte de mi vida y por estar conmigo en cada una de mis experiencias y en esta etapa de mi vida, por brindarme su apoyo incondicional, por motivarme a seguir adelante y ser una mejor persona, por compartir cada momento triste y alegre, por su amor y paciencia cada día, gracias por contribuir a mi desarrollo como persona y profesional, por cada uno de tus consejos y muestras de cariño que me motivan cada día para subir un peldaño más...

A mi familia...

A mi hermano Marvin Figueroa; infinitas gracias por tu apoyo incondicional, sin tu apoyo no hubiese sido posible llegar a este momento de mi vida, por estar pendiente de todo lo que necesite y motivarme a seguir a delante en los momentos de decaimiento, siempre estere enormemente agradecida. A mi hermano Miguel, por cada uno de tus consejos y confianza brindada, por tu calidez y seguridad brindada; a Alex Figueroa por cada gesto de amor, respeto, solidaridad y comprensión en este largo camino; gracias a todos por mostrarme su enorme amor y satisfacción.

A mis amigos;

Brenda palacios, por ser la primera persona en formar parte de este largo camino, por iniciar este sueño y tener la dicha de culminarlo juntas; gracias por todo tu amor, aprecio, amistad y compañerismo por ser una pieza fundamental en el desarrollo de este proyecto, por compartir cada momento de la carrera, tantas sonrisas y tantas lágrimas que quedaran en nuestra mente y nuestros corazones, a Boris Monterrosa por unirse a este sueño y camino y contar con su valiosa amistad, bondad, conocimiento y desempeño, por inyectarle algo nuevo a nuestras vidas con sus peculiaridades que permitieron que el camino fuese más armónico y llevadero.

A mi asesor Benjamín Landaverde; *por ser parte de mi formación, por su valioso conocimiento, calidad humana brindada en todo el proceso.*

Este trabajo ha sido posible gracias a todos ustedes...

Ceidy Judith Figueroa

Agradecimientos

Que emoción más grande el saber que por fin, e logrado cumplir una de mis metas en esta vida, la cual no ha sido fácil pero sin duda alguna a sido la mejor experiencia que pude haber obtenido, me siento totalmente satisfecha por coronar una carrera tan bella, tan humanista, tan completa y a la misma vez compleja, como lo es mi adorada psicología, una ciencia fascinante que hipnotiza con sus encantos del saber a quién pose sus mirada en ella, y yo no fui la excepción.

Debo iniciar dando las gracias infinitas a Dios que con la fe puesta en su amor, misericordia y bondad e logrado todo, que las oraciones hacia él me reconfortaban en momentos de incertidumbre y miedo y cambian estas emociones por calma y sabiduría.

En este largo camino no estuve sola, por lo que quiero reconocer el apoyo de aquellas personas que sin dudarlo me brindaron su ayuda de distintas maneras y a las que apreció con mucha estima:

***A Mi Madre, Margarita Monterroza:** una mujer que sin saberlo me impregno desde pequeña el coraje y resiliencia que se debe tener cuando se propone una meta, que por más difícil que este la situación siempre abra manera de solucionarlo y seguir adelante con el objetivo; gracias madrecita por ser padre y madre a la vez, porque con tu amor me inspirabas a seguir adelante, por darme ese abrazo cuando ya no podía más y soportar los desvelos que te hice pasar, los viajes, los problemas y los desánimos que en la vida universitaria se afronta pero que con tu amor supiste contrarrestar darme ese impulso para cumplir nuestro sueño.*

A mi hermano Geovanny Palacios: que siempre estuvo presente para apoyarme cuando lo necesitaba, que muchas veces sacrífico sus necesidades por las mías y que me demostró que el éxito se conseguí trabajando duro cada día.

A Cesar Gómez: el hombre que aparte de ser importante en mi vida sentimental, fue un actor clave en toda mi historia universitaria, en la que infinidad de veces estuvo apoyándome desde la actividad más pequeña, hasta las actividades más complejas y de las más maneras más creativas que se puedan pensar ; gracias amor por compartir este sueño juntos, por los ánimos en los momentos difíciles y las alegrías compartidas en mis logros, por los desvelos que pasaste a mi lado apoyándome y la motivación para culminar mi carrera y seguir creciendo como persona y como profesional, sin duda alguna fuiste esa dosis de aliento y amor cuando más lo necesitaba .

A mis compañeros de tesis y mejores amigos.

Ceidy Figueroa quien se convirtió en mi amiga desde antes de iniciar oficialmente con la carrera y con quien he compartido esta bella etapa llena de tardes de alegrías, llantos, sonrisas, enojos, frustraciones y algarabía, quien siempre ha estado para apoyarme gracias por terminar este sueño juntas que quedara guardado en nuestros corazones para siempre y reforzara este cariño infinito que siento por tí.

A Borís Monterrosa quien tuve la oportunidad de conocer dentro de la carrera y que poco a poco se convirtió en uno de mis mejores amigos, a quien aprecio, admiro y respeto; gracias por aguantarme en mis

momentos de presión, por compartir tus ocurrencias con mígo, por ser el macho alfa del grupo siempre, por tu dinamismo en toda la carrera y por terminar juntos esta meta tan apreciada, en la que floreció un cariño muy grande.

A mí asesor Benjamín Moreno por ser más que un maestro, por convertirse en un amigo en quien confiar, fuente de admiración y respeto en toda la carrera, por llenar estas pequeñas mentes de ilusiones y saberes, gracias Líc por impulsar a los jóvenes a un mejor futuro y por ser la herramienta que forjo este sueño.

A mis amigos y amigas que siempre confiaron en mí, en mi capacidad para atender a sus hijos en mis casos de prueba, a su familia y a ellos mismos como objetos de estudio a lo largo de la carrera, gracias a todos por ayudarme en las tareas, a estudiar, a los que me llevaban de manera segura a la universidad, a los que me animaron cuando sentía que no podía más, a los que me mostraron una salida cuando ya me sentía frustrada y no podía más, por eso y mucho más, gracias.

Finalmente agradecer a todos los docentes del Departamento de Psicología que me formaron y han visto mi progreso en el Alma Mater, gracias por todo lo brindado, los recordare y respetare siempre.

El éxito que no se comparte , se olvida.....gracias a todos!!

Brenda Lisbeth Palacios Monterroza

Agradecimientos

Estaba preparado para escribir mucha teoría, análisis y complementos científicos, pero al encontrarme ante los agradecimientos espero no olvidar a nadie y si no menciono algún nombre sepan que dentro mí existe un agradecimiento, respeto y alegría, por su apoyo, confianza y apertura.

*El hecho de encontrarme en este proceso se debió a mi madre **María Eugenia Molina Monterrosa**, a quien agradezco por ser una mujer, con una intención de ver a su hijo autorializarse como un profesional, aunque ella quería mas un ingeniero que un licenciado en psicología, pero fue su confianza, su empuje y su dinero lo que me permitió estudiar. Sin duda, ella dio mucho por su hijo de lo cual agradezco y me recuerda que ella es mi madre y lo será como siempre, a **mí padre** que me indicaba que estudiara y que siempre me decía que fuera médico y siguiera sus pasos.*

*A mis hermanos **Jeovanny, Omar Y Rubén molina** quienes mantenían un interés en saber como me encontraba en los estudios, me apoyaron y esperaron pacientemente el llegar a concluir mi proceso de formación, además de ser un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y realización personal.*

*A todos mis amigos y conocidos, quienes me permitían tener alegría, optimismo y motivación por sus consejos, por tiempo y por su apoyo a superar los inconvenientes de los procesos académicos y devenires de la vida. No puedo dejar de mencionar a **Ceidy Judith Figueroa**; quien me demostró la importancia de la amistad, la oportunidad de trabajar en*

equipo y de expresar lo que uno siente, cree y piensa, la cual se volvió en una grata amiga. Como también en Brenda Lisbeth Palacios, que sin querer se volvió mi gran amiga y mi colega, de la cual aprendí de su ejemplo sin duda en mi vida; a ambas mujeres les agradezco por el conocimiento que brindaron, su enseñanza, confianza y tiempo que me brindaron mis hermosas amigas.

A los licenciados, catedráticos y colegas de la profesión, por su tiempo y dedicación al enseñarme el arte de las ciencias, el profesionalismo y los procesos relacionados a ser un profesional; mis especiales agradecimiento al Licenciado Benjamín Moreno Landaverde quien fue el precursor de mi interés por el área laboral, mi docente asesor, del cual adquirí mucho conocimiento. A los demás catedráticos de la Universidad de El Salvador, y las personas empleadas de las instituciones que permitieron que fuera parte de sus procesos.

A la licenciada Patricia Aguiñada, la licenciada Isa Funes y al Licenciado Ángel Sánchez. La ministra de trabajo, como también al gobierno de El Salvador y a la Universidad de El Salvador. Quienes permiten que nuevos profesionales sean partícipes de sus procesos internos.

A todos aquellos que marcaron mi vida, cambiaron mi pensamiento y me permitieron crecer como profesional

Mi gratitud.

Boris Monterrosa Molina

ÍNDICE.

CAPÍTULO I

1. Prologo.....	I
-----------------	---

CAPÍTULO II

2. Planteamiento del Problema.....	III
2.1 Situación del problema.....	V
2.2 Enunciado del problema.....	V
2.3 Delimitación.....	V
2.4 Alcances y limitaciones.....	VI

CAPITULO III

3.1 Justificación.....	VIII
3.2 Objetivos de la investigación.....	XI

CAPITULO IV

4. Marco teórico.....	35
4.1 Antecedentes.....	36
4.2 El liderazgo.....	48
4.2.1 Tipos de liderazgo.....	48
4.2.2 El liderazgo de hombre y mujeres.....	52
4.3 Género.....	55
4.3.1 Los atributos según el género.....	56
4.3.2 Disparidad entre hombres y mujeres el acceso de puestos de liderazgo.....	57
4.3.3. La explicación de la psicología evolucionista.....	58
4.3.4 La explicación de la psicología social.....	61
4.3.5 Teoría de la complementariedad.....	62
4.3.6 Influencia de la cultura organizacional en el liderazgo de hombres y mujeres.....	63
4.4 Motivación.....	67
4.4.1 La psicología de la motivación.....	67
4.4.2 Teorías de necesidades de la motivación.....	68
4.4.3 Teoría del camino-meta del liderazgo.....	71
4.4.5 Tipos de motivación.....	74
4.5 Satisfacción laboral.....	75

4.6 Insatisfacción laboral.....	76
4.7 La comunicación.....	77
4.8 El conflicto.....	78
4.8.1 Estilos de manejo de conflicto	78

CAPITULO V

5.0 Metodología.....	80
5.1 Tipo de investigación.....	80
5.2 Población.....	80
5.3 Métodos.....	82
5.4 Técnicas e instrumentos a utilizar.....	84
5.4.1 Técnicas.....	84
5.4.2 Instrumentos a utilizar.....	84
5.5 Recursos.....	87
5.6 Procedimiento metodológico.....	89
5.7 Actividades.....	90
5.7.1 Cronograma de actividades.....	91

CAPÍTULO VI

Análisis e interpretación de resultados.....	94
6.1 Presentación cuantitativa de los resultados por oficinas regionales.....	94
6.2 presentación cuantitativo de los resultados generales.....	120
6.3 Interpretación de Resultados Global.....	136
6.4 Diagnostico.....	141

CAPÍTULO VII

Conclusiones.....	143
Recomendaciones.....	144

CAPITULO VIII

Referencias bibliográficas.....	145
Anexos.....	148
Propuesta de programa de capacitación.....	16

CAPITULO I

PROLOGO.

Tenemos el agrado de presentar un estudio comparativo que fue realizado a partir del interés que nació desde el momento que se realizaron las prácticas en el área laboral en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en el año 2017 donde se pudo tener un acercamiento a profundidad con las personas empleadas de dicha institución, en el proceso se conoció las formas de interactuar, así como también las diferentes necesidades y demandas que presenta la Institución. Por lo que se tomó a bien realizar un estudio comparativo de liderazgo de género en la motivación que ejercen las jefaturas sobre las personas colaboradoras en sus funciones. Donde se pudiera conocer el tipo de liderazgo de género que se está empleando y como este se incide en el desarrollo de la motivación y el desarrollo de las actividades laborales de los empleados.

En el transcurso de este estudio comparativo nos enfrentamos a muchas dificultades en cuanto a programación, prejuicios y absentismo en las convocatorias para la aplicación de los diferentes instrumentos diseñados para la recolección de información, sin embargo se supo solventar y salir adelante con la investigación y sobre todo se logró obtener una muestra bastante amplia que ayude a conocer la realidad actual de la institución sobre el fenómeno estudiado, dando como resultado un diagnostico que permite diseñar y proponer un programa de capacitación que brinde las herramientas necesarias para mejorar y mantener los niveles de motivación y liderazgo adecuado en la Institución,

Este estudio puede ser de importancia para todas las Instituciones públicas y organizaciones privadas que tengan interés en conocer las habilidades y características

funcionales del liderazgo de género y como este ejerce motivación en hombres y mujeres y de esta manera poder realizar mejoras en el clima laboral contribuyendo al bienestar laboral y personal. Por último, agradecemos a todas las personas que fueron participes de esta investigación y a los interesados a la temática a leer esta investigación.

CAPITULO II

2. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 SITUACION PROBLEMA

Las Instituciones Gubernamentales tienen un amplio conjunto de estrategias para cumplir con los objetivos y metas estipuladas, una de ellas es mantener y conservar un recurso humano con excelentes niveles de motivación, para lograr la satisfacción del mismo y un desempeño alto en la productividad y un servicio de calidad a la población Salvadoreña. Un porcentaje mínimo de colaboradores suelen auto incentivarse porque les gusta realizar diferentes actividades laborales. La realidad en EL Salvador señala que las personas ejercen sus funciones para satisfacer sus necesidades básicas. En el contexto social y político en el que se ve sometida la institucionalidad de El Salvador, en la actualidad tiene que ver con la manera de asumir el liderazgo por parte de quienes tienen personal bajo su cargo; El Ministerio de Trabajo y previsión social al desarrollar un servicio público se enfrenta a la exigencia diaria de la población Salvadoreña que demanda resultados de manera inmediato, por lo que es necesario que todo el equipo de trabajo del MTPS se mantenga motivado en sus actividades laborales y esto solo es posible si la persona que lidera proporciona los elementos claves para generar satisfacción y motivación en la persona que labora; en la investigación realizada en 2017 sobre cultura organizacional, con los niveles operativos y mandos medios se observó que el trabajo en equipo debe mejorarse para generar una mayor eficacia en el servicio que se le brinda a la población y los resultados que brinda como Institución Gubernamental.

Las estrategias están orientadas a que ambos géneros tengan la oportunidad de ejercer un liderazgo con mayor funcionalidad, que permita potenciar las necesidades existentes como la

motivación y satisfacción en los cargos funcionales dentro del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en el que hombres y mujeres pueden pensar como un líder o lideresa, pues no se nace siendo líder o lideresa. Si bien se tienen cualidades y actitudes que son caracterizados dependiendo del género, algunas competencias se deben desarrollar en un tiempo de formación, en un proceso de aprendizaje y de experiencia laboral. En ocasiones se imitan el comportamiento de las personas que está bajo su mando, de aquí que el proceso de formación de un líder tenga aspectos empíricos y otros cognoscitivos.

Por esa razón la mayoría de organizaciones exitosas delegan la responsabilidad a un supervisor líder hombre o lideresa mujer, que debe ser poseedor de habilidades para influir en las actitudes y formas de pensar que tienen las personas dentro y fuera de la Institución, para promover un equipo de trabajo donde exista el respeto y el compromiso por cada uno de los integrantes. El guía o líder debe ser el responsable de la motivación e incentivación en el equipo de trabajo para que éste realice sus actividades y funciones con entusiasmo y alcanzar el resultado esperado por la Institución. Un líder puede influir en la forma de desempeñar las labores en un área o dependencia del MTPS existe un componente caracterizado en las personas empleadas, siendo esta la necesidad de sentirse motivados, por lo que demandan indirectamente un conjunto de estímulos en el ámbito laboral, ya que proporciona tranquilidad a su vida personal y social. Si la Institución 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.

El método más sencillo para los líderes y lideresa cuando las personas empleadas no alcanzan las metas establecidas son: sanciones, llamados de atención, limitaciones con los incentivos, este problema se debe a que existe un liderazgo no sobresaliente para el rubro y

dimensiones del MTPS; los líderes hombres o líderes mujeres se consideran líderes solamente porque obtiene un puesto alto, título o cargo funcional, pero muy pocas veces hacen a un lado los fines personales y se preparan correctamente para dirigir a un grupo de personas dentro de la Institución para obtener beneficios para los involucrados.

2.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Influirá la forma de liderar de cada género en las jefaturas, sobre la motivación que perciben las personas bajo su cargo en el MTPS?

2.3 DELIMITACIÓN

- a) **Espacial:** La prueba piloto fue realizada únicamente en la oficina central, ubicada en San Salvador. La investigación final fue llevada a cabo en cuatro oficinas regionales: 1- la regional de Oriente ubicada en el departamento de San Miguel, que comprende las oficinas de San Miguel, Usulután, Morazán y La Unión; 2- la regional de la zona Paracentral, ubicada en el departamento de San Vicente, que comprende las oficinas de Cuscatlán, Zacatecoluca, Cabañas y San Vicente; 3- la oficina central ubicada en la zona Metropolitana de departamento de San Salvador que comprende las oficinas de Chalatenango, La Libertad y San Salvador; 4- la regional de Occidente ubicado en el departamento de Santa Ana, que comprende las oficinas de Sonsonate, Ahuachapán y Santa Ana.
- b) **Social:** Estudiantes egresados en proceso de grado de la licenciatura en Psicología, asesor de tesis del Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, población colaboradora del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

c) **Temporal:** De febrero a Agosto 2018.

2.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

a) **Alcances:** El estudio comparativo permitió conocer y comprender el tipo de liderazgo que ejercen hombres y mujeres en las jefaturas, la motivación que estos les transmiten a las personas empleadas bajo su cargo para realizar su trabajo, los factores para un adecuado clima laboral que permita fortalecer las habilidades sociales y el desempeño laboral del MTPS a nivel nacional. Con ello se pretende que mejore el clima laboral y sus factores, así mismo se elaboró una propuesta de un programa de capacitación psicosocial desarrollado a partir del diagnóstico obtenido en la investigación que involucre todos los aspectos funcionales del liderazgo de ambos géneros, recabados en la investigación y que minimice las fallas que se generan desde las jefaturas; el programa quedara a criterio de la institución su aplicación.

b) **Limitaciones:** Por ser una Institución Gubernamental, ha sido difícil lograr obtener los permisos para realizar cada fase de la investigación de acuerdo a los tiempos planteados, ya que todas las autorizaciones deben venir de la máxima jerarquía del Ministerio; además antes que cualquier documento llegue a manos de la autoridad mayor, este debe ser revisado y avalado por tres niveles inferiores, también por ser un estudio comparativo de género la Institución cuenta con un área especializada en el tema, el cual dificulto la realización de la investigación por el hecho de pensar que el estudio pudo orientarse con profundidad en la lucha de las mujeres por sus derechos y logros alcanzados, dejando de lado la idea principal del estudio que era abordar ambos géneros en el ámbito laboral

específicamente en el liderazgo que estos ejercen; pese a esas limitaciones se realizó la prueba piloto y la realización de la investigación.

CAPITULO III

3.1 JUSTIFICACIÓN

Diversos estudios realizados han demostrado que el estilo de liderazgo es un factor que influye en el proceso de trabajo grupal, en el clima laboral y social, y en los resultados obtenidos por las empresas. Más concretamente, el estilo de liderazgo afecta al clima laboral y éste a la creatividad y la productividad individual y global, en cuanto al liderazgo de género surgen ciertos estereotipos en la sociedad sobre las diferencias de género en la forma de ejercer el liderazgo, distinguiendo entre un estilo masculino y uno femenino. Orellana (2003): señala Algunos de estos mitos son que las mujeres: a) muestran un comportamiento demasiado emocional como para tomar decisiones racionales; b) se comprometen menos con el trabajo que los hombres; c) carecen de motivación para la consecución de los logros; y d) son menos asertivas que los hombres. Asimismo, el género masculino está estereotipado con características como la racionalidad, la agresividad, la competitividad o la independencia, rasgos considerados por la sociedad como propios de la masculinidad y vinculados con el ideal de buen líder.

Sin embargo, investigaciones recientes concluyen resultados totalmente diferentes. Así, Barberá, Sarrió y Ramos (2000), quienes utilizaron el test Multifactor Leadership Questionnaire (*MLQ*), señalan que: a) los hombres y las mujeres no parecen diferir de modo significativo en su mayor o menor eficacia como directivos, ni tampoco en el nivel de compromiso personal con su trabajo (el cual está vinculado con sus responsabilidades familiares básicamente). Ante esta situación y considerando que las nuevas organizaciones demandan un comportamiento directivo distinto al tradicional, basado en el estilo transformacional, pasando de organizaciones jerarquizadas y rígidas a organizaciones horizontales más flexibles con mayor capacidad de

adaptarse a los cambios en el mundo laboral Ramos (2002), y nuevas habilidades de liderazgo como la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, toma de decisiones y dominio de las técnicas de comunicación Molina (2013) más vinculadas aparentemente con el estilo de liderazgo femenino; se hace necesario conocer las principales características del estilo de liderazgo desarrollado por las directivas y directivos, para ver su nivel de adecuación a la realidad empresarial, así como las principales diferencias existentes entre ambos. Además, identificar si los valores singulares de las organizaciones se reflejan en dichos estilos de liderazgo. Por ello, el objetivo de esta investigación es comparar el estilo de liderazgo que desarrollan los hombres y mujeres líderes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, para identificar y analizar sus principales diferencias y como se ven influidos en el nivel motivacional de las personas empleadas bajo su dirección.

Por lo que también se hace necesario conocer el nivel de motivación que ejerce el líder, entendiendo como *Motivación la capacidad* de poner en movimiento y energizar las funciones que desempeñan las personas empleadas del MTPS. Ambos componentes de estudio y desempeño fueron ejecutados con los conocimientos científicos de profesionales en psicología, contando con una comprensión y conocimiento previo de la Institución, debido a que durante el año 2017 se ejecutó un programa de capacitación y habilidades sociales en el cual se evidencio por medio del contacto directo con los participantes, la demanda de mejoras en el liderazgo de las jefaturas, y en consecuencia la forma en cómo se influye para alcanzar el tipo de motivación, productividad y las habilidades para solucionar los conflictos, estas menciones fueron recolectadas mediante la interacción del grupo de facilitadores y participantes del programa de capacitación.

Por lo que este estudio comparativo permite identificar el liderazgo más influye para la Institución, la comprensión de los componentes que carecen ambos géneros en su liderazgo y la influencia que ejerce los líderes en la motivación de los colaboradores y de esta manera lograr mayor motivación y satisfacción en las personas empleadas del MTPS. Por ello queremos dar respuesta a este fenómeno y lograr un impacto positivo a nivel social, al tomar como base referente para la investigación una Institución pública como lo es el MTPS, y así mismo sea posterior referencia de un cambio óptimo para las diferentes Instituciones públicas y privadas en la manera de ejercer el liderazgo, proporcionado a la Institución una tesis y una propuesta de un diseño de Programa de Capacitación con Intervención Psicosocial sobre el estilo de liderazgo que contempla todas aquellas habilidades, características, competencias, técnicas y estrategias que utilizan ambos géneros, los cuales son de mayor eficacia para realizar un adecuado liderazgo con aquellos sobre los colaboradores y contribuir en la mejora del clima laboral .

3.2 OBJETIVOS LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL.

- Investigar como incide el liderazgo de género en la motivación que ejercen las jefaturas sobre las personas colaboradoras en sus funciones diarias en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Y de esta manera contribuir en la mejora del desarrollo laboral, el servicio público a la población Salvadoreña y en la calidad de vida de las personas empleadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el tipo de liderazgo que cada género ejerce desde las jefaturas y la efectividad que genera en la motivación que les transmiten a las personas colaboradoras bajo su cargo con la finalidad de potenciar los elementos viables de cada género para la promoción de la satisfacción personal, la mejora del trabajo en equipo y calidad de vida de las personas empleadas del MTPS.
- Diseñar una propuesta de un programa de capacitación psicosocial con enfoque motivacional que permita a los empleados desarrollar y potenciar todas aquellas características, estrategias, habilidades, competencias, y técnicas que son de mayor influencia en un liderazgo ejercido por hombres y mujeres, que mejore la motivación y el desarrollo laboral, beneficiando el clima laboral de la Institución y de esta manera también su calidad de vida y el servicio brindado a la población

CAPITULO IV

4. MARCO TEORICO

4.1 ANTECEDENTE

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es la Secretaría de Estado rectora de la administración pública del trabajo y le corresponde formular, ejecutar y supervisar la política socio-laboral del país; y coordinar con las instituciones autónomas que la Ley señala¹. El proceso para conformarse como ente regulador inicio en 1911 por Decreto Legislativo del 11 de Mayo de 1911, fue emitida la Ley de Accidentes de Trabajo, confiándose la función de vigilar su cumplimiento a los Alcaldes Municipales y a los Jueces de Paz, luego el 2 Marzo 1927 se introducen Reformas al Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, creando Despacho de Trabajo, adscrito al entonces Ministerio de Gobernación, posteriormente por Decreto Ejecutivo del 15 de Junio de 1927, se fundaron Juntas de Conciliación que operaban en cada cabecera departamental, seguidamente el 3 Febrero 1934 se organizó la Secretaría de Estado que atendería el Despacho de Trabajo, adscrita siempre al Ministerio de Gobernación, hasta que el 22 Diciembre 1945 por Decreto Ejecutivo No. 282 del 22 de Diciembre de 1945, fue creado un Ministerio de Estado y su correspondiente Subsecretaría denominado Ministerio de Trabajo, Industria y Agricultura.

Luego el 12 Enero 1946 por Decreto Legislativo No. 321, del 12 de enero de 1946, fue creado el 25 Departamento Nacional del Trabajo, señalándose como funciones: a) Preparar la Legislación de Trabajo, recogiendo, coordinando y estudiando todos los datos relativos a las relaciones entre capital y trabajo; b) Organizar la «Inspección» y vigilancia de fábricas, talleres y

¹ Art.5 Tomado de la LEY DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TITULO II DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y REVISION SOCIAL P CAPITULO I DE SU DEFINICION, COMPETENCIA Y FUNCIONES

centros industriales y agrícolas; y, c) Conocer de las disputas entre el capital y el trabajo pendientes, y de las que en lo sucesivo surgieren. Todos estos avances gubernamentales dieron paso a que el 14 Octubre 1946 por Decreto Legislativo No. 134 del 14 de Octubre de 1946, fue creado El Ministerio de Trabajo y Previsión Social. Corresponde al Ministerio de Trabajo y Previsión Social formular, ejecutar y supervisar las políticas de relaciones laborales; inspección del trabajo; seguridad e higiene ocupacionales; medio ambiente de trabajo; previsión y bienestar social; migraciones laborales; así como promover, coordinar y participar en el diseño de las políticas de empleo, seguridad social, formación profesional y de cooperativas del sector.²

El Ministro de Trabajo y Previsión Social es el Secretario de Estado responsable política y administrativamente de los asuntos confiados a su sector. Le corresponde formular, dirigir, coordinar y supervisar la política del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en armonía con la legislación laboral y la política general del Estado³. El Viceministro de Trabajo, tiene jerarquía inmediata inferior a la del Ministro, dirige, supervisa y coordina las actividades de los órganos del Ministerio y de las instituciones autónomas correspondientes al sector, de conformidad con la política y las directrices impartidas por el Ministro, sustituye a éste en los casos determinados por la Ley⁴. Tal responsabilidad se fundamenta en que; deberá de cumplir en la aplicaciones de leyes y normas que beneficien a la población de El Salvador, para tal fin debe de ser una Institución que sea la garante que dichos principios, leyes y normas se cumplan al interior de la institución, por lo que la ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, hace referencia a la los alcances de la misma, en el sentido que dicha ley debe de

² Art 7 Tomado de la LEY DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TITULO II DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y REVISION SOCIAL P CAPITULO I DE SU DEFINICION, COMPETENCIA Y FUNCIONES

³ Art 10 Tomado de la LEY DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TITULO II DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y REVISION SOCIAL P CAPITULO III EL NIVEL SUPERIOR.

⁴ Art 11 Tomado de la LEY DE ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, TITULO II DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y REVISION SOCIAL P CAPITULO III EL NIVEL SUPERIOR.

eliminar la discriminación, Lograr la igualdad de mujeres y hombres en todas las esferas de la vida personal, Desarrollar pautas de socialización de mujeres y hombres, basadas en el reconocimiento de la plena equivalencia humana, política, social, económica y cultural de ambos géneros, es decir que ambos géneros poseen los mismos componentes y regularizaciones, destacando entre un factor de carácter sociocultural del País y del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, en el cual han existido 27 ministros encargados de esta cartera de estado, sin embargo al revisar la características de género se consolida que de los 27 ministros, un total de 25 personas han sido género masculino, mientras que 2 personas han sido mujeres, siendo la última de ellas la Ministra en funciones Sandra Edibel Guevara Pérez cuyo componente de formación intelectual denota algunas características que componente la investigación puesto posee estudios de administración pública, micro finanzas, presupuestos públicos con enfoque de género, planificación, monitoreo y evaluación con enfoque de género, gestión de riesgos institucionales, Género y economía, teoría de género-feminismo, entre otros. Además de ser parte de su experiencia, el Movimiento Social y Feminista de El Salvador. Ha sido integrante del Comité Asesor en representación de la sociedad civil por la Organización Feminista Las Méridas.

Dichos componentes podían enmarcar algunas características del porque el cumplimiento de las normativas de género, inclusión, igualdad y equidad se van presentado más en los procesos de las instancias y organizaciones a nivel nacional, y cuyo componente está presente en el plan quinquenal de El Salvador. Por lo que se lograra una mejor competencia en la gestión del equipo que se destaca como la capacidad de asumir el rol de líder sobre un equipo de trabajo para generar y fomentar un ambiente de cohesión y colaboración (evaluación del desempeño personal 2017) esto permitirá que se pueda enriquecer los derechos humanos, la igualdad de género y la equidad (plan quinquenal del desarrollo 2014-2019). por lo que esta investigación tendrá un

impacto social en proporciones social y cultural, es decir que permitirá que se logre el liderazgo más idóneo para la institución, se fortalecerá el liderazgo existente con lo que admitirá que retomen componentes faltantes en el estilo de liderazgo que ejercen y a su vez conllevará a ser un punto de referencia mediante el cambio observable para otras Instituciones y organización, por lo que se considera de importancia realizar el estudio sobre liderazgo de género debido a que no se encuentra mayores investigaciones a nivel territorial, ni Regional sobre el tema antes señalado (plan quinquenal de desarrollo 2017, eje 11.2), La investigación estará regida por los reglamentos institucionales, es decir la ley general de prevención de riesgo en los lugares de trabajo, La ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres, Código de trabajo, la ley de ética gubernamental entre otros en donde se sostendrán los principios rectores como lo es la igualdad, respeto a la prevención y a la prevención de riesgos.(ley General de prevención de riesgo en los lugares de trabajo, Art2)

Un componente de importancia resaltar con relación al MTPS es que cuenta con un total de 852 empleados a nivel nacional, entre ellos mujeres y hombres, con un total de 58 personas que lideran. Son 25 mujeres que están encargadas de alguna jefatura o dirección, mientras que 33 hombres son jefes o directores de alguna Dependencia, unidad o sección. Características que podrían denotar algunos componentes suscritos en la forma de liderar y de mantener la motivación de los colaboradores para cada área de trabajo en particular. Debido a que no se cuentan con estudios e investigaciones internas en el MTPS, ni a nivel nacional sobre el liderazgo de género se pasa a hablar algunas investigaciones realizadas a nivel de Iberoamérica.

Bass(1985). Realizo la investigación: *Leadership and performance beyond expectations*, donde sostuvo las teorías de liderazgo donde se han centrado en aproximaciones parceladas de los proceso democrático/autocrático, directivo/participativo, foco sobre las tareas o sobre las

personas, apuntando a generar cambios de primer orden al interior de las organizaciones, por lo que estos cambios consisten en una modificación al interior del sistema, sin cambiar su estructura interna, es decir, no ocurren alteraciones en las reglas de relación de éste. Este tipo de cambio, es el que comúnmente tiene lugar en los ambientes estables, y se relacionan con la adaptación y el crecimiento de la empresa. De esta forma, involucran cambios de categorías, que implican aumentos, por ejemplo, en la cantidad de la producción, o del desempeño. Éstos se dan en el marco de un proceso de intercambio, una relación transaccional, en la cual las necesidades de los seguidores pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecua a su contrato con el líder.

Por otra parte, Hersey, Blanchard y Johnson (1998). Proponen que los cambios de segundo orden se refieren a transformaciones del sistema mismo, por una reorganización de los elementos en un sistema nuevo, que ocurre cuando se modifican propiedades o estados fundamentales de éste. Dicho de otra forma, es un tipo de cambio a un nivel lógico superior, es decir, a nivel de las reglas de relación, correspondiente a una realidad de segundo orden, como lo son las propiedades sociales de los objetos: valor, significación, por lo que involucran grandes cambios en actitudes, creencias, valores y necesidades. Este tipo de cambio, se observa comúnmente en ambientes competitivos y cambiantes, donde las organizaciones se ven obligadas a reestructurarse continuamente.

Bass (1985) se basa en tres patrones de efectos del liderazgo político, planteados por Paige (1977) para ejemplificar los tipos de cambio realizados por los líderes en la organización:

1. Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Tiende hacia la mantención de las instituciones y sus políticas. Para Bass (1985), el cambio

conservativo es realizado por un líder generalmente transaccional, que trabaja dentro del contexto institucional para la mantención del sistema; por lo tanto, es un cambio de primer orden.

2. Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Se orienta hacia el cambio moderado de la elasticidad de instituciones. También corresponde a un cambio de primer orden.

3. Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Tiende hacia la transformación fundamental de las instituciones existentes. Bass (1985), señala que en este cambio de segundo orden, el líder es fundamentalmente transformacional, es decir, cambia, inventa y moderniza la cultura organizacional (reglas, significados, creencias grupales, ideología, moralidad y ética), las auto-identidades del grupo, el sesgo social y la trama de la realidad organizacional.

En la primera parte del siglo XX, el liderazgo se orientó al cómo y cuándo dar directrices y órdenes que obedecieran los subordinados. Los movimientos sociales posteriores que valoraban la igualdad repercutieron en el ámbito organizacional, desarrollando nuevas teorías de liderazgo orientadas a la participación y procesos consultativos de grupos (líder enfocado en la tarea o en la relación, líder participativo o directivo, entre otros). Por otro lado, las aproximaciones han evolucionado desde perspectivas Costo-Beneficio surgidas desde la economía, hacia perspectivas que incorporan la importancia de la motivación y la energización en el intercambio, en la dirección de la percepción y el comportamiento. Por lo que Burns (1978), en su investigación sobre *The Leadership* Usa Harper and Row, se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder- seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a

trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Por lo que Burns (1978) se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto transforming, que pasa a acuñarse en terminología de Bass, como transformacional. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. Transforming es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona. En tanto transformacional, es un adjetivo que se refiere a un estado caracterizado por los efectos que produce el líder en los seguidores. Por lo que algunos otros estudios más relacionados a la temática en perspectiva

Abarca (2010), realizó un estudio: Liderazgo Masculino vs. Femenino, cuyo objetivo fue sintetizar la investigación de 162 estudios sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en estilos de dirección en función del género. Los estudios incluidos en dicha investigación, que son los que normalmente se han utilizado para investigar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el género, pueden clasificarse en tres grupos: estudios organizacionales, estudios de laboratorio, y estudios de evaluación de estilos de liderazgo. El primer tipo de estudios, a diferencia de los otros dos, los sujetos seleccionados ocupan roles directivos o de liderazgo.

Los estilos de dirección con relación al liderazgo incluidos en el análisis han sido dos de los más frecuentemente utilizados en la investigación:

“El liderazgo orientado a las tareas vs. Liderazgo orientado a las personas es decir a las relaciones y democrático vs. Autocrático. El liderazgo orientado a las tareas es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. Este estilo se da, especialmente, en tipos de trabajos donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y, por supuesto, correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en combate, cirujanos en algunas especialidades, etc. En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo ni siquiera para analizar alternativas. Se debe decidir correcta y rápidamente”. (Abarca, 2010, p90).

El liderazgo orientado a las personas es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da, generalmente, en situaciones donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo reúna información y las utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas. Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales especializados.

Eagly y Johnson, (1995), realizó un estudio de meta análisis de muestra que en los estudios realizados en laboratorio y en los estudios de evaluación.

“Donde los sujetos estudiados no ocupan roles directivos o de liderazgo, se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en ambos estilos o tarea vs. Relaciones, y democrático vs. Autocrático— siendo los hombres los que revelan una preferencia mayor por los estilos de tarea y autocrático, mientras que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más orientado a las relaciones y democrático. Dicho de otro modo, sus hallazgos muestran que los hombres suelen ser más autocráticos y tienen un estilo que acentúa el control en un modo mayor que en el que lo hacen las mujeres. Sin embargo, en los estudios organizacionales no aparecen diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de tarea vs. Relaciones, es decir, el metaanálisis permite sostener que no es efectivo que los hombres tengan mayor orientación a la tarea y que las mujeres emplean mayor atención a las relaciones interpersonales, aunque sí en el estilo democrático vs. Autocrático. Se constata la tendencia de las mujeres a adoptar un estilo de liderazgo más participativo y democrático que los hombres” (Eagly y Johnson, 1995, p.248).

Según Eagly & Johnson (1995), el tipo de estudio organizacional, de laboratorio, o de evaluación. No era la única variable que mediatizaba las relaciones entre estilos de liderazgo y género. También se encontró las siguientes:

- ❖ La afinidad con el género de los roles de liderazgo. Las diferencias de género están estrechamente correlacionadas con la identidad de roles de hombres y mujeres, esto es, las mujeres tienen un menor rendimiento en contextos en que el liderazgo es definido en términos masculinos, sobre todo en contextos militares, mientras que los hombres muestran

un menor desempeño en contextos en que el liderazgo es menos definido en términos masculinos. Los líderes de cada sexo se comportan más orientados a la tarea cuando sus roles ocupacionales coinciden con sus roles de género.

- ❖ El grado en que los roles de liderazgo está dominado numéricamente por hombres. La tendencia de las mujeres líderes a estar más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas que los hombres líderes se debilita en la medida en que el rol estaba dominado por los hombres. Es más, en situaciones las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos

Eagly, Karau y Makhijani (1995), realizaron un estudio: Sobre la eficacia de hombres y mujeres que ocupan roles directivos y de liderazgo, donde descubrieron las posibles diferencias en eficacia en función del género. Los resultados generales sobre eficacia de los líderes y género, muestran que hombres y mujeres no difieren en general en su eficacia como líderes. No obstante, Eagly y cols., identifican una serie de condiciones bajo las cuales a los hombres líderes “les va mejor” que a las mujeres líderes y viceversa, estas son:

- ❖ Ajuste de género y roles de liderazgo: En general, los líderes de cada sexo eran particularmente eficaces en un rol de liderazgo considerado congruente con su género. Así, los hombres líderes eran más eficaces que las mujeres líderes en roles definidos en términos relativamente masculinos (aquellos que exigían habilidades de tarea: dirigir y controlar a otras personas), mientras que las mujeres eran más eficaces que los hombres líderes en roles definidos en términos relativamente femeninos aquellos que exigían habilidades interpersonales: cooperar y llevarse bien con otras personas.

- ❖ Grado en que los roles de líder y subordinados estaban dominados numéricamente por hombres: Los hombres líderes tendían a ser más eficaces que las mujeres cuando el rol estaba especialmente dominado por hombres y asociado a subordinados hombres. Además, en la medida en que los subordinados de los líderes era hombres, el rol era evaluado como más afín al hombre.
- ❖ Tipo de organización: Solo las organizaciones militares arrojaban resultados que favorecían significativamente a los hombres líderes. Asimismo, las organizaciones de negocios, educación, y servicios sociales o gubernamentales, mostraban el patrón inverso: una débil tendencia a mayor eficacia de las mujeres en comparación con los hombres líderes.
- ❖ Nivel de liderazgo: Los hombres son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones, mientras que las mujeres son más eficaces que sus compañeros hombres en las posiciones de segundo nivel (dirección media) de las organizaciones.
- ❖ Sexo de los evaluadores: Cuando existe un mayor número de hombres entre los evaluadores, los hombres líderes obtienen mejores evaluaciones de eficacia que las mujeres. Las mujeres, sin embargo, no favorecen a un sexo sobre otro.

En síntesis, suponiendo que los líderes hombres y mujeres desempeñan el mismo rol dentro de la organización, es decir la misma posición en el mismo nivel organizacional y tienen acceso equivalente al poder y estatus, no hay que esperar diferencias género en la eficacia. A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para

apaliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas o organizaciones tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa. El Desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías

Robbins, (2004) crea una definición de la motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Robbins, (2004). Señala en esta definición el consiguiente de necesidad como un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas. Peiró, (1990), quien realizó una investigación sobre *La motivación laboral-1990*, donde señala un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la

investigación como de la gestión organizacional, donde se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas.

Se describen a continuación los componentes de los principios de la investigación.

4.2 EL LIDERAZGO

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivos 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, sea este personal gerencial o institucional.

4.2.1 TIPOS DE LIDERAZGO.

Existen tipos de liderazgo, mientras para otros el liderazgo es uno y como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercer o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder

De acuerdo con esto existen varios estilos de liderazgo:

- ❖ **Líder Autócrata:** Asume todas las responsabilidades de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno.
- ❖ **Líder Emprendedor:** Adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo, consulta ideal y opinión.
- ❖ **Líder Liberal:** Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- ❖ **Líder Proactivo:** Promueve el desarrollo del potencial de las personas.
- ❖ **Líder Audaz:** Es capaz de relacionarse con muchas Instituciones y personas persuasivo. crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Según la formalidad en su elección:

- ❖ **Liderazgo formal:** es aquel liderazgo establecido por la Instituciones, y reciben el nombre de jefe o jefa, supervisor/a, Coordinador O Coordinadora
- ❖ **Liderazgo Informal:** Emergente en el grupo.
- ❖ Según la relación entre el líder, sus seguidores y subalternos y con fundamentos en esta investigación se señalan los siguientes tipos de liderazgo.
- ❖ **Liderazgo Autocritico:** el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es Unidireccional: del líder al Subordinado.

❖ **Liderazgo democrático:** el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre el cual los colaboradores liderado por el líder democrático puede decidir.

❖ **Liderazgo Liberal (laissez faire):** El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados

❖ **Liderazgo transnacional:** Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

❖ **Liderazgo transformacional o carismático:** El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: Discrepancias con lo establecido y deseos de cambiar, propuesta de una alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

❖ **Liderazgo autentico:** Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a si mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso, solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

❖ **Liderazgo Organizacional:** En los negocios se Evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección, por un lado, la aptitud y por otro, la actitud.

❖ **Liderazgo Situacional:** 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. Paul Hersey y Ken Blanchard (1931-2012). Quienes crearon su teoría llamada Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo y posteriormente se llamó teoría de liderazgo situacional, modelo de liderazgo situacional más conocido en el campo de la psicología y los RRHH

Estos dos expertos establecen dos niveles básicos de comportamiento del líder:

1. **Dirección:** El comportamiento directivo del líder está centrado en la definición de las tareas, se establece qué, cuándo y cómo se realizan.
2. **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:

1. **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 el equipo, es fundamental que las instrucciones que a las personas empleadas 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.

2. **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.

3. **El líder asesora:** El líder debe estimular a las personas empleadas, con capacidad de guiar y motivar 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.

4. **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. Por este motivo, el líder es capaz de delegar responsabilidades en las personas empleadas y respetar su modo de llevar a cabo las tareas que les encomiendan y las decisiones que toman.

La teoría de Hersey y Blanchard (2012), compone un paradigma cada vez más sentado en las características del liderazgo al no colocar a las personas líderes en algo estático. Si no en una variedad de habilidades para liderar con éxito los problemas recurrentes en un momento determinado, con una facilidad de adaptación a las circunstancias y, más aún, a las personas con

las que se interactúa. es decir quien posea el liderazgo, deberá de componen algunas variaciones dependiendo de los componentes propios del desempeño sociocultural e intelectual.

4.2.2 LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES

Estrada (2007); El liderazgo es una materia que ha acaparado el interés por su recurrente discusión en la historia de la civilización. Desde la antigüedad se encuentran escritos sobre el liderazgo. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto camino, vencido obstáculos, y aplanado el camino que nadie había hecho antes. El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo. Existen diferentes clases de liderazgo en función de los fines perseguidos: espiritual, empresarial, político, deportivo y militar. Este último es peculiar tanto por sus fines como por la naturaleza de sus cometidos. Requiere seguidores altamente motivados y líderes especialmente cualificados. En la literatura sobre liderazgo. Cuadrado, (2001); sostiene que una de las tesis planteadas es que las mujeres tienen un estilo de liderazgo propio y diferente de los hombres. Así también, existe una serie de autores como Adler, Loden y Rosener con publicaciones de carácter divulgativo, que defienden que las mujeres utilizan un estilo de liderazgo denominado “femenino”, en oposición al estilo “masculino” que se observaba en las organizaciones tradicionales.

Con respecto a los estilos de liderazgo y a las presuntas diferencias que existirían entre hombres y mujeres, en los textos sobre la materia no se ha establecido un consenso. Algunos autores como Carless, Chadwick y Rosener (1996), aseguran que la mujer favorece la participación, de modo que las personas se pueden sentir integradas a la organización y

consideren que sus contribuciones son valoradas. Esto es alcanzado a través de una comunicación abierta y bidireccional, compartiendo información y el consecuente poder que esto implica. Acorde a lo anterior, se afirma que las mujeres se caracterizarían por ejercer un liderazgo con mayor énfasis en la visión de la empresa u organización. El desarrollo de los individuos, con un estilo caracterizado por la cooperación, el trabajo en equipo y menor control; la resolución de problemas se basaría tanto en la intuición como en la racionalidad siendo el objetivo básico la calidad. Por otro lado, el modelo de liderazgo masculino se caracterizaría por un estilo operativo competitivo, con una estructura organizacional jerárquica, solución de los problemas de modo racional, un control detallado y su objetivo principal sería el éxito.

En las últimas décadas, los investigadores Eagly, Adler, Cuadrado y Osse, (1993; 1999). han efectuado estudios sobre el liderazgo tendientes a comparan los hombres y mujeres, enmarcados en las diversas teorías y modelos de liderazgo. Estos, se han planteado el objetivo de determinar, de manera más certera, si existen diferencias entre hombres y mujeres a la hora de liderar. Ante el desafío de descubrir las diferencias de comportamiento de hombres y mujeres que participan en la interacción líder-subordinado, particularmente dentro de distintas empresas, investigadores nacionales, también, han realizado esfuerzos académicos para ayudar a su verificación.

Los profesores Nureya Abarca del Departamento de Administración y Nicolás Majluf del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, publicaron sus trabajos de investigación “Women in management: A study of chilean executives” y “Liderazgo masculino vs. Femenino: sus estilos y sus efectos”. También han dirigido las tesis “Liderazgo: Análisis por género en la relación jefe-subordinado” y “Estudio comparativo de la confianza y el liderazgo de hombres y mujeres”, (2010). Donde plantean que:

“Si bien es cierto y comprobado que las mujeres deben sortear más obstáculos para llegar a los lugares más altos en la jerarquía corporativa, todavía es tema de debate si hay diferencias en las conductas de hombres y mujeres como líderes y en su respectiva eficacia cuando dirigen a otros” (Abarca y Majaluf 2010. P 75)

Abarca y Majaluf (2010) en su investigación Liderazgo Masculino v. Femenino. Harvard Business Review América Latina, Vol. 88 P,74-75, 2010 plantean: Después de varias investigaciones realizadas en diferentes partes del mundo, los resultados indican que no es verdad que el estilo de liderazgo que ejercen las mujeres, sea diferente al que ejercen los hombres. La mujer ejecutiva de hoy posee habilidades para ser eficiente en cualquier área, e incluso la inteligencia emocional, que tanto se critica de ellas, puede convertirse en una ventaja competitiva a la hora de ocupar una posición de liderazgo. El mundo de la empresa es un mundo complejo, y ni el modelo de trabajo masculino ni el femenino puede proporcionar una organización equilibrada sin el complemento del uno con el otro. Pero no sólo es necesario lograr un equilibrio entre las habilidades masculinas y femeninas en el interior de la organización; también es preciso que ese equilibrio se dé en cada hombre y cada mujer pues estos se deben complementar a la hora de ejercer el liderazgo.

De igual manera, en el tema del trabajo en equipo, es importante tener presente la importancia del aporte indiscriminado tanto de los hombres como de las mujeres. Precisamente es en la complementariedad entre los atributos típicos de los estilos masculino y femenino lo que hace que un equipo sea más estratégico y eficaz que otro. Y estos estilos son independientes del género. No necesariamente todos los hombres o todas las mujeres tienen los atributos que a continuación describo. El masculino suele basarse más en la consecución de determinados objetivos, mientras que el femenino adopta un estilo más interpersonal de liderazgo. Así, un

estilo “masculino” suele incluir comportamientos enérgicos y orientados hacia un objetivo, mientras que un estilo “femenino” se basa más en las relaciones y es más “democrático”. El estilo masculino suele adoptar mayores riesgos, mientras que el femenino “se las arregla” por su practicidad y por su capacidad para ser más eficientes a la hora de resolver problemas.

4.3. GÉNERO

DEFINICIÓN

La categoría género se entenderá como el conjunto de características sociales, culturales, políticas psicológicas, jurídicas y económicas asignadas al sexo diferencialmente. Nacemos con características sexuales a las que la sociedad y cultura les asigna un valor distinto. El género se construye sobre el cuerpo y se constituye en una unidad biosociocultural (Lagarde.1994). El género se refiere a las formas como somos socializados, como nos comportamos y actuamos tanto hombres como mujeres; se refiere también a la manera cómo estos roles que asumimos, usualmente estereotipados, son interiorizados, procesados y reforzados a lo largo de nuestra vida. Como construcción social, el género se constituye a partir de las simbolizaciones y significados atribuidos culturalmente a las diferencias anatómicas entre hombres y mujeres, así como a las relaciones entre ambos.

4.3.1 LOS ATRIBUTOS SEGÚN EL GÉNERO

Cada género posee diferentes características o cualidades estas dependen en gran medida del constructo social sobre el rol y dirección que retoma un hombre o una mujer. Los atributos femeninos están basados en la forma de como se aprecia el mundo la observación, interpretación, sensibilidad, visión periférica, mayor capacidad de escuchar, ejerce autoridad informal, gran

intuición, autocontrol, comunicación simbólica. Los atributos masculinos son en alguna medida más complejos. Análisis detallado, énfasis en los procedimientos, pensamiento analítico y deductivo, gran capacidad de asumir riesgos, creación de estrategias concretas, obsesión por los hechos y los datos, ejercicio de la autoridad formal, comunicación directa y lenguaje verbal, control de las emociones. Los equipos de dirección altamente efectivos son aquellos capaces de tener personas con estas habilidades, atributos o competencias complementarias, y que aprovechan la diversidad como su mayor ventaja competitiva. Tener uno u otro estilo de liderazgo no es garantía de llegar a ser líder, y los ejecutivos deben ser conscientes de cuál es su estilo y cómo será percibido por el resto de trabajadores de la organización y por gente de fuera.

El verdadero líder empresarial, sin importar su género, forma el liderazgo, creando permanente espacios donde florezca la imaginación y la creatividad de cada uno de los demás trabajadores y directivos. Forma liderazgo permitiendo que en lo posible cada trabajador ejerza un rol digno e inteligente, donde pueda tomar decisiones y ejercer influencia múltiple. Inclusive, crea políticas donde se estimula y reconoce el liderazgo y la toma de decisiones por parte de todos los trabajadores. Todo lo anterior en forma independiente del número de hombres y mujeres de su Organización. Lo más fascinante de todo, es que ya existe un reconocimiento mundial respecto a que la única ventaja competitiva real, perdurable y no fácilmente copiable, es la del aprovechamiento del Liderazgo Colectivo, así como el del uso apropiado de la inteligencia y el talento de todas las personas que participan en la Gestión Pública o Empresarial. Debemos estar muy orgullosos de los diversos líderes de nuestro país, hombres y mujeres, y de nuestra capacidad de ejercer el liderazgo en cualquiera que sea nuestro círculo de influencia.

4.3.2 DISPARIDAD ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN EL ACCESO A PUESTOS DE LIDERAZGO.

Una de las razones que suele difundirse para explicar las dificultades a las que se enfrentan las mujeres, no sólo al momento de acceder a puestos de liderazgo sino de ingresar y mantenerse en el mundo laboral, es que se ven impedidas de lograr una conciliación entre las obligaciones domésticas u hogareñas, que tradicionalmente les fueron asignadas, con las exigencias del mercado de trabajo. Los resultados de varias investigaciones de Ensher, Murphy & Sullivan (2002); han demostrado que las mujeres líderes tienen bastantes inconvenientes para equilibrar las demandas laborales con las de la vida personal. En relación con lo antedicho, muchos de los estudios tempranos en materia de liderazgo han sostenido que entre las mujeres económicamente activas es una experiencia usual las frecuentes entradas y salidas del mercado laboral. Estas discontinuidades ocurren en coincidencia con puntos cruciales del ciclo vital (casamiento, nacimiento del primer hijo, ingreso del menor al sistema escolar, etc.).

Los trabajos de tiempo parcial y ocasional son más frecuentes entre las mujeres. Por otro lado, el mercado de trabajo suele reclutar a las mujeres de manera selectiva, especialmente a las que tienen entre 20 y 25 años de edad, que no tienen un compañero (solteras, separadas, divorciadas y viudas), que no tienen hijos y que tienen mayor nivel de educación formal. En consonancia con lo expuesto, en un estudio realizado por Correll, Benard & Paik (2007); más recientemente en Estados Unidos se pudo comprobar que ante convocatorias laborales las mujeres con hijos que son llamadas para una entrevista constituyen el 3,1% del total, frente al 6,6% de mujeres sin hijos que son convocadas. Además, se pudo corroborar que suelen ser percibidas como menos competentes y que se les tiende a ofrecer un sueldo inicial inferior en comparación con las mujeres sin hijos.

De todas maneras, si bien lo antedicho es preocupante, estas serían razones que se aplicarían fundamentalmente al acceso de las mujeres, en términos generales, al mundo del trabajo. Se supone que quienes desean escalar en la jerarquía y acceder a puestos directivos ya han logrado atravesar estos inconvenientes relacionados con el acceso y la permanencia en el sistema. Además, según Cheung y Halpern (2010), los estudios más recientes acerca de la relación trabajo/ familia para las trabajadoras madres muestran que las mujeres logran conciliar ambos roles generando cambios en ambos ámbitos, por ejemplo compartiendo tareas familiares con otros miembros de la familia (esposo y familia extensa) o recurriendo a ayuda externa (servicio doméstico).

Resulta necesario, entonces, analizar cuáles pueden ser otros factores que obstaculicen el acceso a los puestos más altos. En relación con lo antedicho Eagly y Carly (2004). proponen tres explicaciones hipotéticas que justificarían la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo. Dichas explicaciones serían:

1. Mujeres y hombres diferirían en sus estilos de liderazgo. Dichas diferencias pueden beneficiar o perjudicar a las mujeres dependiendo de los efectos de estas diferencias sobre los niveles de efectividad.
2. Los postulados de la Psicología Evolucionista afirmarían que los hombres (a diferencia de las mujeres) se encontrarían naturalmente motivados para liderar y dominar a otros.
3. La existencia de prejuicios y discriminación hacia la mujer impedirían su acceso a puestos directivos. Se pasará a detallar cada una de estas explicaciones en los apartados siguientes mostrando cuanto de verdad engloban cada una de ellas y cuáles son las de mayor importancia y eficacia en la actualidad.

Cabe mencionar que el componente relacionado al estilo de liderazgo ya fue explicado en el primer capítulo de esta tesis, se pasara a abordar los dos siguientes, es decir:

4.3.3 LA EXPLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA EVOLUCIONISTA.

Eagly y Carly, (2004). Sugieren otra explicación que se enmarca dentro de las argumentaciones que sostienen algunos escritores influidos por la Psicología evolucionista. Dichos escritores explican la desproporción de puestos de liderazgo ocupados por hombres y mujeres en términos de diferencias biológicas intrínsecas existentes entre ambos. Esta línea de investigación ha sido desarrollada fundamentalmente por Buss y Kenrick (1998). Ellos sugieren que las diferencias que presentan hombres y mujeres en cuanto a su comportamiento social, incluido la conducta de liderazgo serían producto de disposiciones psicológicas específicas que habrían sido desarrolladas genéticamente como resultado de la adaptación a condiciones primitivas.

Los psicólogos evolucionistas al igual que los precursores de las teorías evolucionistas como Darwin y Spencer, relacionan las actuales diferencias en el comportamiento con las presiones reproductivas que nuestros antepasados hombres y mujeres mantuvieron en la historia temprana de la especie humana. Dichas presiones probablemente hayan conformado características psicológicas diferenciales entre los sexos. Las mujeres siempre estuvieron mayormente involucradas en cuestiones atinentes a la conservación de la descendencia y paulatinamente fueron convirtiéndose más selectivas en cuanto a la selección de partenaires masculinos. Como consecuencia de esto los hombres comenzaron a competir entre ellos para obtener acceso sexual a las mujeres y de esta manera asegurar su descendencia y transmisión de sus características a las generaciones siguientes. Buss & Kenrick (1998). Los psicólogos de esta

corriente sugieren que, en virtud de dicha competencia entre los pares masculinos, éstos probablemente hayan desarrollado disposiciones a favor de la agresión, el desafío y la lucha por el poder. En cambio, es factible que las mujeres hayan generado cierta inclinación a la selección de compañeros potenciales que les proveyeran de los recursos para la crianza de la descendencia. Además, la estrategia evolutiva de la mujer, con vistas a asegurar la supervivencia de sus hijos portadores de sus genes, explicaría su mayor sensibilidad emocional, su tendencia hacia el cuidado de las personas y la crianza, así como su mayor capacidad para situarse afectivamente en el lugar de otras personas, ayudar a aquéllas que sufren problemas, y su menor disposición a comportarse agresivamente. De esta manera los hombres desarrollaron ciertas habilidades para dominar tanto a mujeres como a otros hombres. El dominio sobre las mujeres partió del control sexual de las mismas para asegurar su descendencia y, por ende, su propia supervivencia. Así los hombres estarían intrínsecamente orientados a buscar los recursos suficientes para la conservación de su progenie. Estos recursos serían obtenidos fuera del hogar a través de tareas no domésticas. Los hombres se verían favorecidos a realizar este tipo de tareas ya que se ven libres de las responsabilidades de gestación y crianza de los hijos, tareas exclusivas de la mujer.

Es importante tener en cuenta que estos planteamientos no implican que hombre y mujer sean considerados "superiores" o "inferiores", sino que sólo establecen relaciones de diferencia y complementariedad entre ambos (Dicha asignación de tareas diferenciales para hombres y mujeres delimita espacios distintos, la mujer quedaría relegada al ámbito doméstico y el hombre al extra- doméstico o público. A su vez, el hombre en el ámbito público tendería a asumir una posición de liderazgo en grupos de trabajo ya que dirigir implica poder, lo cual, siendo una característica atractiva para una gran cantidad de mujeres, les facilitaría el acceso sexual a ellas.

Según lo expuesto, se desprendería la idea de que los hombres estarían intrínsecamente determinados para convertirse en líderes ya que a lo largo de los diferentes momentos históricos han ido desarrollando cualidades tales como la dominancia, el control y la asertividad que comúnmente han sido asociadas a un liderazgo efectivo. Sin embargo, tal como se vio en el apartado anterior, muchas de las organizaciones actuales requieren de la habilidad para poder entablar buenas relaciones con otros y poder trabajar y cooperar en equipo, cualidades asociadas a la mujer. Todo parecería indicar que para lograr ejercer un liderazgo efectivo en las organizaciones contemporáneas es necesario desplegar tanto habilidades masculinas como femeninas.

De acuerdo con lo antes dicho, se podría concluir que, a pesar de que fuera posible comprobar el supuesto de que los hombres estarían naturalmente determinados para lograr dominio, esto no explicaría su actual ascenso en cargos directivos ya que las supuestas cualidades por ellos desarrolladas (comando y control) no serían las que fundamentalmente se buscan en las organizaciones de este momento. Por tal razón las mencionadas autoras Eagly y Carly (2004). proponen una cuarta explicación que se relaciona con los fenómenos de discriminación y prejuicio y que es una explicación que sienta sus bases en los supuestos de la Psicología Social.

4.3.4 LA EXPLICACIÓN DE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Esta explicación se fundamenta en los desarrollos de la Psicología Social. Esta corriente teórica ha realizado importantes aportes en torno a determinadas temáticas como: la discriminación y el prejuicio hacia determinados grupos sociales considerados generalmente como minorías. En este caso interesa desarrollar como se producen estos fenómenos en

contextos laborales y más específicamente, hacia aquellas mujeres que aspiran ocupar puestos directivos.

Para Eagly y Carly (2004) la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones que mejor aborda la situación de desventaja de las mujeres en materia de liderazgo. En líneas generales lo que propone esta corriente es que las personas suelen asociar al género masculino y femenino con diferentes rasgos y características, relacionando mayormente a los hombres con los atributos vinculados al liderazgo. Por lo general se tiende a asignar a los hombres cualidades tales como la competencia, el control, la racionalidad y la asertividad. En cambio, las mujeres suelen ser calificadas como sensibles, amigables, expresivas y preocupadas por los otros. Dichas características se irían consolidando en los representantes de uno u otro género como consecuencia de procesos de socialización diferenciales en mujeres y varones. De esta manera, los diferentes contextos sociales conforman estereotipos de género. Éstos son entendidos como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres.

Por lo general los prejuicios suelen surgir cuando se percibe que existe cierta incongruencia entre el rol a ocupar dentro de una organización y las características estereotípicas asignadas a determinados postulantes o a quienes ya estén ocupando el rol, en este caso las mujeres. Estas tienden a ser consideradas menos competentes que sus pares masculinos y menos capaces de controlar a otros en puestos de liderazgo (Eagly & Carli. 2001). Generando dificultades para que puedan ascender a este tipo de puestos. A fin de explicar cómo se produce la emergencia de estos prejuicios, Eagly y Karau (2002); proponen una Teoría acerca del prejuicio hacia las mujeres en virtud de las incongruencias entre los diferentes roles a

desempeñar, entre estos la noción de Estereotipo, Discriminación, Prejuicio, Actitudes que resultan fundamental para comprender la forma de liderar de ambos géneros.

4.3.5 TEORÍA DE LA COMPLEMENTARIEDAD.

A diferencia de la Teoría del Rol social y de la Incongruencia de Roles, la Teoría de la Complementariedad sugiere que son los rasgos estereotípicos los que justifican la distribución desigual de roles, y como consecuencia su perpetuación (Hoffman & Hurst, 1990). Éste es el motivo por el que el estereotipo de género destaca las covariaciones entre sexo y rol, en lugar de destacar las covariaciones de los roles de trabajador/a del hogar versus trabajador/a fuera del hogar. Tal y como plantean Jost y Banaji, (1994). Los estereotipos de género justifican y mantienen la división laboral entre hombres y mujeres ignorando la influencia que los roles ejercen sobre la conducta y sobre las manifestaciones asociadas a rasgos. Según esta teoría, ciertos roles dan lugar a la manifestación de ciertos rasgos que son concomitantes con los primeros. Por ejemplo, el rasgo agéntico sería relacionado a los roles laborales. Así, unos y otros se complementan. Por otro lado, la complementariedad se refiere a la función que cumple el hecho de considerar que los rasgos que se manifiestan en el desempeño de los roles justifican la asignación y distribución diferencial en estos roles. Esta teoría no supone que se pueda predecir un proceso de cambio en la tendencia a estereotipar a medida que la distribución de roles cambie. Muy al contrario, supone que los rasgos estereotípicos son un obstáculo para lograr el cambio en la distribución de roles en un sentido más igualitario. Existe cierta evidencia de estudios transculturales y longitudinales que avalan algunas ideas de esta teoría.

4.3.6 INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL LIDERAZGO DE HOMBRES Y MUJERES

El término cultura organizacional según Lord & Maher, (1991) lo define: como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las Instituciones. Asimismo, exponen que un líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional como por las prácticas culturales. Bajdo y Dickson (2001) sostienen la importancia de considerar los aspectos vinculados a la cultura organizacional como uno de los factores explicativos del escaso porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo. Marshall, (1993); sostiene que este aspecto, así como también la influencia de la cultura nacional, son raramente tenidos en cuenta como una variable relevante en los estudios atinentes al avance de las mujeres en las organizaciones. Generalmente las culturas organizacionales han sido modeladas por hombres.

Esto genera que las organizaciones tiendan a reforzar el sistema de valores sostenido por el género dominante. En aquellas culturas que usualmente son configuradas por varones existe cierto énfasis en el establecimiento de una sólida estructura jerárquica. En ellas tiende a predominar la competitividad, la independencia, el respeto a la autoridad, el uso del control y la comunicación vertical (“de arriba hacia abajo”). Un claro ejemplo de instituciones con culturas organizacionales masculinas son las pertenecientes al ámbito militar. En ellas predomina una estructura piramidal en la cual están claramente diferenciados los diferentes rangos de autoridad. Generalmente tiende a ser escaso el número de mujeres que pertenecen a esto tipo de instituciones y menos aún que ascienden a puestos de jerarquía. De alguna manera, la cultura

organizacional refuerza los estereotipos vigentes fomentando determinados comportamientos y estrategias de liderazgo, y socavando otras alternativas (Deal & Kennedy, 2000). Gardiner y Tiggerman (1999). Reportan que muchas mujeres que se desenvuelven en corporaciones con culturas organizacionales masculinas evidencian considerables niveles de estrés debido a las presiones a las que son sometidas, situación que no se replica en los casos en que hombres se desempeñan en organizaciones con culturas organizacionales femeninas.

Un estudio realizado por Lips, (2001). Ha mostrado que cuando se les pide a estudiantes Universitarios que se imaginen como futuros líderes, prefieren pensarse en aquellas organizaciones que tradicionalmente se han ajustado a las características de uno y otro género: las mujeres eligen pensarse como líderes en empresas educativas y los hombres en empresas especializadas en negocios económicos. Ridgeway, (2001); sostiene en relación con lo planteado, que los comportamientos de hombres y mujeres varían en virtud del tipo de cultura organizacional, del tipo de tareas a desarrollar y de la composición sexual del plantel de empleados. En aquellas organizaciones con un plantel mixto y con tareas neutras los hombres se inclinan a ser, en comparación con sus colegas mujeres, más participativos y asertivos, tienden a desplegar mayor capacidad de influencia, a mostrar conductas proactivas tendiendo a hablar y expresar sus opiniones con mayor frecuencia, a ofrecer sugerencias y opiniones y a defender con mayor ímpetu sus puntos de vista cuando otros disienten. A su vez, cuando el tipo de tareas y el contexto es típicamente masculino estas diferencias se acrecientan. En estas circunstancias las mujeres suelen experimentar resistencia cuando intentan imponer su autoridad. En cambio, cuando las tareas son femeninas las mujeres tienden a desenvolverse más propiciamente que los hombres (Wagner y Berger, 1997).

Eagly y Johnson (1990); prestan especial atención a la composición sexual del plantel de empleados y argumentan que tanto hombres como mujeres tienden a desplegar estilos de liderazgo que sean acordes al género predominante. Carli, (1989); halló que los sujetos despliegan estilos más agresivos y directivos (transaccional) cuando coordinan a subordinados hombres que cuando lo hacen con mujeres. En relación con esto, Cuadrado, Navas y Molero, (2006); sostienen que si las mujeres líderes trabajan en contextos cuya actividad principal se considera típicamente femenina y en los que predominan mujeres en la toma de decisiones, su estilo es más acorde con el estereotipo femenino. Es en estos contextos donde las mujeres no experimentan tanto conflicto entre el desempeño del rol de líder y las expectativas asociadas a su sexo. En este sentido, los hombres líderes tienen más ventajas ya que probablemente experimenten menos incongruencia o conflicto, puesto que los contextos organizacionales tradicionales (los más numerosos) suelen demandar estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos. Dichas particularidades determinan que generalmente los hombres sean más proclives a emerger como líderes, excepto en aquellas organizaciones con culturas organizacionales típicamente femeninas pero que, tal como se mencionó previamente, son escasas en número.

En síntesis se podría decir que la sola presencia de mayor cantidad de mujeres en los lugares de trabajo no alcanza para producir cambios profundos en las culturas organizacionales de las empresas (Marshall, 1993). Si las mujeres siguen siendo relegadas a posiciones de bajo estatus es poco probable que puedan fomentar cambios. Resulta necesario la promoción de culturas organizacionales que respeten la diversidad y la equidad de género para que dicha situación se revierta. Además, estos cambios no pueden ser producidos sin el apoyo y el compromiso de quienes constituyen los actuales líderes de las organizaciones. Dichos cambios

no sólo pueden favorecer la inclusión y avance de las mujeres sino de otras tantas minorías que enfrentan dificultades similares, relacionado con ellos se encuentra aquel componente que están asociados a todo componente de la cultura y clima organizacional, como lo es la motivación, satisfacción, productividad, desempeño, estrés y entro de los compontes.

Se mencionará a continuación aquellos componentes que están relacionados con la motivación y componentes del clima laboral.

4.4 MOTIVACIÓN

DEFINICIÓN

Tellería (2008) refiere que la motivación es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un individuo cuando existe un estímulo o incentivo que le proporciona satisfacción a cualquier necesidad, y le provoca desplegar una conducta determinada.

4.4.1 LA PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN

McGinnis (2009) afirma que en la mayoría de situaciones existe un vacío que espera ser lleno por alguien que pueda impartir visión y convertir las energías de las personas en los mejores esfuerzos. Algunos líderes asumen que la gente es perezosa y se niega a ser motivada, esa premisa puede escucharse en voces de algunos gerentes cuando dicen que nada parece encender la motivación de su personal. De modo que el desafío que enfrenta un líder no es hacer que la gente perezosa se transforme en laboriosa. El objetivo que un gerente o supervisor debe perseguir es canalizar las energías de los colaboradores en esfuerzos aún más productivos. A los

trabajadores no les gusta comportarse de manera litúrgica o aburrida, ellos acogerán al jefe que les enseñe a disfrutar su trabajo, para sentir satisfacción por las tareas que realizan.

Es importante entender que la actitud con la cual las personas se relacionan entre sí tiene mucho que ver con las creencias personales respecto a la raza humana. Douglas McGregor pionero de la psicología industrial (citado por McGinnis 2009) se volvió cada vez más optimista respecto a la naturaleza humana entre más la estudiaba. Él se cuestiona respecto a lo que llamó la teoría X, refiriéndose al punto de vista autoritario en que la gerencia asume que las personas son incapaces y necesitan que se les diga qué hacer. Desarrolló la teoría Y, se refiere a que se debe tratar a las personas como individuos y respetar sus derechos humanos.

Muchos líderes y lideresas consideran la motivación como un simple asunto publicitario o como un fin sin relevancia, pero los buenos líderes se enfocan en las necesidades humanas, Freud quien es citado por el autor afirma que todo tipo de comportamiento es causado por algo y que todas las personas hacen las cosas por algún tipo de estimulación. De modo que si los colaboradores son motivados a través del deseo, se puede evitar la frustración y el fracaso si se estudia con precisión las necesidades de cada trabajador, para lograr obtener su atención.

4.4.2 TEORÍAS DE NECESIDADES DE LA MOTIVACIÓN

Kreitner y Kinicki (2007). mencionan que estas teorías tratan de identificar factores internos que impulsan el comportamiento. Las necesidades son consideradas como déficit fisiológico o psicológico que producen resultados fuertes o débiles y que reciben influencia de factores ambientales. Así pues, las necesidades humanas tienen una variación conforme al tiempo y el lugar.

Dos conocidas teorías de las necesidades se analizan a continuación.

❖ Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó su ahora famosa teoría en la que propone que la motivación depende de cinco necesidades: básicas-fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Maslow afirmó que estas categorías de necesidades están dispuestas en una jerarquía preestablecida. En concordancia, cuando se satisfacen relativamente las necesidades fisiológicas, surgen de seguridad y en ese mismo orden continuo una por una. Toda vez satisfecha una necesidad se activa el nivel superior inmediato, este proceso continúa hasta que se remueva la necesidad de realización personal. Por consiguiente, se sugiere a los líderes de equipos, gerentes y supervisores de las empresas que motiven a los trabajadores mediante el diseño de programas como prácticas para satisfacer las necesidades procedentes o insatisfechas. En conclusión, es más probable que los gerentes sustenten la motivación de los colaboradores si se les brindan prestaciones y retribuciones que satisfagan sus necesidades individuales.

❖ Teoría de las necesidades de McClelland

Psicólogo David McClelland muy conocido por su investigación sobre las necesidades de logros, necesidades de afiliación y de poder. La necesidad de logros, que se define como lograr algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, hacerlo con la mayor independencia y rapidez posibles. Superar obstáculos y alcanzar una norma alta, ser excelente, mejorar la autoestima, rivalizar con otros y superarlos. Las personas motivadas por los logros tienen en común tres características: favoritismo por trabajar en tareas de dificultad no

tan alta, por circunstancias en que los resultados se deben a su esfuerzo y deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso, en comparación con quienes no están motivadas por los logros. El estudio de las investigaciones sobre la personalidad emprendedora demuestra que los empresarios tienen necesidad de logros más alta que quienes no lo son. La necesidad de afiliación, se refiere a que las personas con esta necesidad alta prefieren dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de grupo, además de que desean ser amadas. Estos individuos no son los líderes o gerentes más efectivos, puesto que les resulta problemático tomar decisiones difíciles sin preocuparse por desagradar a los demás. La necesidad de poder, refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, enseñarles o animarles para alcanzar objetivos.

Las personas que tienen esta necesidad en niveles altos gustan del trabajo y les preocupa la disciplina y el respeto por sí mismos. Los líderes efectivos deben influir positivamente en los otros, de modo que McClelland expone que los altos directivos han de tener necesidades de poder alta y necesidad de afiliación baja. Son tres las consecuencias administrativas de la teoría de necesidades de McClelland. En primer lugar, como los adultos pueden ser capacitados para aumentar su motivación de logros y ésta correlaciona con el rendimiento, las empresas deben considerar las ventajas de brindar capacitaciones de logros a los trabajadores. En segundo término, las necesidades de logros, afiliación y poder pueden considerarse en el proceso de selección de colaboradores para su mejor ubicación. Por último, los gerentes, supervisores, líderes y administradores deben crear asignaciones de trabajo u objetivos desafiantes, porque la necesidad de ganancias se relaciona positivamente con el compromiso con objetivos que, a su vez influye en el rendimiento.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012); mencionan que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Señalar

que los líderes motivan a su equipo de trabajo es decir que realizan actividades que esperan satisfagan esos impulsos y deseos, y que esto logrará que las personas actúen de la manera deseada

4.4.3. TEORÍA DEL CAMINO-META DEL LIDERAZGO

La Teoría del Camino-Meta del liderazgo fue desarrollada para explicar cómo la conducta de un líder afecta la motivación y la satisfacción de los subordinados. Después de que Evans (1970). Propuso una versión inicial, no situacional, House (1971) . Formuló una versión más elaborada que incluía variables situacionales. Desde entonces, la teoría ha sido refinada por buen número de escritores (House y Dessier, Mitchell, 1974), (Stinson y Johnson 1975).

De acuerdo con House explico: "La función motivacional del líder consiste en la creciente retribución personal a sus subordinados por alcanzar sus metas, y hacer el camino hacia estas retribuciones más fácil de recorrer aclarándolo, reduciendo sus barreras y fallas, e incrementado las oportunidades para la satisfacción personal en la ruta" (House. 1971. P. 324). Las funciones motivacionales del líder son suplementarias. Un líder debe proporcionar a los subordinados una dirección esencial, guía, e incentivos por la actuación que de otra manera no serán proporcionados por la organización o grupo de trabajo.

Además de su efecto sobre la motivación del subordinado, la conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder.

De acuerdo con House y Dessley (1974,). "La conducta del líder será considerada como aceptable para sus subordinados en el grado en que éstos vean tal conducta bien como fuente de una satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura"

(House y Dessley 1974. P. 47). El efecto de las acciones del líder sobre la satisfacción del subordinado no es necesariamente el mismo efecto sobre la motivación. Dependiendo de la situación, las acciones del líder pueden aumentar o disminuir cualquiera de ellas.

De acuerdo con la Teoría del Camino-Meta, el efecto de la conducta del líder sobre la motivación y la satisfacción del subordinado depende de la situación. Las características de los subordinados (por ejemplo, habilidad, personalidad) y las del ambiente (por ejemplo, tipo de tarea) determinan tanto el potencial para una motivación aumentada y la manera como el líder debe actuar para mejorar la motivación. Las variables situacionales determinan también las preferencias del subordinado respecto a una forma particular de conducta en el liderazgo, influyendo, por tanto, en el impacto del líder sobre la satisfacción del subordinado.

❖ **Teoría de la expectativa de la motivación**

Este es otro enfoque que explica cómo se motivan los individuos, uno de los defensores de la teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que se puede motivar a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la misma y pueden ver que lo que realizan los ayudará a lograrla. En conclusión la teoría de la expectativa de Vroom indica que la motivación de las personas a realizar cualquier cosa estará definida por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en su esfuerzo ayudará realmente a alcanzar una meta.

❖ **Teoría de la equidad**

John Stacy Adams (como se citó en Koontz 2012), indica que un factor importante en la motivación es que las personas perciban la distribución de recompensas como justa. Esta teoría se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la retribución que recibe en

términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) en comparación con los estímulos de otros. Si las personas consideran que no son recompensadas con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, e incluso dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción. Si perciben que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas. Uno de los problemas es que las personas sobre estimen sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los colaboradores pueden tolerar ciertas injusticias durante algún tiempo, pero esos sentimientos prolongados ocasionan fuertes reacciones en casos menores, los gerentes y supervisores deben tener cuidado especial con esta forma de motivar a las personas.

❖ **Teoría del establecimiento de metas de la motivación**

La teoría propone que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Los colaboradores quieren saber que se espera de ellos, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones. Por ejemplo que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si las metas se han logrado y hasta qué grado. Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se animará a los colaboradores a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto el supervisor debe revisarlas y aprobarlas.

4.4.5 TIPOS DE MOTIVACIÓN

García (2007) afirma que existen dos formas de recompensas que operan las organizaciones con el personal, éstas son difíciles de diferenciar puesto que regularmente están entremezcladas, a continuación se define cada una de ellas.

❖ **Motivación extrínseca.**

La recompensa o incentivo que esta crea son independientes de la acción que el colaborador efectúa para obtenerla, es decir la motivación que aparece fuera de un individuo. Los factores que proporcionan satisfacción y placer son el dinero y calificaciones, mismos que la tarea en sí misma no puede proveer. Un colaborador extrínsecamente motivado trabajará en una tarea, inclusive cuando experimenta poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de la recompensa. Esta forma de incentivo no significa que las personas no obtendrán ningún goce en trabajar en una tarea o completarla, solamente quiere decir que el placer que experimentan con anterioridad será siempre un motivador para ejecutar con entusiasmo las operaciones de un trabajo.

❖ **Motivación intrínseca.**

El individuo es el origen de su propio estímulo, es quién dispone de los refuerzos y sanciones, se demuestra cuando una persona realiza una acción por el simple placer de realizarla sin que alguien de manera obvia le de algún tipo de incentivo externo. Un colaborador intrínsecamente motivado ejecutará sus labores con placer porque eso le provoca gran satisfacción, sentimientos de autorrealización y crecimiento personal, puesto que realizará lo que realmente quiere hacer. Sin embargo, eso no significa que la persona no busque recompensas, simplemente quiere decir que los incentivos externos no son suficientes para conservar a una persona motivada. Algunos psicólogos han estudiado sobre este tipo de motivación y mencionan que actúan dos agentes importantes. La autodeterminación (es la capacidad de elegir con seguridad lo que se desea

ocurra en las acciones) y la competencia (capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente, lo que origina sentimiento de eficacia).

4.5 SATISFACCIÓN LABORAL

A pesar de no existir una definición única del término satisfacción laboral, sí que se pueden distinguir unos determinados grupos de autores que coinciden entre ellos, Un primer grupo de autores desarrollan el término de satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva, (Navarro, 2008). Cuando se utiliza el término afecto nos referimos a un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos tales como las preferencias, las evaluaciones, los estados de ánimo y las emociones, (Fiske y Taylor 1991). Cuando se utiliza el término emocional se refiere a una forma de afecto más complejo, en la cual la duración de manifestarse es mucho más concreta que cualquier estado de ánimo. Se centralizan en objetos concretos y originan una serie de reacciones corporales definidas.

El segundo grupo cree que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y lo definen como una actitud generalizada ante el trabajo (Navarro, 2008). Las actitudes aparecen como asociaciones entre objetos y respectivas evaluaciones por parte de los individuos. Esas evaluaciones traducen la componente afectiva y emocional de las experiencias individuales en términos de evaluación con relación al trabajo, (Cavalcante, 2004). A pesar de lo anteriormente citado, es la definición que dio Locke (1976), la que más proyección y difusión ha tenido hasta el momento: “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. (Locke 1976. Apartado 2.2.8).

En cuanto a la evolución del concepto en sí, Locke, (1976); distingue tres etapas iniciales, él las denomina escuelas, son tres corrientes determinantes de la satisfacción laboral y se detallan a continuación:

- Físico-Económica: Se especifica que existen condiciones que no favorecen la productividad de manera directa, pero sí indirectamente.
- De relaciones humanas: Se recrea la gran importancia de tener un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones y vínculos para la satisfacción laboral.
- Desarrollo: Se introduce el importante concepto de enriquecimiento de las tareas, donde se potencia los sentimientos de los trabajadores satisfechos debido a las tareas mentalmente exigentes, Gamero, (2005).

Locke, (1976); identificó nueve dimensiones de la satisfacción laboral:

1. La satisfacción con el trabajo.
2. La satisfacción con el salario.
3. La satisfacción con las promociones.
4. La satisfacción con el reconocimiento.
5. La satisfacción con los beneficios.
6. La satisfacción con las condiciones de trabajo.
7. La satisfacción con la supervisión.
8. La satisfacción con los compañeros.
9. La satisfacción con la compañía y la dirección.

A escala individual las consecuencias de la satisfacción laboral se pueden relacionar con la salud, equilibrio entre vida laboral y no laboral, y el ejercitar actividades mentales que abstraigan al individuo de la cotidianidad. Se detallan a continuación:

- **Salud física:** La insatisfacción laboral puede actuar de manera perjudicial para la salud física del que la padece, viéndose deteriorada y exponiéndose a mayores riesgos de contraer enfermedades tales como, afecciones cardiacas, problemas con el colesterol, azúcar en sangre... etc.
- **Salud Mental:** De la misma manera, se ve deteriorado el bienestar psicológico de un empleado asociado a la insatisfacción laboral.
- **Longevidad:** también se ha estudiado a cerca de una disminución en la esperanza de vida en personas que padecen insatisfacción laboral.
- **Actitudes de “escape”:** Beneficia el crear un comportamiento positivo del trabajo desempeñado, es decir, es conveniente fijarse en lo que produce satisfacción, aunque sea menor, que mantener a diario el pensamiento insatisfactorio. Esto ayuda a mantener una buena salud mental.
- **Satisfacción con la vida:** hay diversas teorías al respecto. Algunas siguen la corriente de que la vida profesional va ligada a la personal, y los problemas que uno tenga en la esfera personal los puede transpolar a lo profesional, mientras otras teorías mantienen la idea de que cualquier persona es capaz de mantener separadas las dos vidas (vida laboral y vida cotidiana) sin necesidad de fundir los problemas de ambos en uno solo.

4.6 INSATISFACCIÓN LABORAL

Se ha señalado que el nivel de satisfacción en el trabajo es un factor importante que influye en la salud de los trabajadores, y los trabajadores que sufren insatisfacción laboral son más propensos a ver resentida tanto su salud física como mental (Faragher y otros, 2005). Así, la satisfacción en el trabajo se ha relacionado significativamente con la duración total de la ausencia de enfermedad (Roelen, 2008). La satisfacción laboral es un factor que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Hay factores organizativos y funcionales que pueden ser fuentes generadoras de insatisfacción (Alonso Calderón, 1999).

La insatisfacción laboral no sólo suele afectar con frecuencia a la salud, sino que también incide en la seguridad en el trabajo (USO, 2003), ya que dicha insatisfacción guarda una intensa relación con las condiciones de trabajo. Schneider (1985), indicó que la insatisfacción laboral es de interés porque es un resultado de la vida organizacional, y porque es un predictor significativo de conductas funcionales en la esfera laboral, como el absentismo, la rotación y el cambio y la adaptación del puesto y de organización. La insatisfacción laboral está contenida en la categoría de Problema Laboral del DSM IV-TR. Las patologías musculo esqueléticas y psíquicas de los trabajadores derivadas del desempeño laboral o que se ven agravadas por el mismo son diversas y, sin duda, todo este ámbito de patología del trabajador se ve influenciada por su nivel de satisfacción e insatisfacción laboral. La fluctuación potencial del trabajador está relacionada con el deseo latente de marcharse, que no ha hecho efectivo por no haber encontrado el puesto o empleo que reúna los requisitos que busca y que se corresponda con las expectativas que tiene.

Las rotaciones, las adaptaciones y los cambios de puesto pueden poner de manifiesto la política y organización de los recursos humanos. Unas veces la adaptación o cambio de puesto puede estar relacionada con motivos laborales, y otras veces con motivos personales, pero en bastantes ocasiones, lo explícito de la motivación del trabajador oculta la verdadera causa. El

cambio o la variabilidad de los trabajadores están influenciados fundamentalmente por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son principalmente laborales. En la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación, las adaptaciones y los cambios de puesto. Decisiones, solucionar problemas y hacer innovación. Esto lo faculta con factores de poder que en su ejercicio lo convierten en un líder natural.

4.7 COMUNICACIÓN

Achua y Lussier (2011). afirman que la comunicación es un proceso de transmisión de información y significado. La comunicación real se presenta solamente cuando todas las partes entienden el mensaje desde la misma perspectiva, esto es crucial para el éxito organizacional. Las capacidades de hablar, leer y escribir que posee un supervisor tendrán un impacto directo en el logro eficaz de sus objetivos. Los gerentes dedican alrededor del 40 por ciento de su tiempo al comunicarse. El liderazgo trata acerca de influir en los demás, también concierne en construir relaciones y eso se logrará a través de la comunicación. Las organizaciones capacitan a los jefes para comunicarse mejor e influir en los demás para desempeñar eficientemente sus puestos.

4.8 EL CONFLICTO

Achua y Lussier (2011). indican que innumerables líderes constantemente están expuestos al conflicto. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades de manejo de problemas son cada vez más importantes para la toma de decisiones. En la economía global se debe poseer un grado superior de sensibilidad a las diferencias culturales, para no crear

conflictos adicionales. El conflicto puede ser disfuncional o funcional. Con frecuencia las personas relacionan la palabra conflicto con pelea y es perjudicial, ocurren consecuencias negativas. Cuando el problema evita el logro de los objetivos organizacionales y no se resuelve de manera eficaz, es negativo o conflicto disfuncional. El conflicto funcional existe cuando el desacuerdo y la oposición respaldan el logro de los objetivos de la empresa, esto aumenta la calidad de las decisiones de grupo y lleva a innovadores cambios. En la actualidad lo importante no es saber si los problemas son positivos o negativos, sino cómo manejarlos para beneficio de la organización.

4.8.1 ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

Los gerentes o guías deben poseer habilidades de manejo del conflicto, el estilo elegido está basado en la personalidad y el estilo de liderazgo. No existe uno específicamente para todas las situaciones, es ahí donde las capacidades y las estrategias de los supervisores se ponen en acción.

- ❖ Estilo evasivo. El usuario de esta forma intenta ignorar pasivamente el problema más que resolverlo, se crea una situación de perder-perder porque el conflicto no se soluciona.
- ❖ Estilo complaciente. Ocurre cuando se intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte. Descuida sus propias necesidades al permitir que los demás se salgan con la suya. Se crea una situación de ganar-perder.
- ❖ Estilo impositivo. Quienes utilizan este estilo ejercen la autoridad, amenazan, intimidan, y convocan a una decisión de la mayoría cuando saben que ganarán. Utilizan un comportamiento agresivo para salirse con la suya.

- ❖ Estilo negociador. Llamado también estilo de compromiso, se intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir.
- ❖ Estilo colaborativo. Cuando se utiliza esta forma se intenta resolver el problema de manera asertiva, al buscar la mejor solución que sea aceptable para todas las partes. A diferencia del impositor éste está dispuesto a cambiar si se presenta una mejor salida, la colaboración esta cimentada en una comunicación abierta y honesta. Este el único estilo que crea una verdadera situación de ganar-ganar.

Por lo que se denota que según el liderazgo, así se puede enmarcar aquellos componentes que podrían impulsar el adecuado clima laboral y con esto generar la motivación y satisfacción aplicada hacia la institución, como también las variables propias del liderazgo y los actores necesarios en los relacionados a las actividades solicitadas para cada empleado del MTPS.

CAPITULO V

5. METODOLOGIA.

La investigación se realizó a través de un estudio cuantitativo que estuvo orientada en evaluar el tipo de liderazgo de género que ejercen las jefaturas y como este influye en la motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, desempeño, resolución de conflictos y todos los factores que conlleven a mantener un adecuado clima laboral de los colaboradores y jefes.

5.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación diagnóstica es un tipo de estudio cuya principal finalidad es analizar el tipo de liderazgo según el género de forma exhaustiva. Este tipo de investigación busca identificar los factores que intervienen en el área laboral, cuáles son sus características tanto del liderazgo de género como de la motivación y cuáles son sus implicaciones, para poder generar una idea global del contexto del objeto de estudio, y así permitir tomar decisiones en función de esa información recopilada y analizada, y de esta manera crear una propuesta de programa de capacitación psicosocial.

5.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población del Ministerio de Trabajo y Previsión Social es de 854 Empleados, entre hombres y mujeres cuyas edades se encontraban en un rango de 20 y 65 años de edad; debido a que fue un muestreo no probabilístico, se tomó una muestra representativa, sin embargo, por requerimientos del MTPS se utilizó el principio de Pareto, (1906); 80/20, es decir el 20% fue la población para la prueba probabilística.

$$n=852/20\% = 170$$

MUESTRA

Debido a que es un estudio comparativo, sobre los mismos porcentajes se utilizó 200 sujetos. Donde 28 sujetos se tomaron para la prueba probabilística intencional de la prueba piloto para la validación de instrumentos, y 172 sujetos se tomaron como parte de la prueba final. Cabe mencionar que para este estudio no se utilizó la fórmula para calcular el tamaño de muestra, ya que se conocía el tamaño de la población, por requerimientos institucionales del MTPS

El tipo de muestra que se utilizó, fue de tipo no probabilístico intencionada, los criterios para seleccionar la muestra, dependieron de las características necesarias siguientes:

- Mayores de 20 años.
- De ambos sexos
- Participación entre los puestos administrativos, técnicos, jefaturas, apoyo y servicios.
- 172 personas se tomaron en cuenta para la muestra final, entre mandos medios o jefaturas y personas colaboradoras
- Áreas de influencias por ambos géneros.
- La participación fue equitativa en ambos géneros.

5.3 MÉTODOS

- ❖ **Observación.** Está orientada a saber seleccionar aquello que queremos examinar, para lo cual se debe planear lo que se interesa observar, utilizando los sentidos, para obtener de forma consciente y dirigida, los resultados para fundamentar la investigación.
- ❖ **Entrevista.** Consiste en una serie de preguntas previamente estructuradas o no, que permiten al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite.

5.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

5.4.1 TÉCNICAS:

- ❖ **La observación dirigida:** Es la que ocurre cuando hay un objetivo concreto, se conocen claramente cuáles son los aspectos a observar, para alcanzar tal objetivo, identifica las actitudes, capacidades, destrezas, reacciones positivas y negativas que demuestran mediante la expresión corporal, las relaciones laborales que se mantienen para desarrollar exitosamente sus funciones, a la vez observar la condición espacial de lo que se está observando.
- ❖ **La entrevista dirigida:** Tuvo como objetivo recopilar la información necesaria a través de una serie de preguntas establecida, en este caso se reconoce que se utilizó una entrevista semi estructuradas, la cual que ayudo al cumplimiento de los objetivos planteados como investigadores

5.4.2 INSTRUMENTOS A UTILIZAR:

La guía de observación tiene como objetivo registrar toda la información relevante y sustancial para la investigación, que no es expresada por los sujetos sino más bien es recolectada por medio de la observación del investigador durante la aplicación de los instrumentos que fueron diseñados para dicha investigación. La guía de observación sirve como complemento de la información obtenida durante la realización de estudios donde puede arrojar datos importantes que marcan la diferencia al momento de sistematizar la información.

Guía de observación en forma de registro fue diseñada para poder anotar las características del ambiente, entre ellos la limpieza, clima, iluminación, áreas de trabajo, entre otras variables. (VER ANEXOS)

La aplicación de una guía de entrevista constituye para la investigación la importancia de conocer y obtener información sobre el tipo de liderazgo que ejercen las personas que lidera en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social sobre los colaboradores y de esta manera poder contribuir al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la investigación que se está realizando.

- ❖ ***Guía de entrevista semiestructurada:*** fue diseñada para dos poblaciones; colaboradores y jefes o mandos medios, indicaciones generales, cuenta por apartados para conocer las dependencias de trabajo, el género, las edades de desempeño del cargo, y las cantidades de personas bajo su mando, a la vez se presentan 8 preguntas cada una cuenta con diferentes respuestas, se agrupa algunas de ellas según el objeto de estudio, por lo que los entrevistados deberán de marcar con una X la respuesta que a su juicio comunique lo que se apega a su área de trabajo. La pregunta número 8 es una pregunta que permite una respuesta abierta, para que pueda existir la expresión de forma escrita de las personas entrevistadas. Estos componentes están presentes en ambas entrevistas, es decir; entrevista para colaboradores y mandos medios
- ❖ ***Test psicológicos:*** El test psicológico o prueba psicológica es un instrumento experimental que tiene por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo. Como justificación teórica de la validez de una medición mediante el uso de test psicológicos, se argumenta que el comportamiento individual que los reactivos de la prueba provocan puede ser valorado en comparación estadística o cualitativa con el de otros individuos sometidos a

la misma situación experimental, con lo que se da lugar a una determinada clasificación del sujeto.

Test de liderazgo kurt Lewin

Siendo el liderazgo una de las variables con la que cuenta la investigación se hace necesario la aplicación de un instrumento estandarizado que ayude a recolectar la información requerida y darle la validez necesaria a la investigación. El Test De Liderazgo Kurt Lewin Y Hersey Y Blanchard (Versión Resumed) que buscaba evaluar cuatro tipos de liderazgo; Liderazgo Autocritico, Liderazgo democrático, Liderazgo Liberal (laissez faire), Liderazgo Situacional. Cuenta con 2 apartados, el primero esta dimensionado en 15 preguntas con dos posibles respuestas: “de acuerdo” o “en desacuerdo”, para ello los encuestados deberían de marcar la respuesta que más se apega a su juicio sobre las condiciones laborales presentes. El siguiente apartado tienen 6 situaciones y las personas debían de responder ante las situaciones presentada de forma de que han identificado que actúa la persona que lidera, para ello deberán de marcar las respuestas proporcionadas para tal situación. **(VER ANEXOS)**

Escala de Motivación Laboral (R-MAWS)

Una de las variables de la investigación es la motivación por lo que conocer el nivel de motivación de los empleados del ministerio de trabajo y previsión social es uno de los objetivos fundamentales de la investigación. Por ello la importancia de la aplicación de una escala que mida dicha variable y muestre resultados confiables y validos a la investigación. Dicho instrumento consta de cinco sub escalas como; desmotivación, regulación externa regulación introyectada. Regulación identificada y motivación intrínseca lo cual genera mayor validez y confiabilidad del instrumento

Para la medición de la variable Motivación, se utilizara la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012). La escala de motivación en el trabajo, consta de las siguientes características: La escala está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con 7 opciones de respuesta: “Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Levemente en Desacuerdo”, “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, “Levemente de Acuerdo”, “De Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”; éstos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio “¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?”. La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción “Totalmente en Desacuerdo” como puntaje 1 y “Totalmente de Acuerdo” como puntaje 7.

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera & Matos, 2009): A-motivación: Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea. - Regulación Externa: Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo. - Regulación Introyectada: Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros. - Regulación Identificada: Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante. - Motivación Intrínseca: Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

5.5 RECURSOS

Humanos

- ❖ Equipo de Investigadores.

Personas internas del MTPS

- ❖ Enlaces del Departamento de Recursos Humanos del MTPS
- ❖ Personas empleadas en el MTPS

Representantes de la Universidad de El Salvador

- ❖ Docente Asesor
- ❖ Coordinador del proceso de grado.

Materiales

- ❖ Resmas de papel bond.
- ❖ Lapiceros.
- ❖ Impresiones
- ❖ fotocopias
- ❖ Folders.
- ❖ Clips.
- ❖ Convocatorias.

Equipo

- ❖ Laptop.
- ❖ Impresoras
- ❖ fotocopidora
- ❖ Engrapadora.
- ❖ Memorias USB.

Proporcionados por la Institución.

- Convocatorias en las distintas sedes para la implementación del instrumento.
- Copias de instrumentos de recolección de datos
- Transporte a las diferentes sedes de las regiones.

Financieros

Lo que el proyecto demande al equipo de investigadores de la UES.

Proporcionados por la Institución.

- ❖ Transporte.
- ❖ Refrigerio.
- ❖ Infraestructura.

5.6 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Para que dicha investigación se llevara a cabo se plantearon una posible serie de pasos que permitieron alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa.

- Conformación del equipo de tesis.
- Reuniones con el equipo de tesis para elaboración de tema de investigación.
- Selección y aceptación del Asesor de tesis.
- Revisión y aprobación del tema de investigación por Docente Asesor.
- Asesorías con el Docente Asesor.
- Reunión con el equipo de tesis para elaboración del perfil del proyecto.
- Asesoría con el docente Asesor para la aprobación del perfil del proyecto.
- Presentación del perfil del proyecto al coordinador general del proceso de grado.
- Presentación del perfil del proyecto al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
- Solicitud de carta de aprobación al MTPS para la realización del proyecto de investigación.
- Asesoría con el docente asesor para la creación de instrumentos de evaluación.
- Reunión con el equipo de tesis para la creación de instrumentos de investigación.
- Presentación de instrumentos al docente Asesor.
- Asesoría con el docente Asesor para la elaboración del proyecto.
- Reunión con el equipo de tesis para la elaboración del proyecto.
- Revisión y aprobación por parte del docente Asesor.
- Presentación del proyecto al coordinador general del proceso de grado.
- Presentación del proyecto a los coordinadores del departamento de Recursos Humanos del MTPS

- Reunión con coordinadores del MTPS para la realización de las diferentes fases del proyecto.
- Planeación de fechas para aplicación de instrumentos.
- Aplicación de instrumentos para prueba piloto con 28 personas empleadas.
- Reunión con el equipo de tesis para análisis e interpretación de resultados
- Entrega de resultados al docente Asesor de la prueba piloto.
- Entrega de resultados y correcciones por parte del docente Asesor para el seguimiento de la investigación.
- Aprobación del proyecto de investigación.
- Aplicación de instrumentos a la muestra final de 172 personas pertenecientes al Ministerio de Trabajo y Previsión Social utilizando el muestreo estadístico simple.
- Reunión con el equipo de tesis para realizar el vaciado de datos y análisis e interpretación de los resultados.
- Presentación de resultados al docente Asesor.
- Elaboración de propuesta del diseño del plan de capacitaciones con intervención psicosocial.
- Presentación del diseño de plan de capacitaciones con intervención psicológica al Docente Asesor.
- Redacción de informe final de Trabajo de Grado con el grupo de tesis.
- Presentación del trabajo final al docente Asesor.
- Presentación del trabajo final al coordinador del proceso de grado.
- Defensa del trabajo final

5.7 Actividades (ver cronograma)

5.7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

ACTIVIDADES	MESES.								
	ENE.	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT
Conformación del equipo de tesis.									
Reuniones con el equipo de tesis para elaboración de tema de investigación.									
Selección y aceptación del Asesor de tesis.									
Revisión y aprobación del tema de investigación por Docente Asesor. .									
Asesorías con el Docente Asesor.									
Reunión con el equipo de tesis para elaboración del perfil del proyecto.									
Asesoría con el docente Asesor para la aprobación del perfil del proyecto.									
Presentación del perfil del proyecto al coordinador general del proceso de grado.									
Presentación del perfil del proyecto al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.									
Solicitud de carta de aprobación al MTPS para la realización del proyecto de investigación.									
Asesoría con el Docente Asesor para la creación de instrumentos de evaluación.									
Reunión con el equipo de tesis para la creación de instrumentos de investigación.									
Presentación de instrumentos al docente Asesor.									
Asesoría con el docente Asesor para la elaboración del proyecto.									

Reunión con el equipo de tesis para la elaboración del ante proyecto.									
Revisión y aprobación por parte del docente Asesor.									
Presentación del ante proyecto al coordinador general del proceso de grado.									
Presentación del ante proyecto a los coordinadores del departamento de Recursos Humanos del MTPS									
Reunión con coordinadores del MTPS para la realización de las diferentes fases del proyecto.									
Planeación de fechas para aplicación de instrumentos.									
Aplicación de instrumentos para prueba piloto con 28 personas empleadas.									
Reunión con el equipo de tesis para análisis e interpretación de resultados									
Entrega de resultados al docente asesor de la prueba piloto.									
Entrega de resultados y correcciones por parte del docente Asesor para el seguimiento de la investigación.									
Aprobación del proyecto de investigación.									
Aplicación de instrumentos a la muestra de 144 personas pertenecientes al Ministerio de Trabajo y Previsión Social.									
Reunión con el equipo de tesis para realizar el vaciado de datos y análisis e interpretación de los resultados.									
Presentación de resultados al Docente Asesor.									
Asesorías con el Docente Asesor.									
Reunión con el equipo de tesis para elaboración del perfil del proyecto.									
Asesoría con el docente Asesor para la aprobación del perfil del proyecto.									

Elaboración de propuesta del diseño del plan de capacitaciones con intervención psicológica.									
Presentación del diseño de plan de capacitaciones con intervención psicológica al docente Asesor.									
Redacción de informe final de Trabajo de Grado con el grupo de tesis.									
Presentación del trabajo final al Docente Asesor.									
Presentación del trabajo final al coordinador del proceso de grado.									
Redacción de informe final de Trabajo de Grado con el grupo de tesis.									
Defensa del trabajo final									

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

Las gráficas y análisis presentes a continuación, provienen de la recolección de información que se realizó a nivel Nacional; cuya población del MTPS de las diferentes oficinas departamentales llegó a las oficinas regionales establecidas por la institución, para el caso, se presentan las oficinas regionales según el orden con el que se aplicó los instrumentos de recolección de información, la oficina regional de San Miguel, San Vicente, San Salvador y Santa Ana, por reglamentos institucionales se realizó una 5° actividad de recolección de datos en San Salvador donde participaron las autoridades máximas del MTPS.

Seguido de las gráficas y análisis de las oficinas regionales se presentan las gráficas y análisis globales del MTPS. Recordando que nuestro estudio es comparativo se presentan según el género hombre y mujer y se contrasta las formas de responder de cada grupo en particular. El estilo de las gráficas presenta la ponderación de variación de respuestas y condiciones presentes dependiendo del lugar y las personas evaluadas. Dicha población total fue de 172 personas empleadas hombres y mujeres. Seguido del análisis, se presenta la interpretación de resultados y el Diagnostico.

6.1 PRESENTACIÓN CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS POR OFICINAS REGIONALES

Las gráficas presentes a continuación describen las oficinas regionales por lo que se explica algunas características presentes al momento de realizar la ponderación de la muestra para cada oficina regional. Por lo que se presenta la siguiente tabla que explica la población total,

la muestra, la cantidad de personas según su género y las oficinas departamentales para oficina regional.

Deseamos aclarar que la convocatoria a las personas empleadas fue lo descrito en la muestra para cada oficina Regional pero no se contó con la población convocada, por razones descritas en la interpretación de resultados de este apartado.

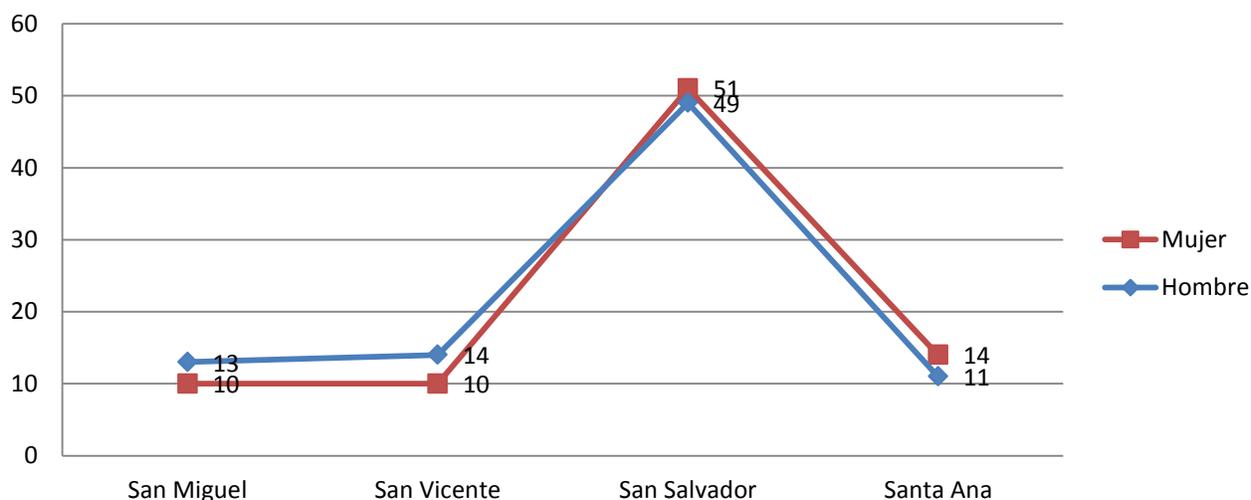
Oficina Regional	Oficinas departamentales que constituyen	Cantidad de personas Empleadas	Según el género	Muestra
Oficina Regional San Vicente	San Vicente, Cuscatlan, Zacatecoluca, Cabañas	47 Personas Empleadas	27 Hombres. 20 Mujeres.	26 Personas
Oficina Regional Santa Ana	Ahuachapan, Sonsonate, Santa Ana	101 Personas Empleadas	58 Hombres 43 Mujeres.	32 Personas
Oficina Regional San Miguel	La Union, San Miguel, Morazan Y Usulután	106 Personas Empleadas	61 Hombres 45 Mujeres	32 personas
Oficina Regional Central.	San Salvador, Chalatenango y La Libertad	555 Personas Empleadas	267 Hombres 288 Mujeres	80 personas
Centros recreativos	Conchalio, Coatepeque, Tamarindo, La palma	37 Personas Empleadas	36 Hombres 1 Mujer	2 Personas
Total.		845 Personas Empleadas	397 Hombres 449 Mujeres	172 personas

Por lo que se presenta la siguiente tabla donde se menciona la población que se presentó el día y la hora estipulada para la investigación en la oficina regional.

Oficina Regional	Muestra
Oficina Regional San Vicente	24 Personas
Oficina Regional Santa Ana	25 Personas
Oficina Regional San Miguel	23 personas
Oficina Regional Central.	100 personas
Total.	172 personas

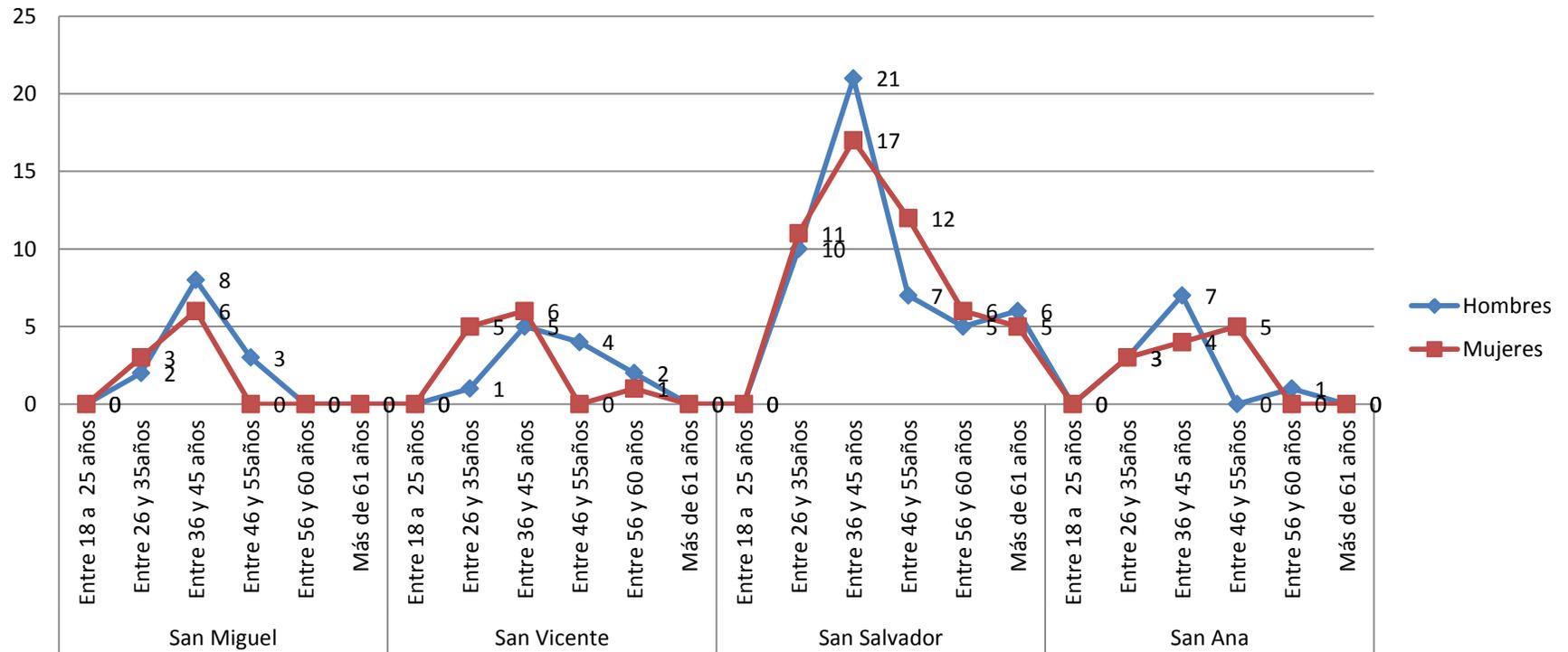
La población que se escogió cumple los requerimientos de la muestra presente en la metodología, para el caso igualdad de personas por su genero, personas que ejercen todos los cargos funcionales, todas las edades, equitativo en cuanto a liderazgo hombre y mujeres, por consiguiente en las graficas a continuación despuntará mas la oficina regional San Salvador, debido a que es el lugar que mas personas empleadas posee el MTPS.

Personas que participaron en la investigacion según su género



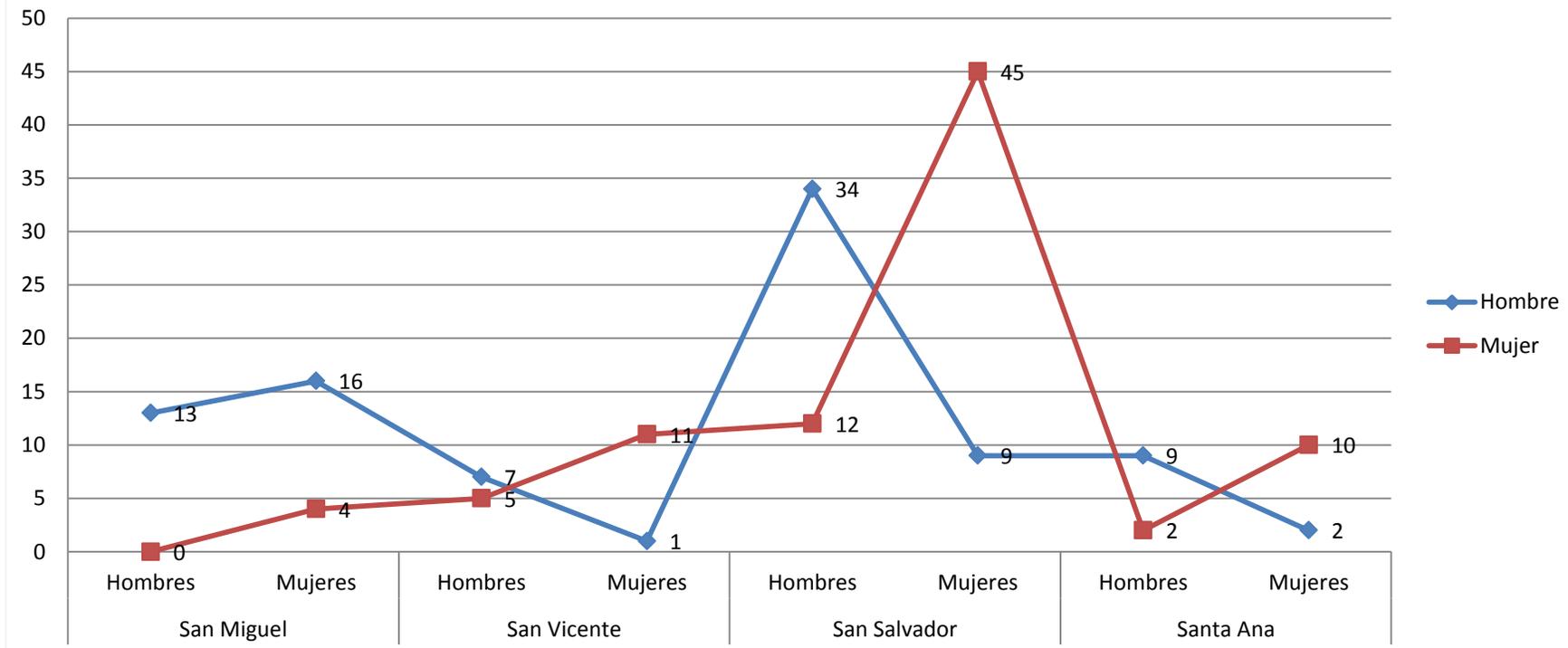
Los datos generales pedía a las personas evaluadas que indicaran el Género al cual pertenecen, por lo que esta grafica se presenta, en la cual la oficina regional de San miguel son mas los hombres evaluados con 13 hombres sobre 10 mujeres, caso contrario en el caso de la oficina regional de San Vicente donde se muestra que 14 hombres y 10 mujeres evaluados/as. En el caso de la Oficina regional San Salvador en donde se percibe que son 49 Hombres versus 51 Mujeres, caso diferencial en Santa Ana donde se evaluó a 14 mujeres de 11 hombres. En resumen se denotando más hombres evaluados que mujeres. Con un intervalo de 2-4 personas de diferencia en las 4 oficinas departamentales,

Intervalo de edades de las personas participantes de la evaluación



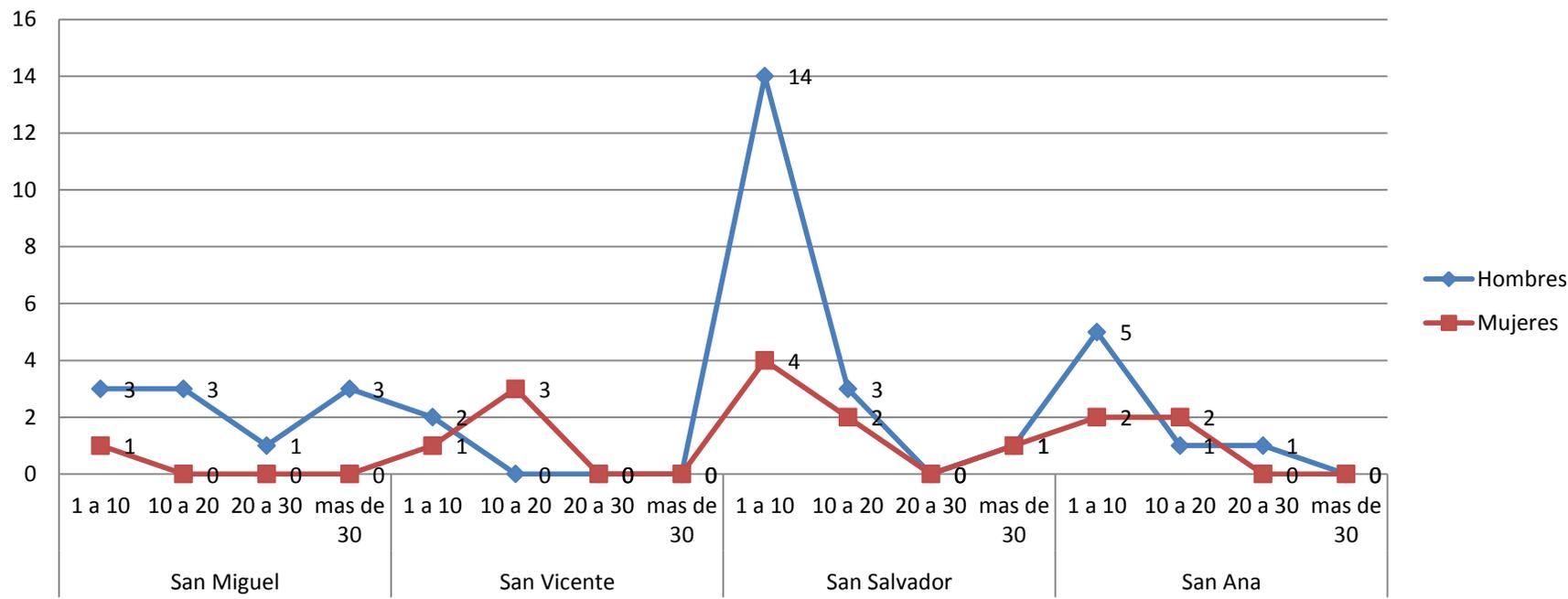
Los datos generales pedían a las personas evaluadas que indicaran en que intervalo de edad se encontraba. Por lo que esta grafica señala; en la oficina regional de En San miguel las edad que más predomina es de 36 a 45 años de edad, tanto para hombres como mujeres, caso contrario en el caso de San Vicente donde se muestra cuatro intervalos de edad, en el caso de hombres están en los 26 a 35 años, 36 a 45 años y de 46 a 55 años, como también de 56 a 60 años, mientras que las mujeres tienen una permanencia más a los 26 y 35 años como también entre 36 a 45 años. En el caso de la Oficina regional San Salvador no se contó con población entre los 18 a 25 años de edad en ningún género, pero se denota que los hombres se encuentran en todos los intervalos de edad, deputando mayormente entre la edad de 36 a 45 años, caso muy parecido para las mujeres encontrándose en los diferentes intervalos de la gráfica pero deputando mas en el intervalo de 36 a 45 años. Santa Ana muestra tres intervalos de edad para los hombres la edad de 26 a 35 años, 36 a 45 años y 56 a 60 años, mientras que para el género femenino se encuentra en los intervalos de 26 a 35 años, 36 a 45 años y de 46 a 55 años. Manteniendo un intervalo de diferencia entre hombres y mujeres de 1-5 personas de diferencia, siendo el hombre el más dominante en los intervalos de edad sobre las mujeres.

Género de las personas que mayormente lidera en el MTPS



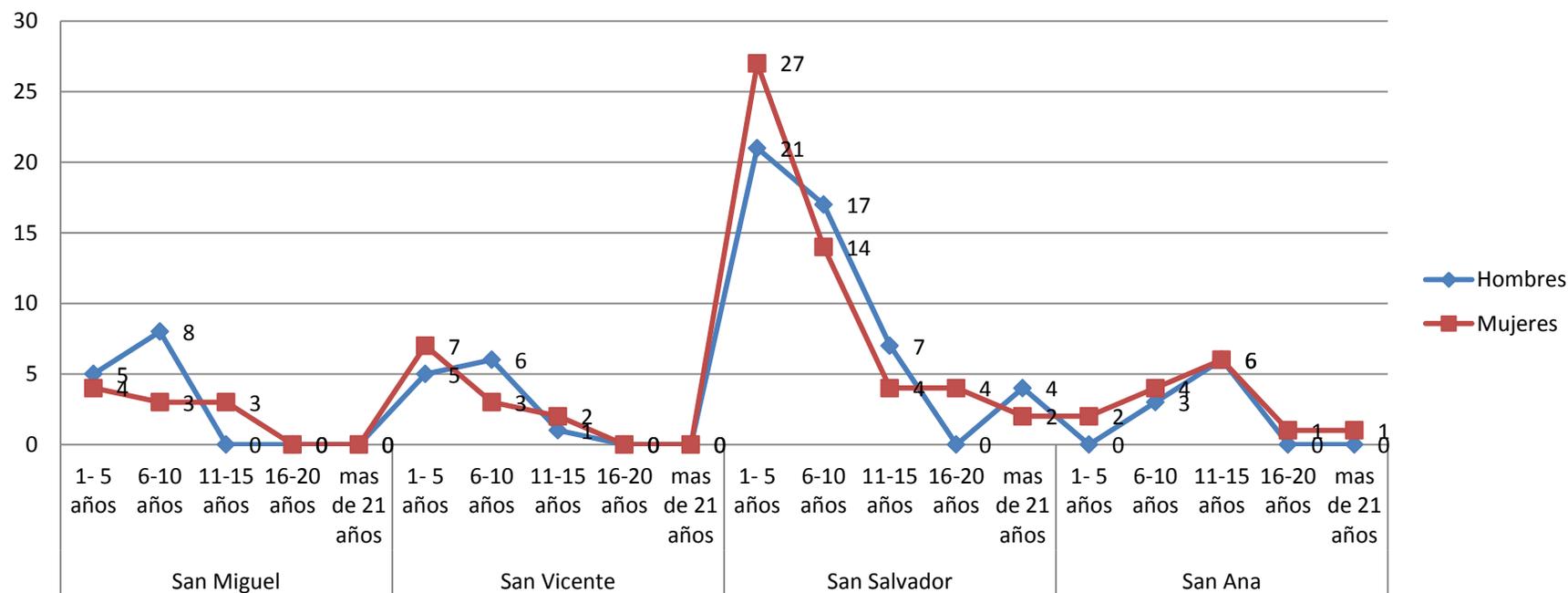
Los datos generales pedía a las personas evaluadas que indicaran el género de la persona que mayormente lidera en el MTPS, por lo que esta grafica denota lo expresado por las personas en las oficinas regionales; San miguel señalaron los hombres, que mayormente les lideran mujeres con 16 personas versus 13 hombres. Las mujeres señalan que son 4 mujeres las que les lideran y 0 hombres. En el caso dela oficina regional de San Vicente donde los hombres indican que mayormente les lideran hombres con 7 personas versus 1 mujer líder, las mujeres señalan que son 5 Hombres los que les lideran versus 11 mujeres. En el tema de la Oficina regional de San Salvador señalaron los hombres que mayormente les lideran Hombres con 34 personas versus 9 mujeres lideresas, Las mujeres señalan que son 12 Hombres los que les lideran y 45 mujeres lideresas. En cuestión de Santa Ana los hombres señalaron que mayormente les lideran 9 hombres versus 2 Mujeres, las mujeres señalan que son 2 hombres los que les lideran y 10 mujeres sus lideresas, En resumen se percibe que en San Miguel poseen liderazgo de Hombre, mientras que San Vicente un liderazgo complementario Hombres y mujeres; en San Salvador un liderazgo proveniente de mujeres, mientras que Santa Ana posee un liderazgo complementario hombre y mujeres.

Cuántas personas tienen a su cargo los mando medio o jefatura según las diferentes oficina del MTPS



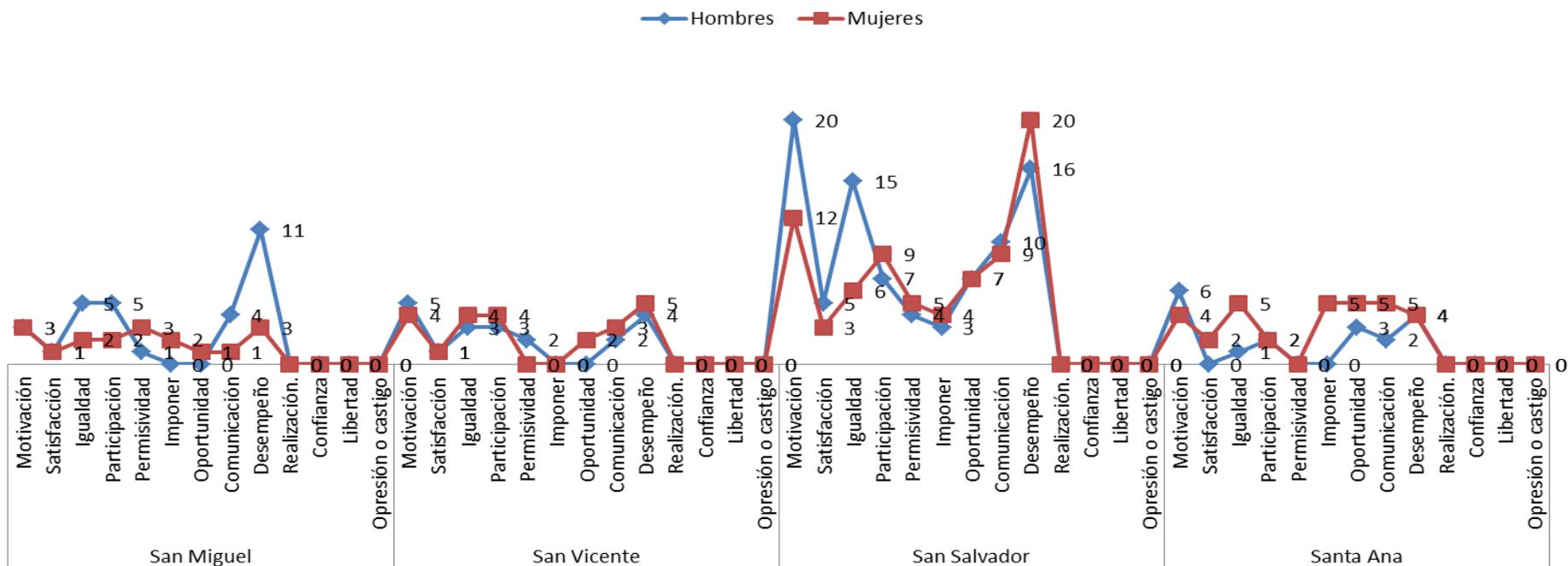
Los datos generales pedía a las jefaturas o mandos medios que indicaran cuántas personas tienen bajo su cargo, en las diferentes oficinas del MTPS, por lo que esta grafica denota lo expresado por las personas en las oficinas regionales; San miguel señalaron los hombres, que tienen a su cargo personas en todos los intervalos desde 1 a más de 30 personas, mientras que las mujeres señala que poseen de 1 a 10 personas colaboradoras bajo su mando. En el caso de San Vicente los hombres solo poseen de 1 a 10 personas bajo su cargo, mientras las mujeres poseen personas bajo su cargo de 1 a 20 colaboradores. En el tema de la Oficina regional San Salvador marcaron los hombres que poseen un liderazgo más elevado contando de 1 a 20 colaboradores bajo su cargo, mientras que las mujeres presentan un liderazgo más bajo sobre el liderazgo de los hombres puesto que 14 hombres tienen de 1 a 10 personas bajo su cargo, versus 4 mujeres líderes cuentan con 1 a 10 personas bajo su cargo. En la Oficina regional de Santa Ana los hombres cuentan de 1 a 30 personas bajo su cargo, mientras que las mujeres solo cuentan con 1 a 20 colaboradores bajo su mando. Por lo que en San Vicente el hombre tiene más personas bajo su cargo. San Vicente las mujeres tienen más personas bajo su mando, mientras que en San Salvador los hombres tienen a más personas bajo su mando; así mismo Santa Ana donde los hombres poseen más colaboradores bajo su mando.

1- ¿El tiempo desempeñando su cargo funcional, en el área de trabajo en el MTPS?



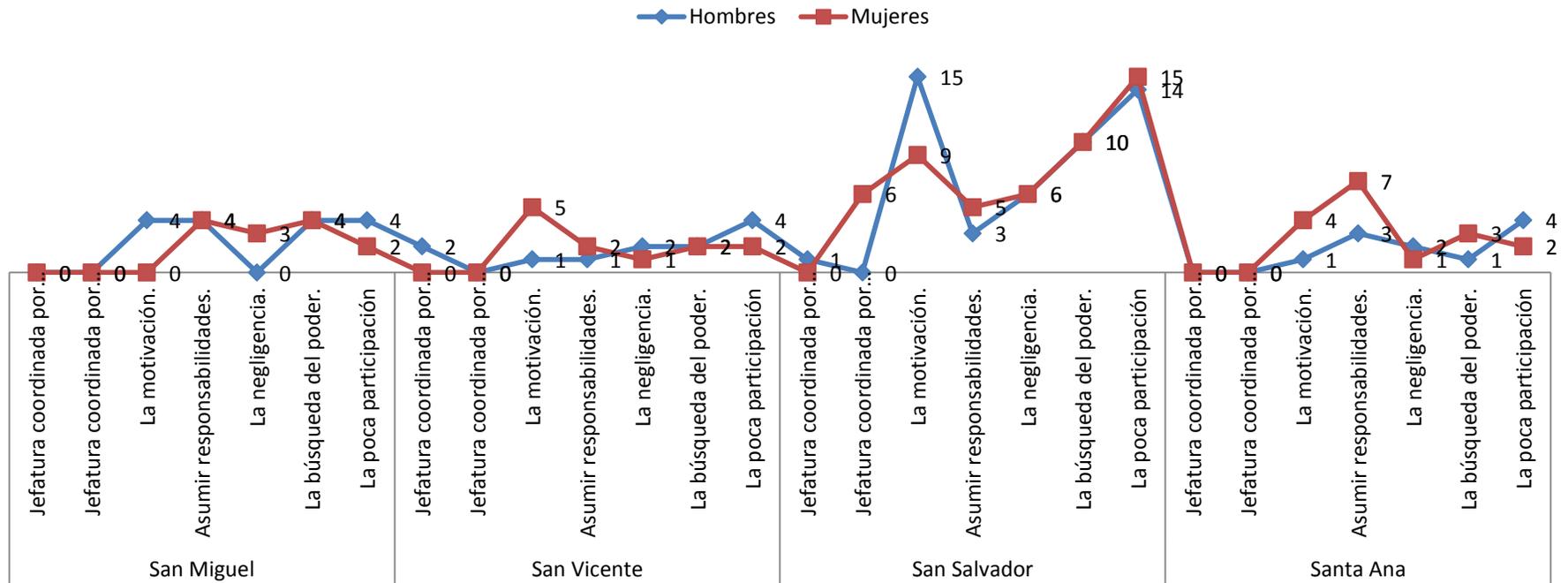
El grafico señala la respuesta de ¿El Tiempo Desempeñando su cargo funcional en el área de trabajo en el MTPS? La oficina regional de San miguel señalaron los hombres, que tienen de 6 a 10 años mayormente y de 1 a 5 años en su cargo funcional, mientras que las mujeres señalan que tienen de 1 a 5 años la mayoría y de 6 a 10 años, como también de 11 a 15 años; en su cargo funcional. En el caso de San Vicente los hombres tienen de 6 a 10 años en mayoría y de 1 a 5 años en su cargo funcional, mientras las mujeres tienen de 1 a 5 años mayormente y de 6 a 10 años en su cargo funcional, En el tema de la Oficina regional San Salvador los hombres tienen de 1 a 5 años mayormente, de 6 a 10 años y de 11 a 15 años en su cargo funcional, mientras que las mujeres tienen de 1 a 5 años mayormente, de 6 a 10 años y en igualdad en los años 11 a 15, 16 a 20 años en su cargo funcional. En la Oficina regional de Santa Ana, los hombres tienen de 11 a 15 años mayormente, de 6 a 10 años en su cargo funcional, mientras que las mujeres tienen de 11 a 15 años mayormente, de 6 a 10 años y de 1 a 5 años en su cargo funcional. En resumen se el MTPS cuenta con personal que posee pocos años en su cargo funcional puesto se encuentran entre 1 a 15 años los hombres y mujeres. Y una población muy baja en los intervalos de 16 a más de 20 años en su cargo funcional.

2- ¿Cuáles componentes son mayormente potenciados por el liderazgo del MTPS?



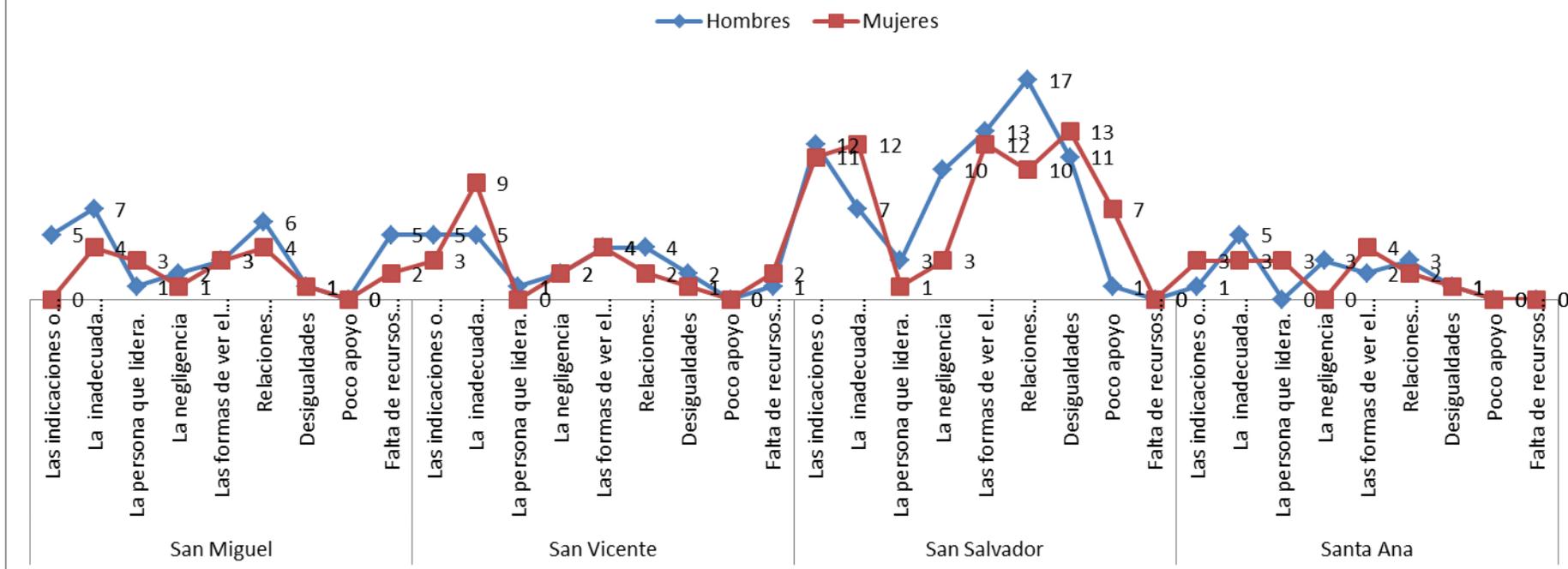
El gráfico señala la respuesta de ¿Cuáles componentes son mayormente potenciados por el liderazgo del MTPS? se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor. Por lo que se denota en San Miguel que los hombres señalaron el componente de desempeño laboral, comunicación, participación, igualdad, y la motivación como los componentes potenciados por el liderazgo, mientras que las mujeres señalaron los componentes de motivación, igualdad, participación, permisividad, imponer, oportunidad y desempeño como los componentes más potenciados por los líderes. Caso muy parecido en San Vicente donde hombres y mujeres indican los componentes de motivación, satisfacción, igualdad, participación, permisividad, oportunidad y comunicación efectiva como también el desempeño laboral. Dejando sin ponderación permisividad, imponer, oportunidad, confianza, libertad, opresión o castigo. Para la oficina regional de San Salvador se presenta en el género masculino la motivación, el desempeño laboral, igualdad, como los tres principales, dejando en segunda línea la satisfacción, participación, permisibilidad, imponer, oportunidad, comunicación, contrastando esto con el género femenino que marca los componentes de motivación, participación y desempeño como los principales, mientras que los componentes de satisfacción, igualdad, permisibilidad, imponer, oportunidad y comunicación en una segunda línea y sin efecto a los componentes de realización, confianza, libertad, opresión o castigo. Mientras que para Santa Ana se presentan en el género hombre los componentes de motivación, igualdad, participación, oportunidad, comunicación, desempeño, mientras que el género femenino presenta los componentes de motivación, satisfacción, igualdad, participación, oportunidad, comunicación y desempeño, dejando a los demás componentes sin demostrar mayor apunte como realización, confianza, libertad, opresión o castigo, en síntesis el componente más potenciado por los líderes es el desempeño, la participación, igualdad y motivación para hombre y mujeres.

3- Según las personas empleadas del MTPS ¿Cuál componente afecta más, en las área de trabajo?



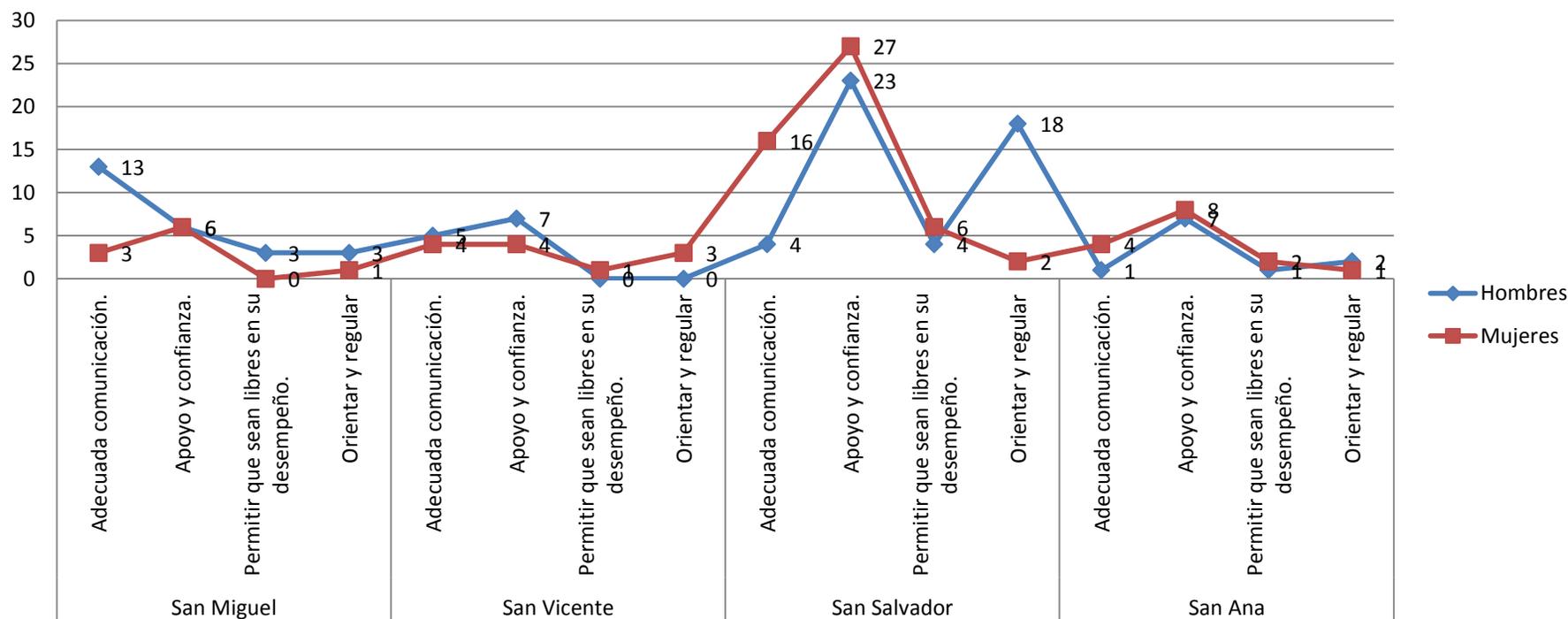
El gráfico señala la respuesta de ¿Cuál componente afecta más, en el área de trabajo? se presenta los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntuado. La oficina regional de San Miguel, señalan hombres que es la motivación, asumir responsabilidades, la búsqueda del poder y la poca participación, mientras que las mujeres señalaron que asumir responsabilidades, la negligencia, la búsqueda del poder y la poca participación. Caso muy parecido para San Vicente con la diferencia que para los hombres es más marcado la poca participación como el más resaltante a diferencia de las mujeres que denotan la motivación. Mientras que para San Salvador en el caso de los hombres la motivación, la poca participación, la búsqueda de poder y la negligencia y asumir responsabilidades versus la percepción de las mujeres donde lo que posee más ponderación es la poca participación, la búsqueda de poder y la negligencia, la motivación, la jefatura coordinadas por hombres y asumir responsabilidades. La oficina de Santa Ana señalan los hombres que el componente que más afecta es la poca participación, asumir responsabilidades la negligencia, la motivación y la búsqueda de poder, mientras que las mujeres señalan que es asumir responsabilidades, la motivación, la búsqueda de poder, la participación y la negligencia. En resumen se percibe que el componente que más afecta el área de trabajo es ella la poca participación, seguida de la búsqueda de poder y la motivación, presente en las 4 oficinas regionales.

4- Segun las personas empleadas del MTPS ¿Las funciones que realiza en su área de trabajo se ven afectadas por los siguientes componentes?



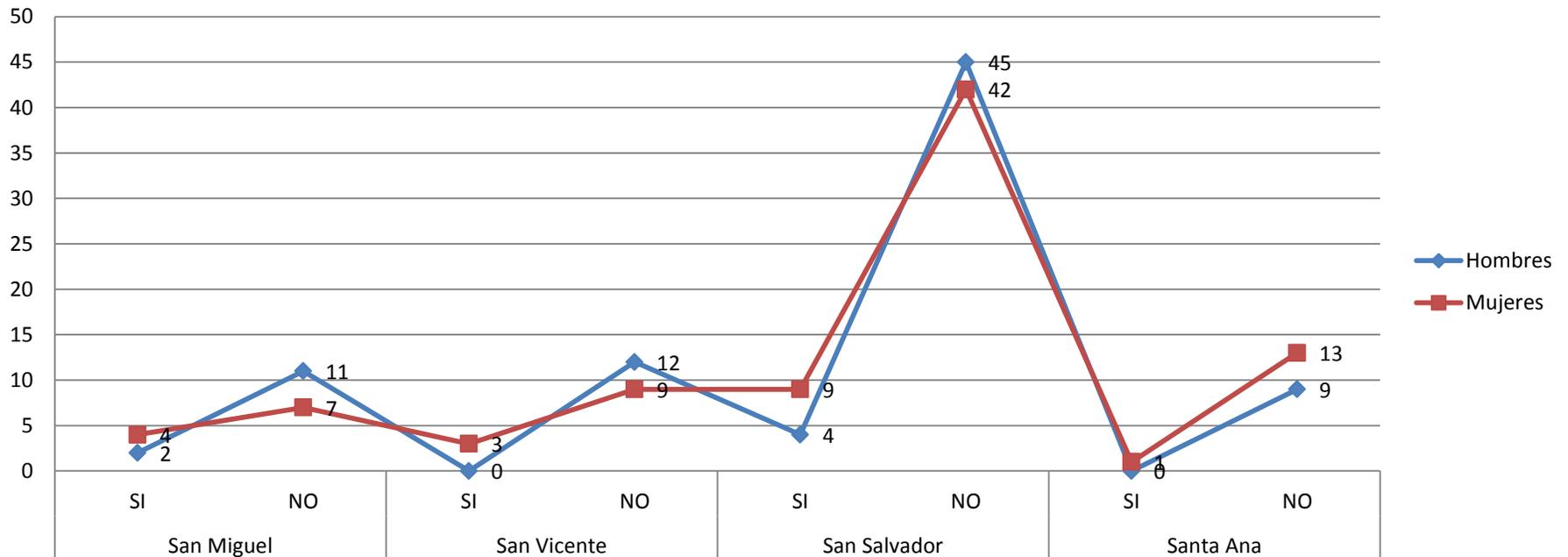
El grafico señala la respuesta de ¿Las funciones que realiza en su área de trabajo se ven afectadas por los siguientes componentes? se presenta los componentes que posee mayor puntuación al menor puntuado. En la oficina regional de San Miguel, se señala que los hombres ven tres componentes la inadecuada comunicación, las relaciones interpersonales y la falta de recursos, mientras que las mujeres marcaron la inadecuada comunicación, las personas que lideran, las relaciones interpersonales y la forma de ver el trabajo como los componentes con más porcentaje. En San Vicente los hombres señalan cuatro componentes, como las indicaciones o direcciones, la inadecuada comunicación, la forma de ver el trabajo y las relaciones interpersonales contra las mujeres que señalan la inadecuada comunicación, la forma de ver el trabajo, las indicaciones o direcciones, las indicaciones y las relaciones interpersonales. Mientras la oficina regional de San Salvador los hombres señalan las relaciones interpersonales, la forma de ver el trabajo, Desigualdad, la negligencia y las indicaciones o direcciones, mientras las mujeres señalaron que la desigualdad, la forma de ver el trabajo, la inadecuada comunicación, las indicaciones y las relaciones interpersonales. la oficina regional de Santa Ana presenta en el caso de los hombres señalan la inadecuada comunicación, la negligencia y las relaciones interpersonales mientras que las mujeres indican que es la forma deber el trabajo, las indicaciones o direcciones, la inadecuada comunicación y las personas que lideran.

5-Según las oficinas regionales del MTPS ¿El desempeño laboral depende de mantener algunos componentes?



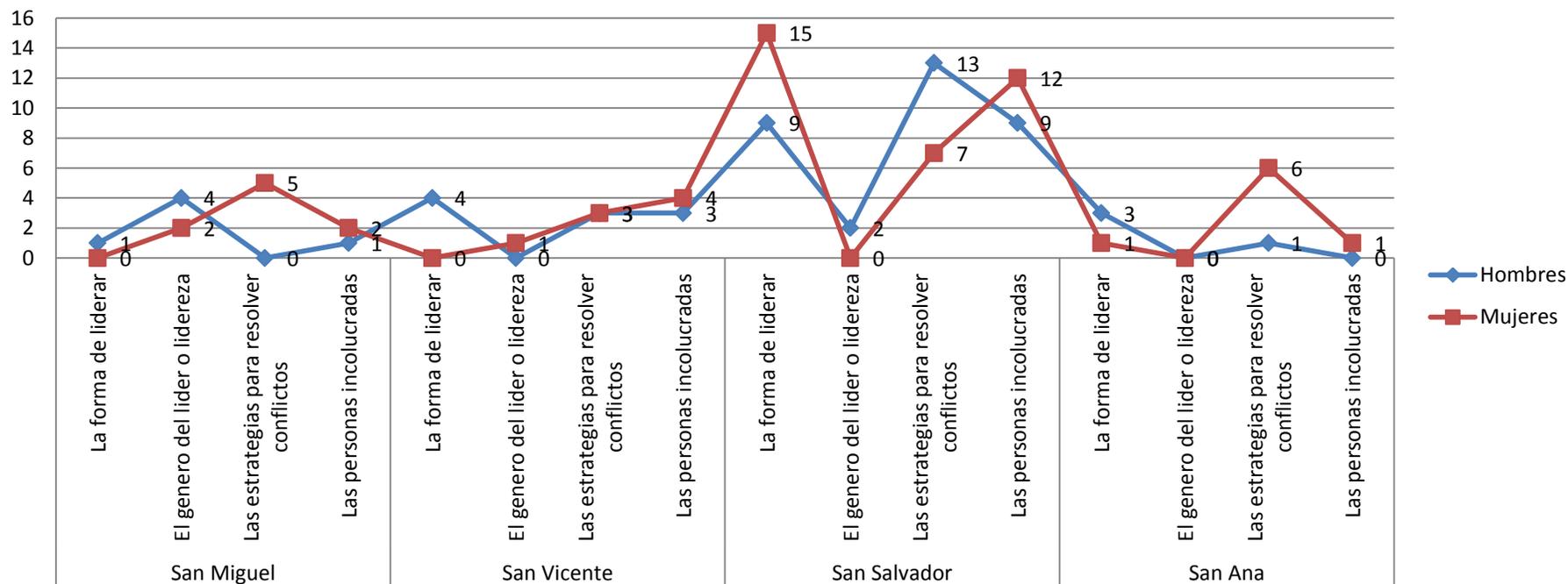
El gráfico señala la respuesta de ¿El desempeño laboral depende de mantener algunos componentes? Se presentan los componentes del que posee mayor puntuación a la menor puntúan. En la oficina regional de San Miguel, se señala que los hombres cuentan con una adecuada comunicación, apoyo y confianza, permitir el desempeño libre de los trabajadores y la orientación o regularización, mientras que las mujeres indican que el apoyo y confianza, la adecuada comunicación y la orientación o regularización. Mientras que en San Vicente los hombres señalan que es el apoyo y confianza, la adecuada comunicación, contra la opinión de las mujeres que señalan la adecuada comunicación, el apoyo y confianza, la orientar y regular. En San Salvador los hombres señalan el apoyo y confianza seguida de la orientación y regularización sin dejar de lado la adecuada comunicación y permitir que sean libres en su desempeño, mientras las mujeres señalan que depende de la confianza y apoyo, la Adecuada comunicación y permitir que sean libres en su desempeño, por último la orientación y regularización. Sin dejar de lado a Santa Ana que los hombres indican el apoyo y confianza, la adecuada comunicación y orientación o regularización, por último la orientación y regularización, por el otro lado las mujeres señalan el apoyo y confianza, la adecuada comunicación, el desempeño libre y la orientación o regularización. En resumen el apoyo o confianza y la adecuada comunicación son los componentes del cual depende un adecuado desempeño laboral para hombres y mujeres.

6- Según las oficinas regionales de MTPS ¿Afecta el género al momento de liderar?



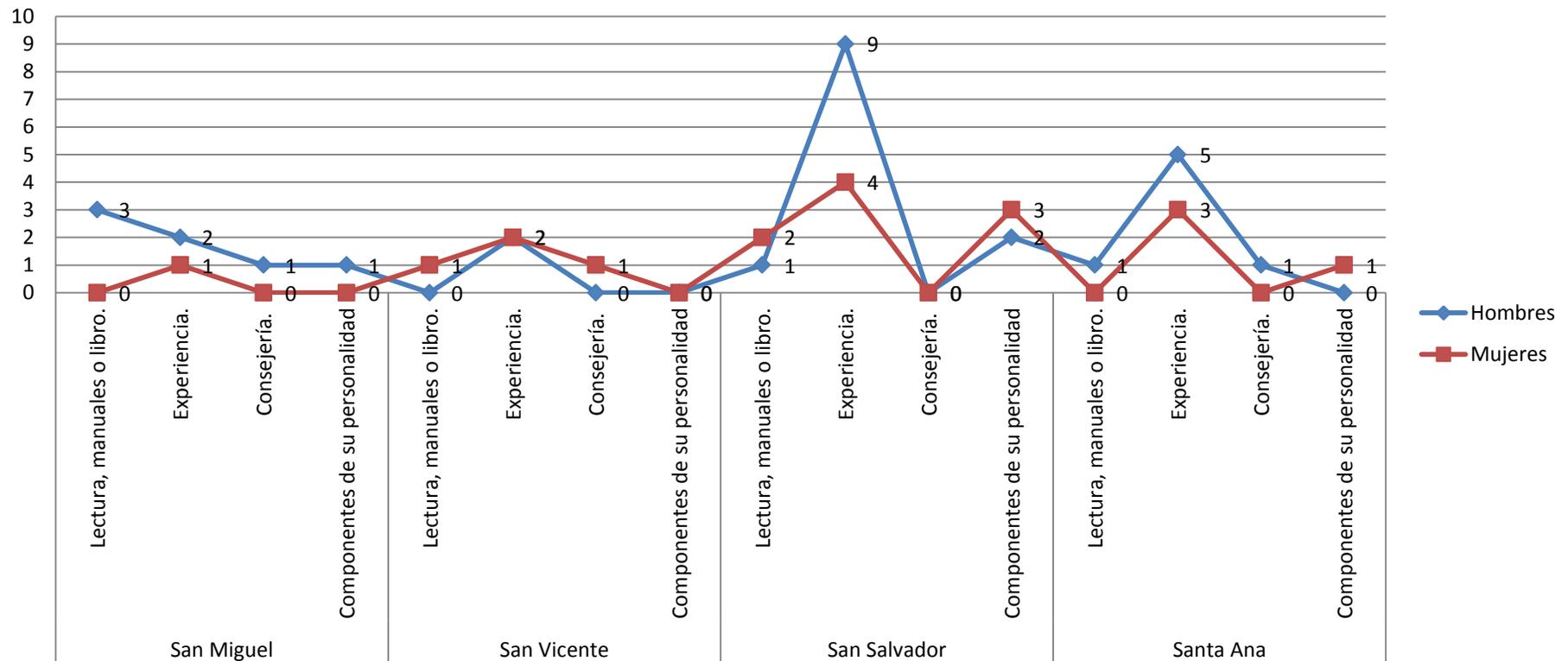
El gráfico señala la respuesta ¿Afecta el género al momento de liderar? se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntaje. En la oficina regional de San Miguel, señalan 2 hombres que si afecta el género al momento de liderar mientras que 11 hombres señalan que no afecta el género, mientras que 4 mujeres sostiene que si afecta el género al liderar y 7 mujeres que no presenta alguna afectación. Mientras en la oficina regional los hombres señalan que no existe alguna afectación, mientras que 3 mujeres señalan alguna afectación al liderar y 12 mujeres no señalan alguna afectación en consecuencia al género. Para la oficina regional de San Salvador 4 hombres señalan que si afecta el género y 45 hombres sostienen que no afecta el género al liderar, en contraposición las 9 mujeres señalan que si afecta el género al liderar. Versus 42 mujeres que dicen que no afecta el género al liderar. Así mismo en Santa Ana, los hombres señalan ninguna afectación con 13 personas que dicen que no afecta el género al liderar, y las mujeres en grado mínimo; 1 mujer señala que si versus 13 mujeres que sostienen que no afecta el género al liderar. En resumen, aunque mínimo en porcentaje se presenta afectación y algún grado de limitante en el liderazgo que ejercen líderes o lideresas, mostrando mayor afectación las mujeres que los hombres. En las 4 oficinas regionales.

7.1- Según las oficinas regionales ¿La forma de resolver los conflictos depende de los siguientes componentes?



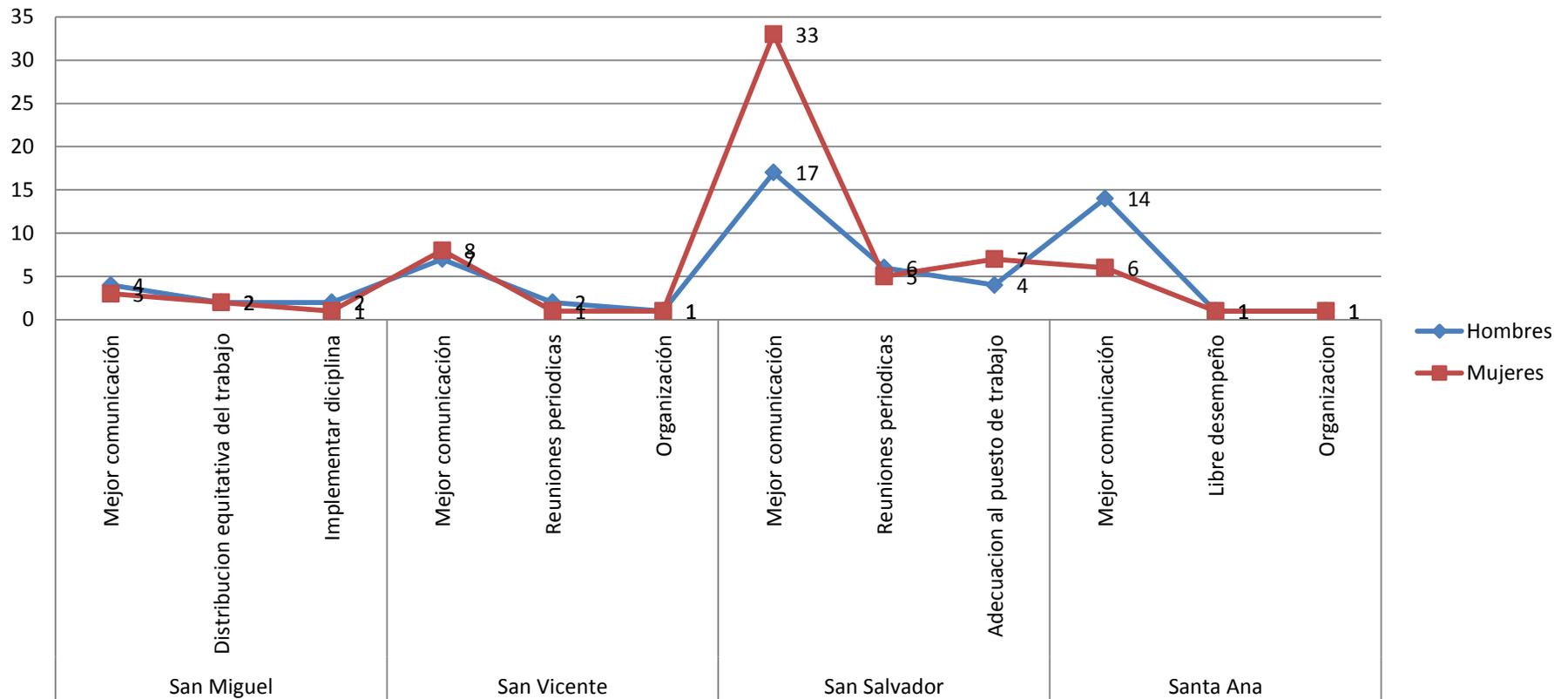
El grafico señala la respuesta que dieron los colaboradores al responder la pregunta ¿La forma de resolver los conflictos depende de los siguientes componentes? Se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntuado. En la oficina regional de San Miguel, se señala que los hombres consideran que para resolver los conflictos depende del género de la persona que lidera seguido de la forma de liderar y las personas involucradas, mientras que las mujeres señalan que depende de las personas que lideran, de la forma de liderar y las personas involucradas. Mientras San Vicente los hombres consideran que para resolver los conflicto depende de la forma de liderar, las estrategias para resolver los conflictos y las personas involucradas, mientras las mujeres señalan las personas involucradas, las estrategias para resolver los conflictos y el género de la persona que lidera. Caso más resaltante en la oficina regional de San Salvador donde los hombres señalan que depende de la forma de liderar, seguido de las estrategias para resolver los conflictos, las personas involucradas y el género de las personas que lideran, mientras que las mujeres señalan que depende de las estrategias para resolver los conflictos, las personas involucradas, la forma de liderar y el género de las personas que lideran. Según la oficina de Vicente se percibe que los hombres informaron que los componentes para resolver el conflicto dependen de la forma de resolver los conflictos, provienen de la forma de liderar, las estrategias para resolver los conflictos, versus las mujeres señalan que depende de las estrategias para resolver los conflictos, la forma de liderar y las personas involucradas.

7.2- Según las personas que ejercen una jefatura o mandos medios. ¿Dónde adquirió su forma de liderar?



El gráfico señala la respuesta que dieron las jefaturas o mandos medios al responder la pregunta ¿Dónde adquirió su forma de liderar? Se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntuado. En la oficina regional de San Miguel, los hombres que Adquirieron la forma de a liderar de manuales o libros, seguido de la experiencia, mientras las mujeres señalan que de la experiencia. En la oficina regional de San Vicente se menciona que los hombres adquirieron su liderazgo de la experiencia, mientras las mujeres sostienen que de la experiencia la lectura y la consejería. En San Salvador los hombres señalan que su liderazgo lo adquirió de la experiencia, los componentes de su personalidad y de la lectura, mientras que las mujeres informaron que es de la experiencia, los componentes de su personalidad la lectura. En menor grado que los hombres. La oficina regional de Santa Ana demuestra que los hombres han adquirido su forma de liderar de la experiencia, seguido de las lecturas y de la consejería; mientras las mujeres indican de la Experiencia y de los componentes de su personalidad. En resumen se percibe que la experiencia es donde las personas han adquirido su forma de liderar, seguido de la lectura, manuales o libros.

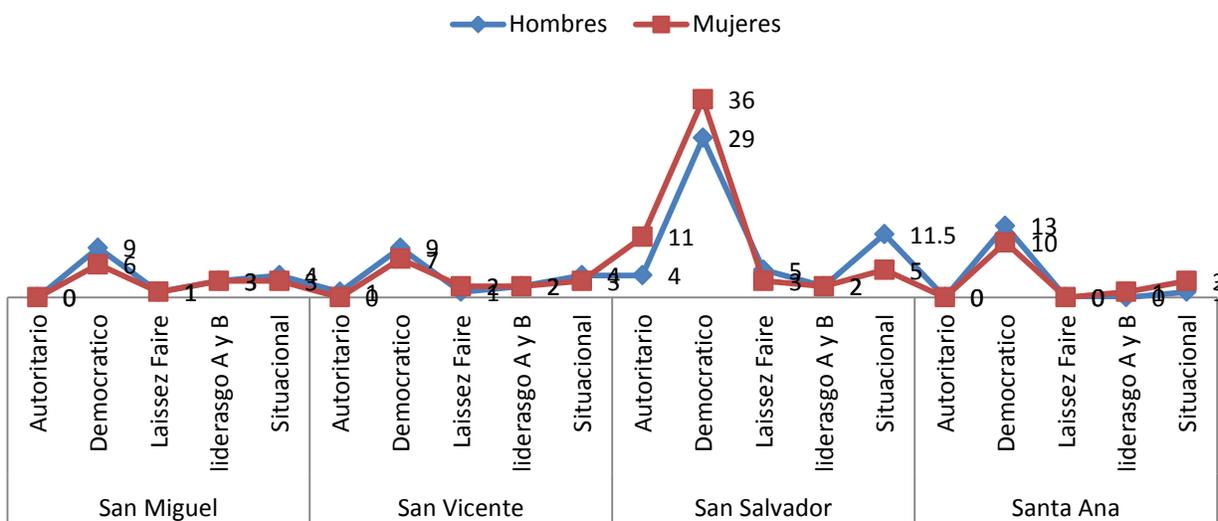
8- Las tres estrategias/acciones mas resaltables que han mejorado el desempeño laboral de las oficinas regionales del MTPS



El gráfico señala la respuesta a la pregunta ¿Dónde adquirió su forma de liderar? Se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntuado. En la oficina regional de San Miguel los hombres y mujeres señalan que la comunicación, seguido de la distribución equitativa del trabajo y de la implantación de disciplina. En la oficina regional de San Vicente se menciona tanto para hombre y mujeres la comunicación, reuniones periódicas, y la organización. La oficina regional de San Salvador los hombres marcaron la adecuada comunicación, seguido de las reuniones periódicas y la adecuación al puesto de trabajo. Mientras que las mujeres informaron que la mejor comunicación, la adecuación al puesto de trabajo y de las reuniones periódicas. Por último se presenta la oficina regional de Santa Ana hombres y mujeres señalan que es la mejor comunicación, el libre desempeño y la organización. En resumen las estrategias o acciones que han mejorado el desempeño laboral es mejor comunicación para hombres y mujeres.

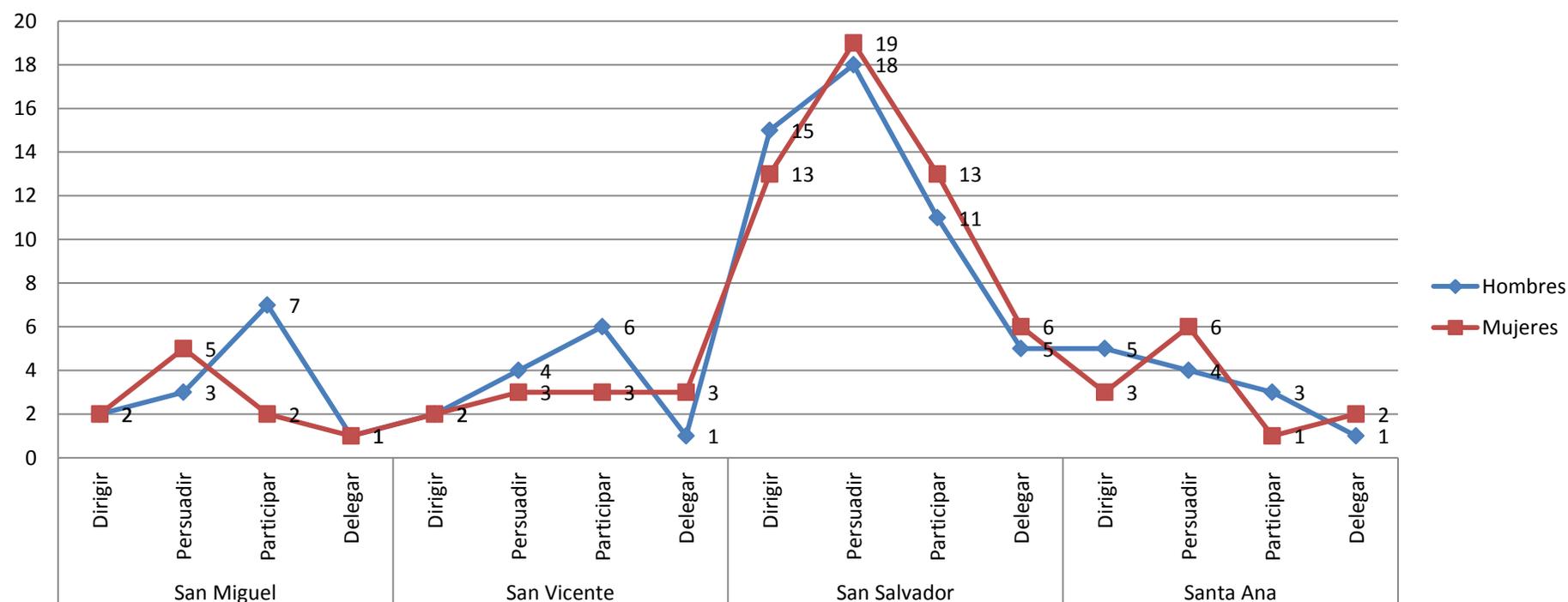
A continuación se presenta el análisis y graficas de la recolección de información para la encuesta sobre el liderazgo de género, instrumento que buscaba el tipo de liderazgo presente, entre ellos el autocrático, el democrático, el Laissez Faire y el situacional, como también la manera en la que el liderazgo situacional se presenta en las personas empleadas; Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar. Así mismo la probabilidad de ocurrencia del liderazgo situacional y con ello identificar el liderazgo de hombres y mujeres empleados en el MTPS.

Los tipos de liderazgo presente en las personas empleadas según las oficinas regionales del MTPS



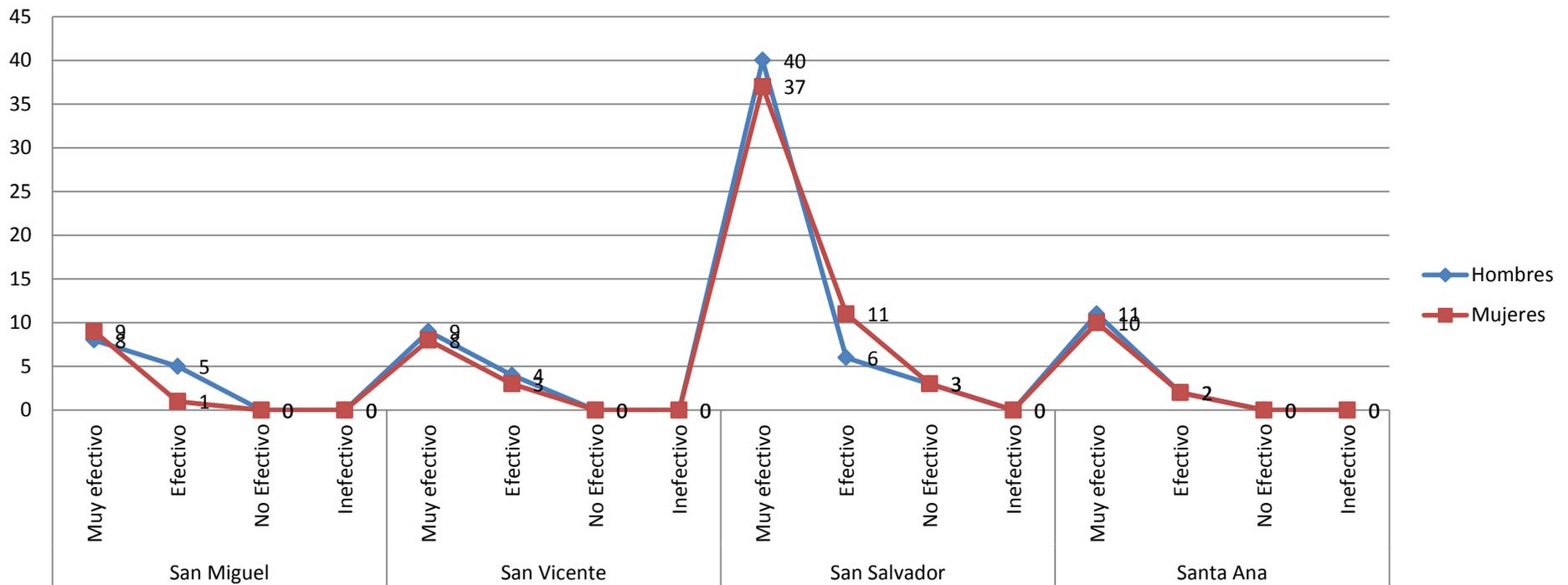
El grafico muestra Los tipos de liderazgo presente en las personas empleadas del MTPS. Se presentan los componentes del que posee mayor puntuación al menor puntaje. En la oficina regional de San Miguel los hombres y mujeres señalan un liderazgo Democrático seguido de la liderazgo situacional y del la unión de ambos liderazgo Autoritario y democrático. En la oficina regional de San Vicente los hombres y mujeres señalan un liderazgo Democrático seguido de la liderazgo situacional y del la unión de ambos liderazgo Autoritario y democrático. En la oficina regional de San Salvador los hombres y mujeres señalan un liderazgo Democrático seguido de la liderazgo situacional y del la unión de ambos liderazgo Autoritario y democrático; a diferencia las mujeres presentan mas un liderazgo Autoritario que los hombres. En la oficina regional de Santa Ana los hombres y mujeres señalan un liderazgo Democrático, seguido del liderazgo situacional. En resumen se presenta un liderazgo democrático, seguido de un liderazgo situacional para hombres y mujeres con intervalos de 1a7 personas entre hombres y mujeres

Estilo identificado para el lidegrazgo situacional presente en las personas empleadas en las oficinas regionales del MTPS



El grafico describe el resultado del estilo para el liderazgo situacional presente en las personas empleadas del MTPS. En la oficina regional de San Miguel, los hombres probablemente presentan más la participación con 7 personas y persuasión con 3 personas, mientras las mujeres la persuasión con 5 personas y por parejo dirigir y participar con 2 personas. En san Vicente probablemente los hombres presentan la participación con 6 personas y la persuasión con 4 personas más que dirigir y delegar, mientras las mujeres presentan un equilibrio probablemente entre delegar, participar, persuadir con 3 personas por intervalo y dirigir con 2 personas. La oficina regional de San Salvador los hombres probablemente presentan más la persuasión, con 18 personas, seguido de dirigir con 15 personas y participar con 11 personas con delegar con 5 personas, las mujeres probablemente presentan más la persuasión con 19 personas, seguido en dirigir y participar en iguales condiciones con 13 personas, y delegar con 6 personas. Por último la oficina regional de Santa Ana los hombres probablemente presentan un estilo de liderazgo de Dirigir con 5 personas, seguido de persuadir con 4 personas y participar con 3 personas. Mientras las mujeres probablemente tengan un estilo más a persuadir con 6 personas y dirigir con 5 personas, delegar con 2 personas y participar. En resumen se presenta un estilo de liderazgo participar más constante en las oficinas regionales para el hombre y un estilo de persuadir para las mujeres en las oficinas regionales.

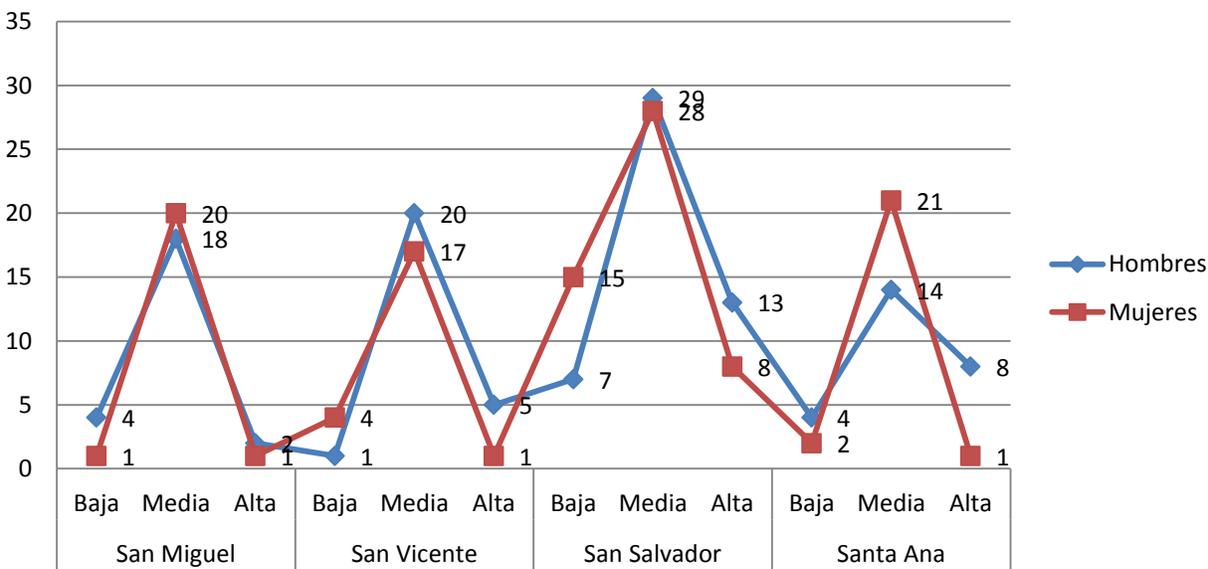
Probabilidad de ocurrencia para el liderazgo situacional en las oficinas regionales del MTPS



El gráfico describe el resultado de la probabilidad de ocurrencia para el liderazgo situacional presente en las personas empleadas del MTPS. En la oficina regional de San Miguel, los hombres señalan que puede ser muy efectivo con 9 personas y efectivo con 5 personas, mientras las mujeres señalan que puede ser muy efectivo con 8 personas y efectivo con 1 persona. En San Vicente probablemente los hombres presentan probabilidad de ocurrencia en muy efectivo con 9 personas y efectivo con 4 personas, mientras las mujeres señalan que puede ser muy efectivo con 8 personas y efectivo con 3 personas. La oficina regional de San Salvador los hombres probablemente presentan probabilidad de ocurrencia en muy efectivo con 40 personas y efectivo con 6 personas, con mínimo de no efectivo con 3 personas; las mujeres probablemente presentan probabilidad de ocurrencia en muy efectivo con 37 personas y efectivo con 11 personas, con mínimo de no efectivo con 3 personas. En última posición la oficina regional de Santa Ana los hombres probablemente señalan que puede ser muy efectivo con 11 personas y efectivo con 2 personas, mientras las mujeres señalan que puede ser muy efectivo con 10 personas y efectivo con 2 personas. En resumen se presenta una probabilidad de muy efectivo al liderazgo situacional para hombres y mujeres seguido de efectivo, en las 4 oficinas regionales.

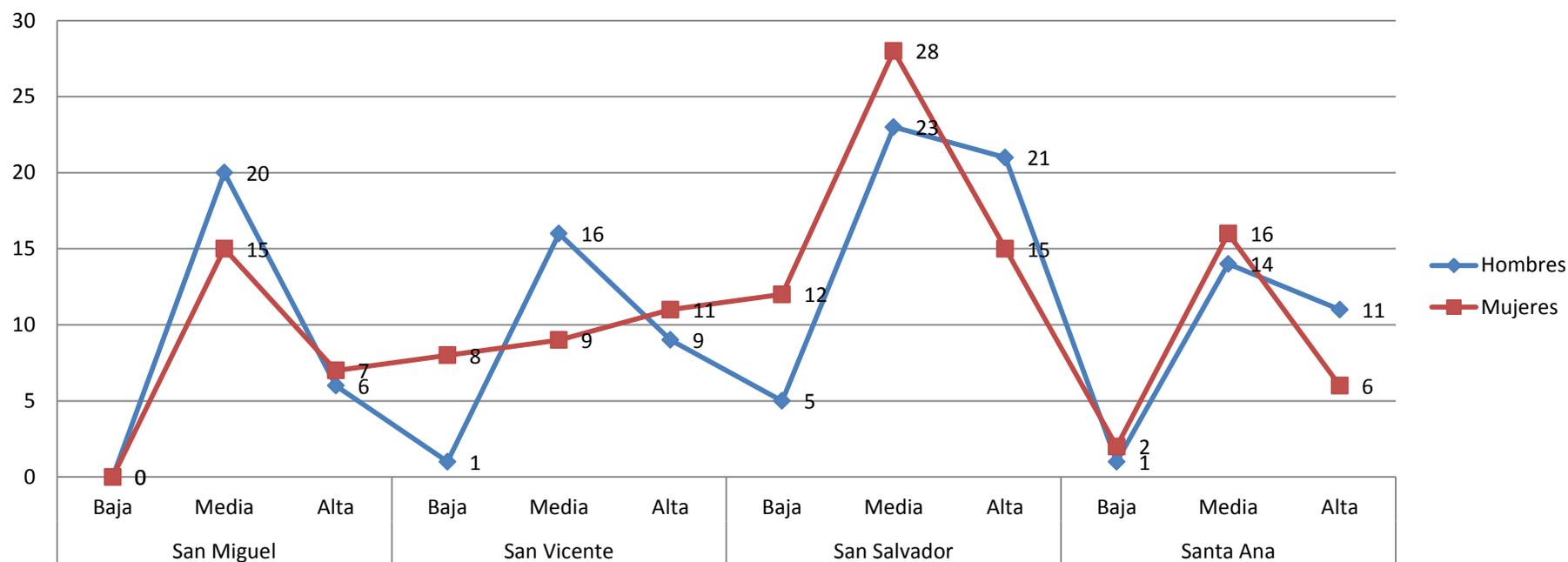
A continuación se presenta las gráficas, análisis de los datos de la escala que se aplicó a las personas empleadas del MTPS, para la investigación del estilo de liderazgo de género, por lo que se verán 5 graficas que describen, el nivel de motivación al realizar tareas, nivel de motivación controlada, nivel de motivación intrínseca, desmotivación y niveles de motivación general de las oficinas regionales y departamentales de MTPS, las cuales denotaran tres medidas de puntuación: Alta, Media y Baja.

Nivel de Motivacion Autonoma presente en las personas empleadas de las oficinas regionales del MTPS



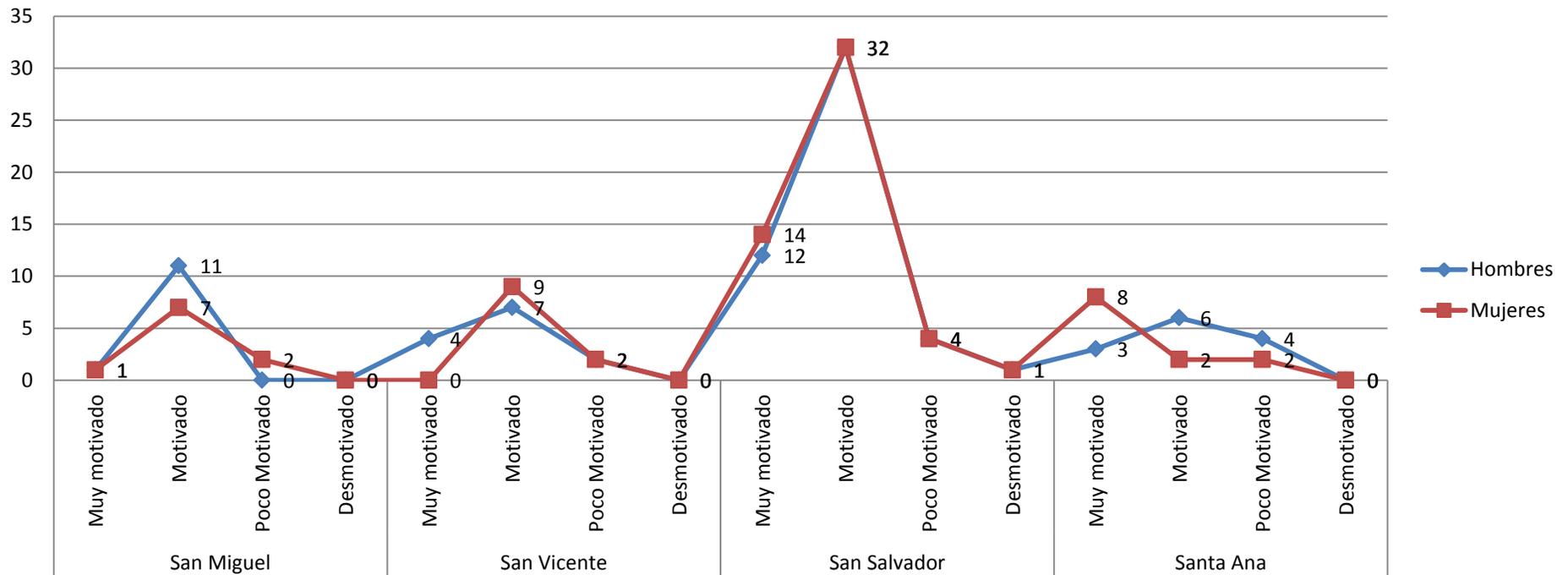
El grafico muestra el nivel de motivación Autónoma presente en las personas empleadas del MTPS. En la oficina regional de San Miguel los hombres y mujeres presentan probablemente un nivel intermedio o media de su motivación Autónoma; en la oficina regional de San Vicente los hombres y mujeres presentan probablemente un nivel intermedio o media de su motivación Autónoma. En la oficina regional de San Salvador los hombres y mujeres presentan probablemente un nivel intermedio o media de su motivación Autónoma y en la oficina regional de Santa Ana los hombres y mujeres presentan probablemente un nivel intermedio o media de su motivación Autónoma. En resumen se presenta un nivel intermedio de motivación Autónoma, para hombres y mujeres, seguido de una motivación Autónoma alta para los hombres en San Vicente, San Salvador y Santa Ana a diferencia de las mujeres.

Nivel de Motivación controlada presente en las personas empleadas de las oficinas regionales del MTPS



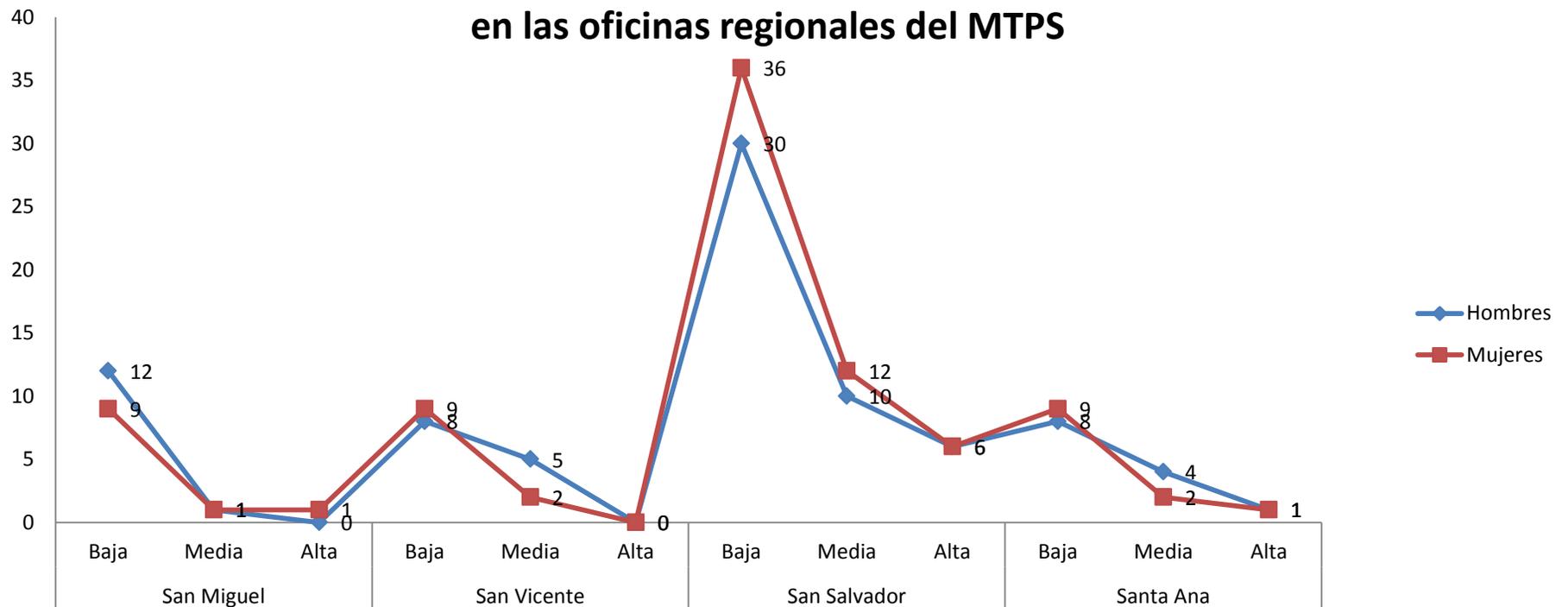
El gráfico muestra el nivel de motivación controlada presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel los hombres presentan probablemente una motivación controlada intermedia con 20 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel intermedio sobre la motivación controlada con 15 personas y se presenta en algún porcentaje alta la motivación controlada con 7 personas; en la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una motivación controlada intermedia con 16 personas, con un porcentaje alto reducido con 9 personas versus las mujeres presentan probablemente un nivel alto en cuanto a la motivación controlada con 11 personas y teniendo un dominio predominante en intermedia con 9 personas y baja motivación controlada para las mujeres con 8 personas, en la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel intermedio con 23 personas sobre la motivación controlada y se presenta un porcentaje alta en la motivación controlada con 21 personas, versus las mujeres que presentan probablemente un nivel intermedio con 28 personas en cuanto a la motivación controlada y teniendo un dominio predominante en alta motivación con 15 personas y baja motivación controlada con 12 personas. En la oficina regional de Santa Ana los hombres probablemente presentan una motivación controlada intermedia con 14 personas, con un porcentaje alto con 11 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel intermedio con 16 personas sobre la motivación controlada y se presenta en algún porcentaje alta la motivación controlada con 6 personas. En resumen se presenta un nivel intermedio de motivación controlada, para hombres y mujeres, seguido de una motivación controlada alta para los hombres y mujeres en San Vicente, San Salvador y Santa Ana

Nivel de motivación presente en las personas empleadas en las oficinas regionales del MTPS



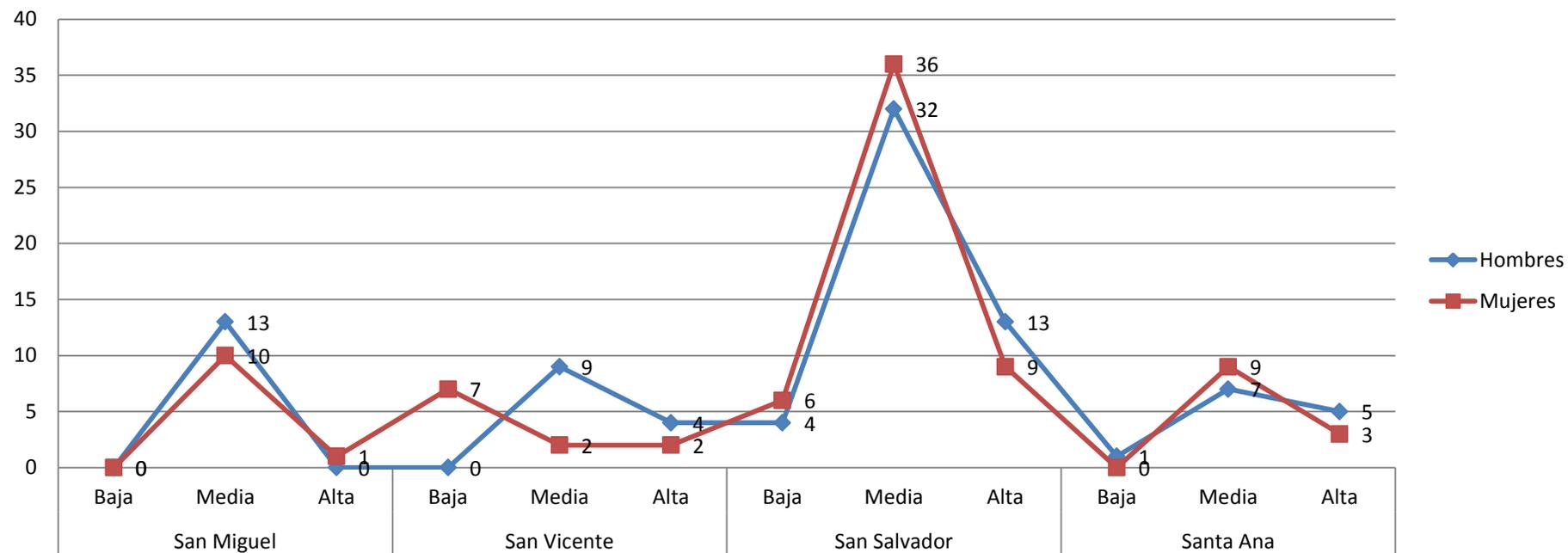
El gráfico muestra el nivel de motivación general presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel los hombres probablemente se encuentran motivados con 11 personas, mientras las mujeres se presentan probablemente motivadas con 7 personas y un mínimo porcentaje de desmotivadas con 2 personas. En la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente se presentan motivados con 7 personas con una variación de hombre muy motivados con 4 personas y en un grado mínimo poco motivados con 2 personas, mientras las mujeres se encuentran motivadas con 9 personas y en una categoría mínimo en poco motivados con 2 personas. En la oficina regional de San Salvador los hombres y mujeres probablemente están motivados con 32 personas, y muy motivados para hombres con 12 personas y mujeres con 14 personas, en un grado mínimo de poco motivados con 4 personas y desmotivado con 1 personas. En Santa Ana los hombres probablemente están motivados con 6 personas, con una presencia de poco motivados con 4 personas, mientras las mujeres probablemente están muy motivadas con 8 personas, con iguales niveles de motivado y poco motivadas con 2 personas por intervalo. En resumen se presenta un nivel de motivación general, para hombres y mujeres, como también con personas muy motivadas para los hombres y mujeres y una porción inferior pero presente de poca motivación más en mujeres que hombres.

Niveles de Desmotivación al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS



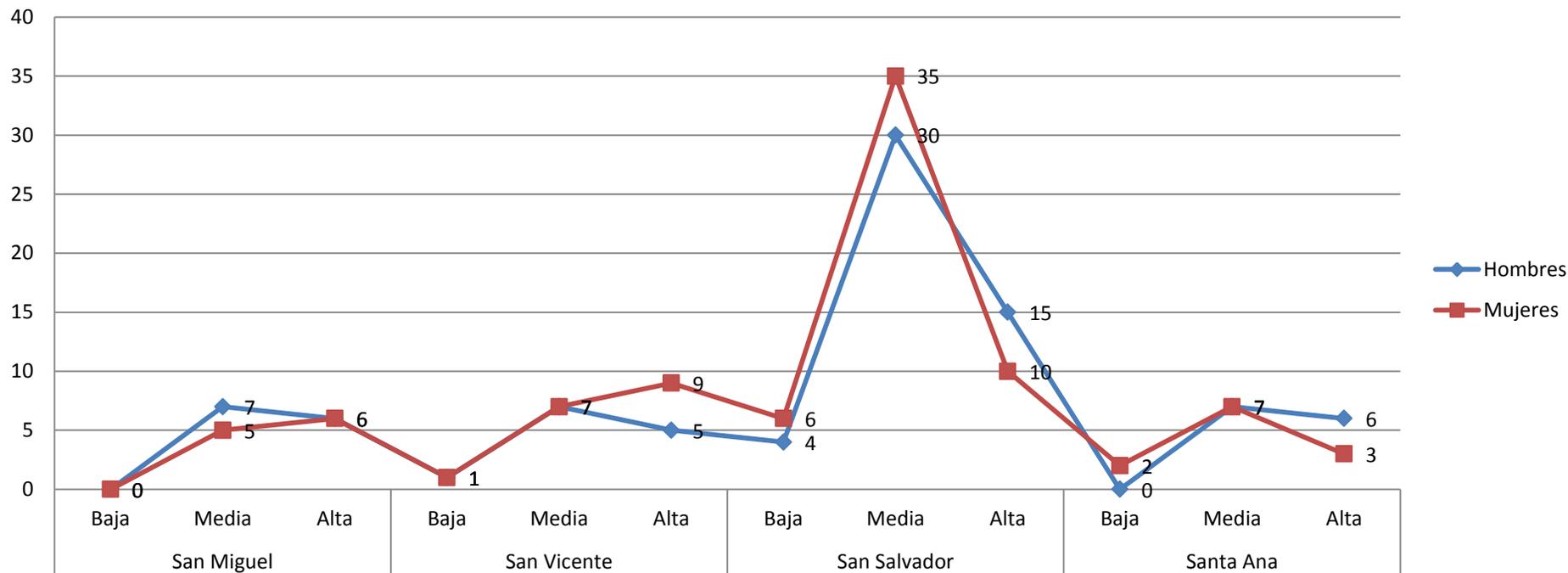
El gráfico muestra el nivel de Desmotivación presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel los hombres presentan probablemente una Desmotivación baja con 12 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel bajo de desmotivación con 9 personas, por otro lado un intervalo de desmotivación intermedia tanto hombres como mujeres con 1 personas; en la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una desmotivación Baja, con 9 personas, seguido de 5 hombres con una motivación intermedia, versus las mujeres que presentan probablemente una desmotivación baja con 8 personas y una desmotivación intermedia con 2 personas. En la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel bajo de desmotivación con 30 personas, con un desmotivación intermedia de 10 personas y una desmotivación alta con 6 personas, versus las mujeres que presentan probablemente una desmotivación baja con 36 personas y una desmotivación intermedia con 12 personas, así mismo una desmotivación alta con 6 personas. En la oficina regional de Santa Ana los hombres probablemente presentan una desmotivación baja, con 8 personas, una desmotivación intermedia con 4 personas y una desmotivación alta con 1 personas, las mujeres presentan probablemente una desmotivación baja con 9 personas, una desmotivación intermedia con 2 personas y una motivación alta con 1 persona. En resumen se presenta un nivel de desmotivación bajo para hombre y mujeres y un nivel intermedio para ambos géneros; en menor grado pero presente una desmotivación alta para ambos géneros.

Niveles de Regulación externa al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS



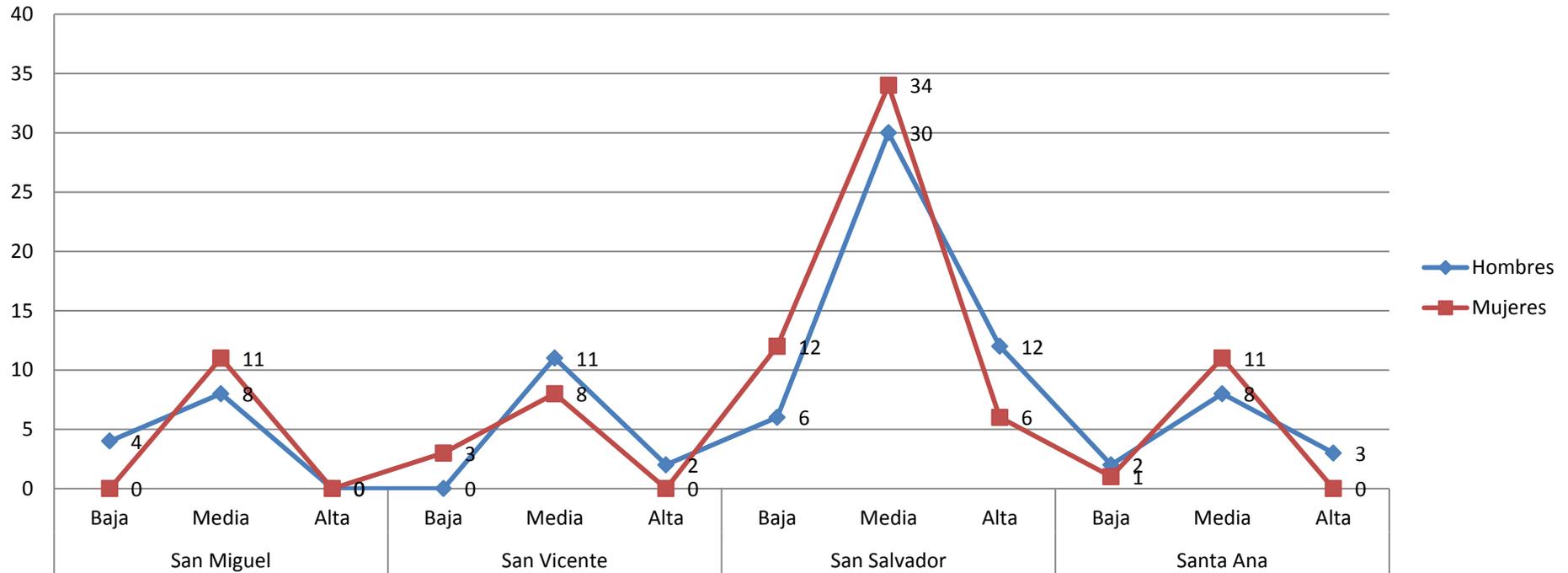
El gráfico muestra el nivel de Regularización Externa presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel, los hombres presentan probablemente una Regularización Externa intermedia con 13 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel Regularización Externa intermedia con 10 personas, por otro lado un intervalo 1 mujer señala Regularización Externa Alta. En la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una Regularización Externa intermedia, con 9 personas, seguido de 4 hombres con una Regularización Externa Alta, versus las mujeres que presentan probablemente una Regularización Externa Baja con 8 personas y una Regularización Externa media y alta con 2 personas en cada nivel. En la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel de Regularización Externa intermedia con 32 personas y con un Regularización Externa Alta de 13 personas y una Regularización Externa Baja con 4 personas, versus las mujeres que presentan probablemente una Regularización Externa intermedia con 36 personas y una Regularización Externa Alta con 9 personas, así mismo una Regularización Externa Baja con 6 personas. En la oficina regional de Santa Ana, los hombres probablemente presentan una Regularización Externa intermedia, con 7 personas, una Regularización Externa Alta con 5 personas y Regularización Externa Baja con 1 personas, las mujeres presentan probablemente una Regularización Externa intermedia con 9 personas, una Regularización Externa Alta con 3 personas. En resumen se presenta un nivel intermedio de Regularización Externa para hombres y mujeres en las oficinas regionales de San Miguel, San Salvador Y Santa Ana, con una diferencia en la oficina regional de San Vicente donde las mujeres presentan una Regularización Externa baja a diferencia de los hombres una Regularización Externa intermedia

Niveles de Regulacion introyectada al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS



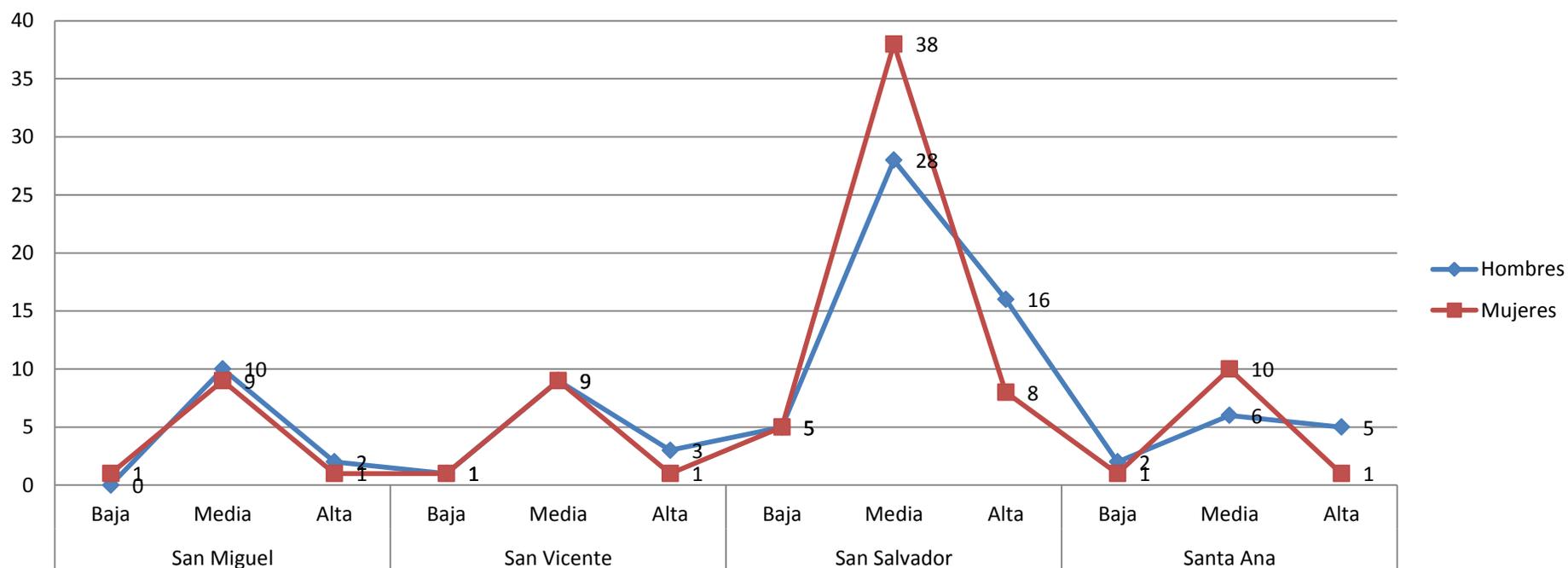
El gráfico muestra el nivel de Regulación Introyectada presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel, los hombres probablemente presentan una Regulación Introyectada intermedia con 7 personas, seguido de una Regulación Introyectada Alta con 6 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel Regulación Introyectada intermedia con 5 personas, y una Regulación Introyectada Alta con 6 personas. En la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una de una Regulación Introyectada intermedia, con 7 personas, seguido de 5 hombres con una Regulación Introyectada Alta, versus las mujeres que presentan probablemente una Regulación Introyectada Alta con 9 personas y una Regulación Introyectada intermedia con 7 personas. En la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel de Regulación Introyectada intermedia con 30 personas y con un Regulación Introyectada Alta de 15 personas y una Regulación Introyectada Baja con 4 personas, versus las mujeres que presentan probablemente una Regulación Introyectada intermedia con 35 personas y una Regulación Introyectada Alta con 10 personas, así mismo una Regulación Introyectada Baja con 6 personas. En la oficina regional de Santa Ana, los hombres probablemente presentan una Regulación Introyectada intermedia, con 7 personas, una Regulación Introyectada Alta con 6 personas, las mujeres presentan probablemente una Regulación Introyectada intermedia con 7 personas, una Regulación Introyectada Alta con 3 personas y una Regulación Introyectada baja de 2. En resumen se presenta un nivel intermedio Regulación Introyectada para hombres y mujeres en las oficinas regionales. Seguido alto nivel de Regulación Introyectada

Niveles de Regulacion identificada al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS



El grafico muestra el nivel de Regulación Identificada presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel, los hombres probablemente presentan una Regulación Identificada intermedia con 8 personas, seguido de una Regulación Identificada Baja con 4 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel de Regulación Identificada intermedia con 11 personas. En la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una de una Regulación Identificada intermedia, con 11 personas, seguido de 2 hombres con una Regulación Identificada Alta, versus las mujeres que presentan probablemente una Regulación Identificada intermedia con 8 personas y una Regulación Identificada Baja con 3 personas. En la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel de Regulación Identificada intermedia con 30 personas y con un Regulación Identificada Alta de 12 personas y una Regulación Identificada Baja con 6 personas, versus las mujeres que presentan probablemente una Regulación Identificada intermedia con 34 personas y una Regulación Identificada Baja con 6 personas, así mismo una Regulación Identificada Alta con 6 personas. En la oficina regional de Santa Ana, los hombres probablemente presentan una Regulación Identificada intermedia, con 8 personas, una Regulación Introyectada Alta con 3 personas, las mujeres presentan probablemente una Regulación Identificada intermedia con 11 personas, una Regulación Identificada Baja con 1 personas. En resumen se presenta un nivel Regulación Identificada intermedia para hombres y mujeres en las

Niveles de Motivación intrínseca al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS

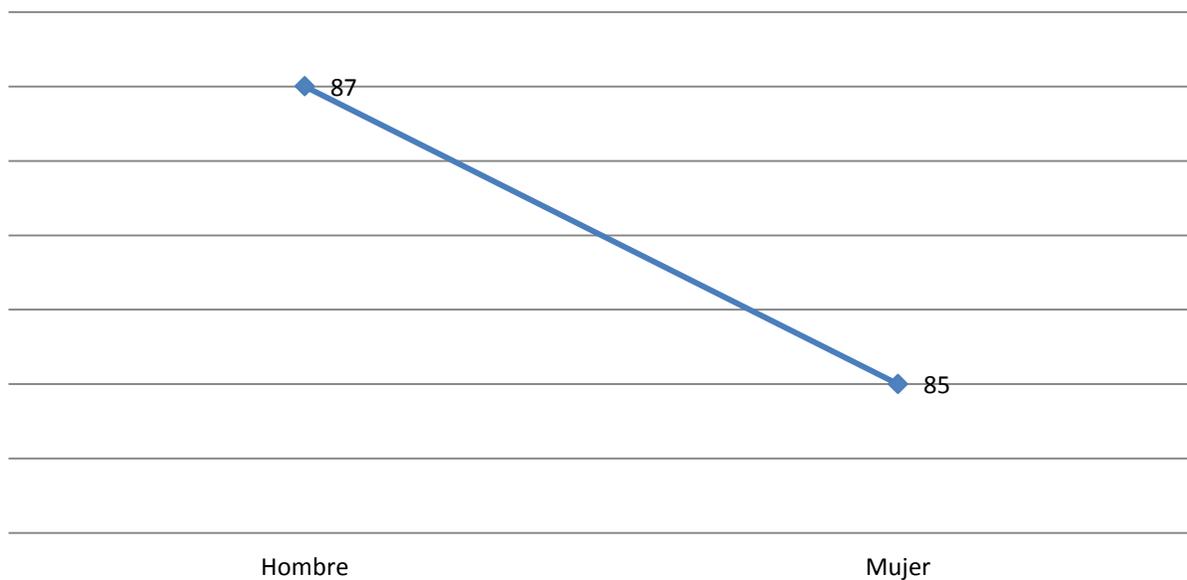


El gráfico muestra el nivel de Motivación Intrínseca presente en las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales. En la oficina regional de San Miguel, los hombres probablemente presentan una Motivación Intrínseca intermedia con 10 personas, seguido de una Motivación Intrínseca Alta con 2 personas, las mujeres presentan probablemente un nivel Motivación Intrínseca intermedia con 9 personas y una Motivación Intrínseca baja y alta de 1 persona cada uno de estos intervalos. En la oficina regional de San Vicente los hombres probablemente presentan una Motivación Intrínseca intermedia, con 9 personas, seguido de 3 hombres con una Motivación Intrínseca Alta, versus las mujeres que presentan probablemente una Motivación Intrínseca intermedia con 9 personas y una Motivación Intrínseca Baja y Alta con 1 personas cada intervalo. En la oficina regional de San Salvador los hombres presentan probablemente un nivel de Motivación Intrínseca intermedia con 28 personas y con un Motivación Intrínseca Alta de 16 personas y una Motivación Intrínseca Baja con 5 personas, versus las mujeres que presentan probablemente una Motivación Intrínseca intermedia con 38 personas y una Motivación Intrínseca Alta con 8 personas, así mismo una Motivación Intrínseca Baja con 5 personas. En la oficina regional de Santa Ana, los hombres probablemente presentan una Motivación Intrínseca intermedia, con 6 personas, una Motivación Intrínseca Alta con 5 personas, y una Motivación Intrínseca Baja con 2 personas, las mujeres presentan probablemente una Motivación Intrínseca intermedia con 10 personas, una Motivación Intrínseca Baja y Alta con 1 personas por cada intervalo. En resumen se presenta un nivel Motivación Intrínseca intermedia para hombres y mujeres en las oficinas regionales.

6.2 PRESENTACIÓN CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS GENERALES.

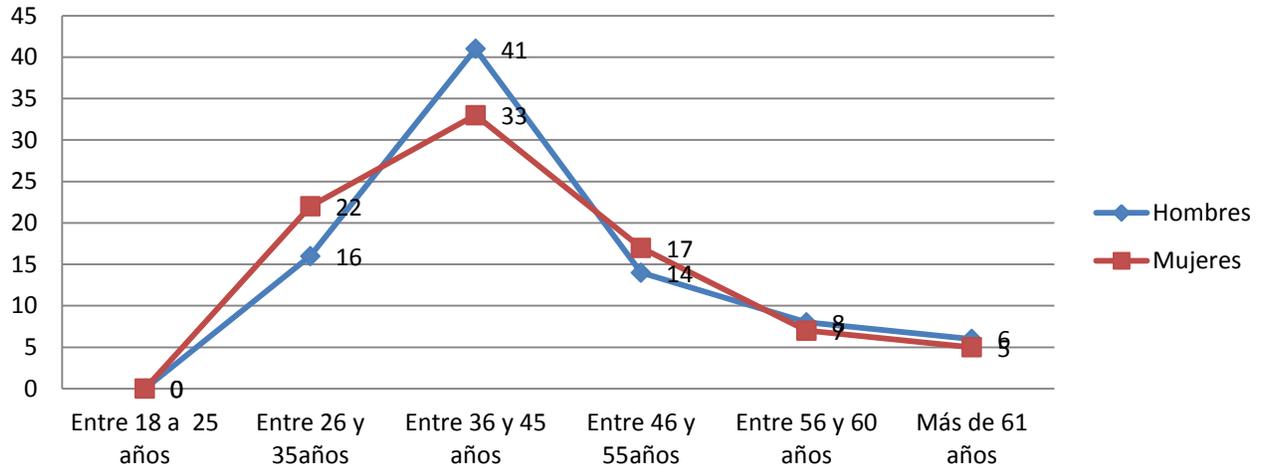
A continuación se presentan las siguientes graficas de los datos obtenidos de los diferentes instrumentos aplicados en la investigación a nivel general: guía de entrevista sobre el liderazgo validada por medio de un aprueba piloto, escala de motivación laboral estandarizada y encuesta para la evaluación del tipo de liderazgo estandarizada, todos los resultados presentados a continuación son a nivel general y comparativo por los dos géneros; femenino y masculino; contando con una población total de 172 personas dividíos en partes iguales entre hombre y mujeres de jefaturas, nivel técnico y colaboradores de todas las regionales del ministerio de trabajo y Previsión social.

Personas que participaron en la investigacion según su género.



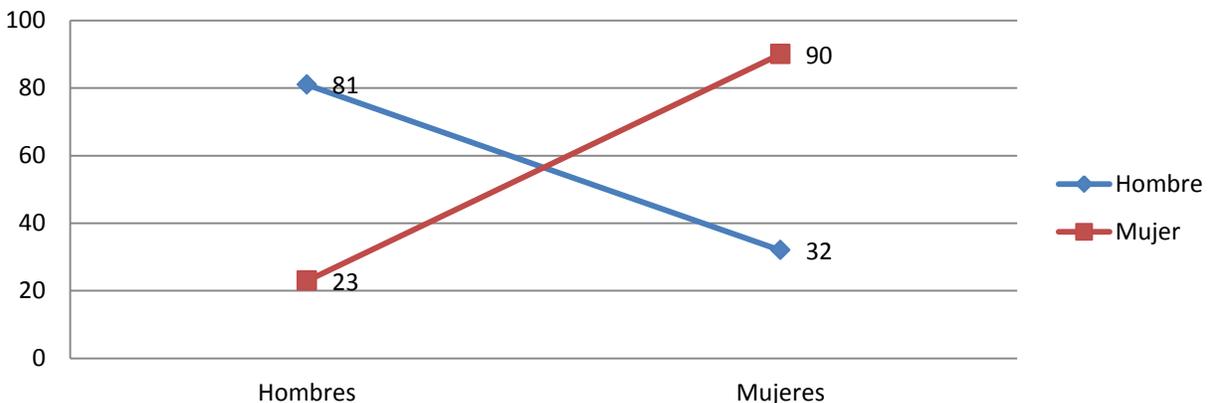
El grafico muestra que el género que predominó más en la investigación es el género masculino con un total de 87 hombres, mientras que fueron un total de 85 mujeres quienes participaron en la investigación.

Intervalo de edades de las personas participantes de la evaluación.



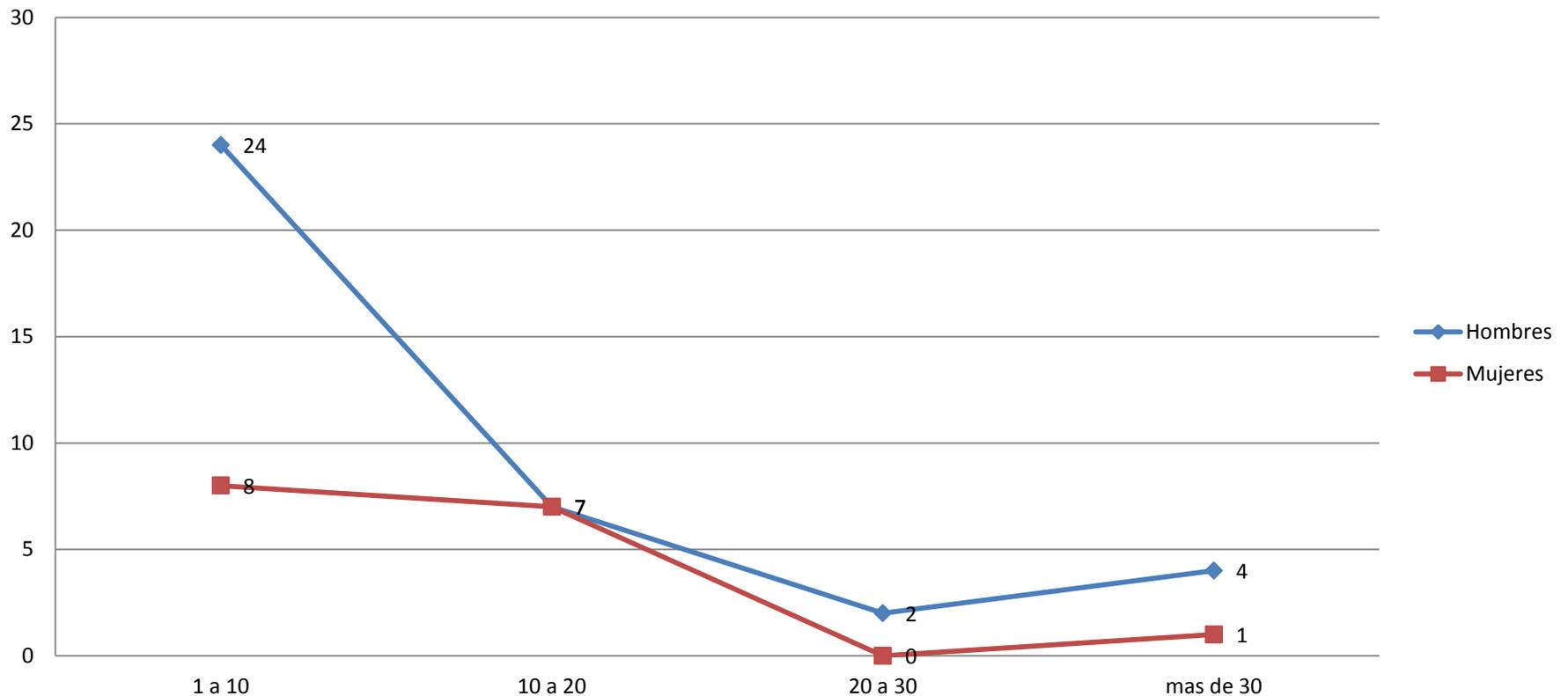
El siguiente grafico muestra los intervalos de las edades de las personas participantes en la investigación hombres y mujeres , las cuales quedaron de la siguiente manera entre las edades de 18 a 25 años cero personas se ubicaron en ese rango de edades tanto hombres como mujeres, mientras que en el rango de edades de 26 a 35 años; 22 mujeres y 16 hombres se encuentran entre esas edades, entre los rangos de 36 a 45 años; 41 hombres y 33 mujeres oscilan entre esas edades; entre los 46 y 55 años; 17 mujeres y 14 hombres se encuentran entre esas edades así como también 8 hombre y 9 mujeres marcaron que se encuentran entre las edades de 56 y 60 años y para finalizar entre las edades mayores a 61 años 6 hombre y 3 mujeres oscilan en esa edad.

Género de las personas que mayormente lideran a las personas empleadas del MTPS



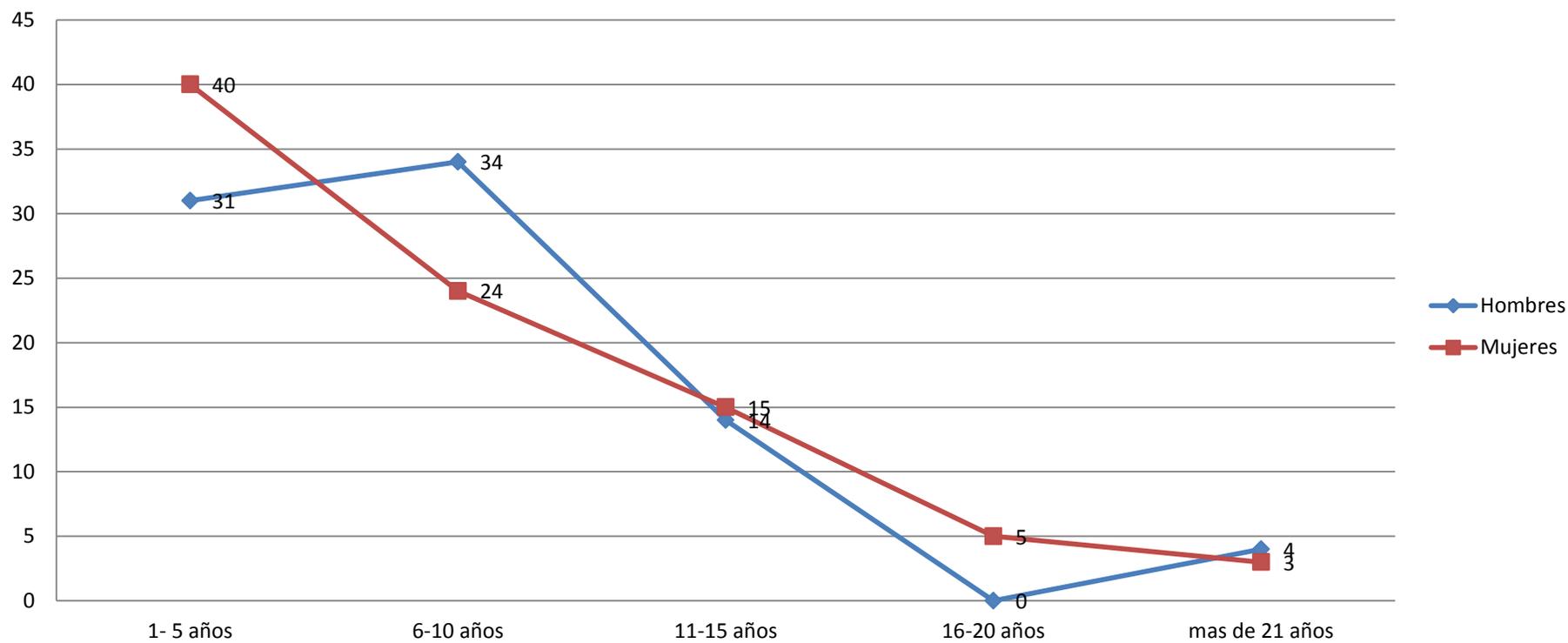
El siguiente grafico muestra los resultados sobre el género que mayormente lidera en el MTPS, por lo que el género masculino señala con 81 personas que es el hombre el que mayormente lidera, mientras que 90 mujeres señalan que son las mujeres las que mayormente lidera a las personas empleadas del MTPS. Por lo que es la mujer la que lidera en el MTPS

Cuántas personas tienen a su cargo los mandos medio o jefatura del MTPS



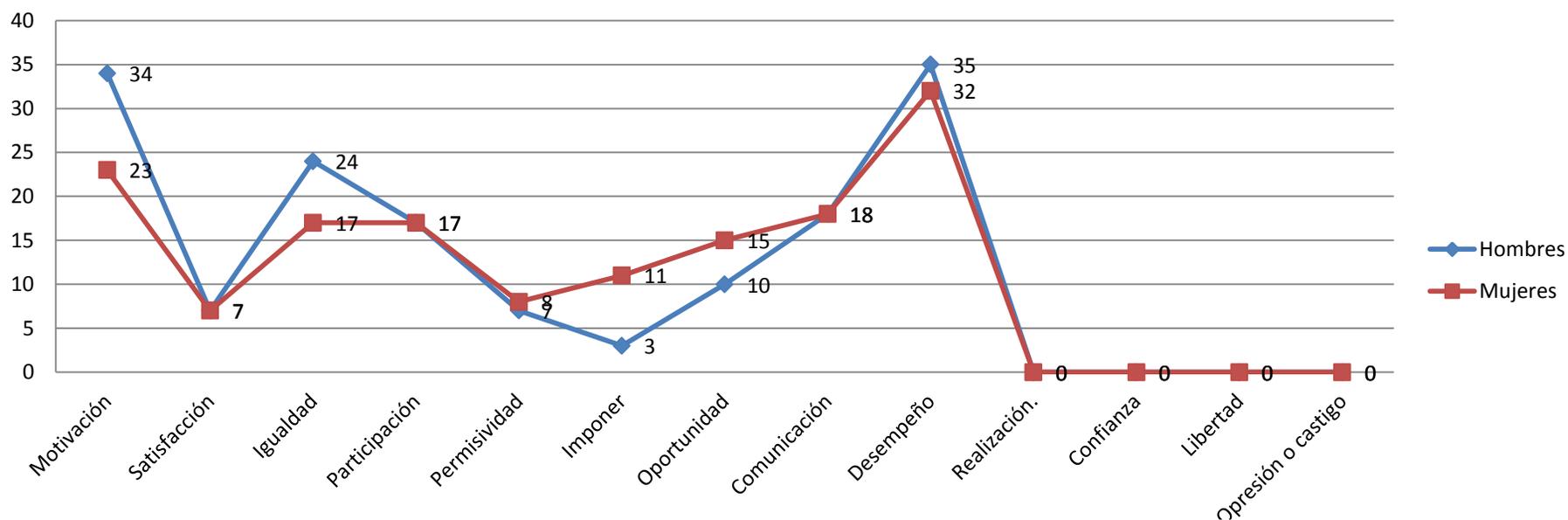
El siguiente gráfico muestra que 8 mujeres de jefaturas y mandos medios indican que tienen a su cargo entre una y diez personas, en cuanto al género masculino 24 hombres indicaron que tienen a su cargo de a 1 a diez personas; en cuanto a al rango de personas de entre 10 y 20 personas, 7 jefaturas del género masculino y 7 jefaturas del género femenino manifestaron tener personal a cargo en el rango antes mencionado; en cuanto al rango de personal a cargo de 20 a 30 personal solamente dos jefaturas de género masculino indicaron tener ese rango de personal a cargo; para finalizar 4 jefaturas del género masculino indicaron tener más de 30 personas a su cargo mientras que jefaturas del género femenino solo una persona indicó tener más de una persona a su cargo.

1- ¿El tiempo que lleva desempeñando su cargo funcional, en el área de trabajo en el MTPS?



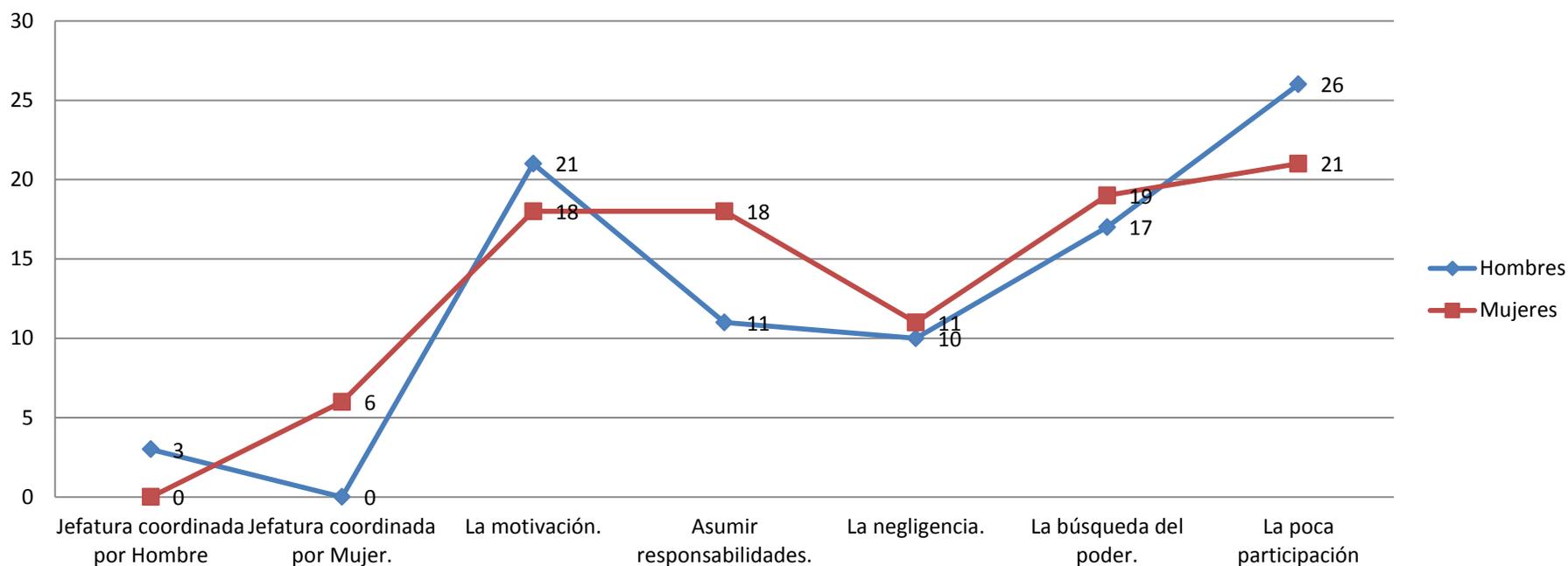
El siguiente grafico indica el tiempo que las personas llevan desempeñando sus funciones en la institución contrastando cada género, quedado de la siguiente manera los datos: entre los intervalos de 1 a 5 años de desempeño 31 personas del genero masculino indicaron estar en ese rango de tiempo mientras que 40 personas del género femenino indicaron tener ese tiempo de desempeño; en cuanto al rango de 6 a 10 años; 24 mujeres indicaron estar en ese rango y 34 hombres; en cuanto al intervalo de 11 a 15 años 14 hombre y 15 mujeres indicaron estar en ese intervalo de tiempo; en el intervalo de tiempo de 16 a 20 años 5 mujeres y cero hombres indicaron estar en ese rango ; así mismo 4 hombre y 3 mujeres indicaron tener más de 21 años de estar desempeñando funciones.

2- ¿Cuáles componentes son mayormente potenciados por el liderazgo del MTPS?



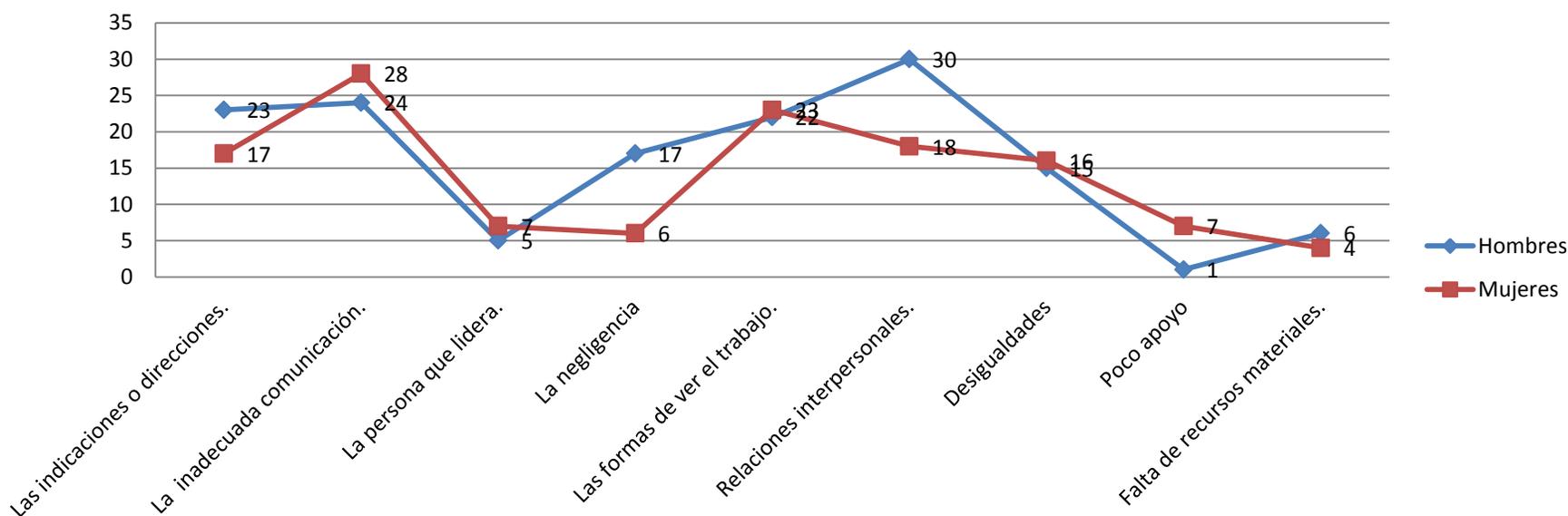
El siguiente gráfico comparativo entre géneros indica cuál de los componentes es mayormente potenciado por las personas líderes de la institución; en cuanto a motivación 23 mujeres y 34 hombres se inclinaron por dicho componente, así como también 7 mujeres y 7 hombres indicaron que el componente más potenciado era satisfacción, en cuanto al componente de igualdad 24 hombres y 17 mujeres se inclinaron por dicho componente; en el componente de participación 17 hombre y 17 mujeres indicaron que este era más potenciado, en permisividad 7 hombre y 8 mujeres marcaron este componente; en cuanto al componente de imponer 13 mujeres y 11 hombres marcaron dicho indicador; así mismo 10 hombre y 15 mujeres indicaron que el componente mayormente potenciado era oportunidades; así mismo en el componente de comunicación 18 hombre y 18 mujeres se inclinaron por dicho componente, en cuanto a desempeño 35 hombre y 32 mujeres indicaron que era mayormente potenciado, para finalizar los componentes de realización, confianza, libertad, opresión y castigo fueron cero personas tanto del género masculino y femenino las que se inclinaron por este componente.

3- Según las personas empleadas del MTPS ¿Cuál componente afecta más, en las área de trabajo?



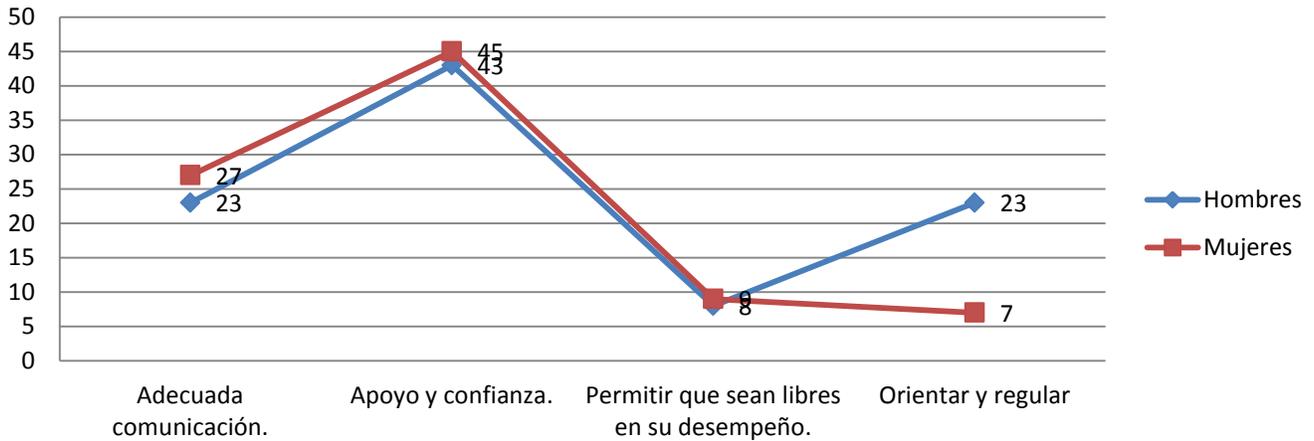
El grafico indica el componente que afecta más en las áreas de trabajo según las personas del MTPS, por lo que los datos han quedado de la siguiente manera: en el caso de los hombres se percibe que el componente que mas afecta es la poca participación con 26 hombres marcando este componente, seguido de la motivación con 21 hombres marcando este componente, la búsqueda de poder con 17 hombres marcando este componente, asumir responsabilidades con 11 hombres marcando este componente, la negligencia con 10 hombres marcando este componente y las jefaturas coordinadas por hombres con 3 hombres marcando este componente, mientras que para las mujeres se percibe que los componentes que mas afectan son la poca participación con 21 Mujeres marcando este componente, la búsqueda de poder con 19 Mujeres marcando este componente, la motivación y asumir responsabilidades con 18 Mujeres marcando estos componentes , seguido por jefaturas coordinadas por mujeres con 6 Mujeres marcando este componente.

4- Según las personas empleadas del MTPS ¿Las funciones que realiza en su área de trabajo se ven afectadas por los siguientes componentes?



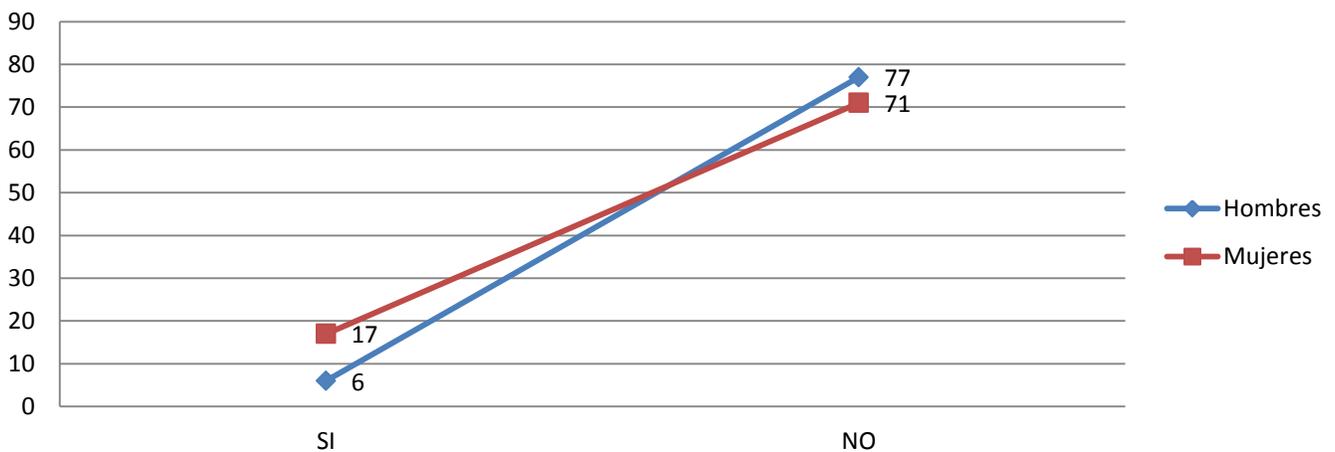
El gráfico indica el componente que afecta las funciones que realizan en la institución; 17 mujeres y 23 hombres indicaron que era las indicaciones o direcciones, mientras que en inadecuada comunicación 24 hombre y 28 mujeres indicaron sobre ese factor ; en cuanto a la persona que lidera 5 hombres y 7 mujeres se inclinaron por ese factor; así como también 6 mujeres y 17 hombres indicaron que el factor que más afecta es la negligencia; así mismo en el factor las formas de ver el trabajo 22 mujeres y 23 hombres manifestaron que dicho factor era el que más afecta; en cuanto al de relaciones interpersonales 18 mujeres y 30 hombres se inclinaron por ese factor, por lo que también en desigualdades 16 mujeres indican inclinación hacia este punto mientras que solo 1 hombre puntea en este factor, así como también 1 hombre y 7 mujeres manifiestan el factor de poco apoyo. Para finalizar 4 mujeres y 6 hombres indican el factor de falta de recursos.

5- ¿El desempeño laboral depende de mantener algunos componentes?



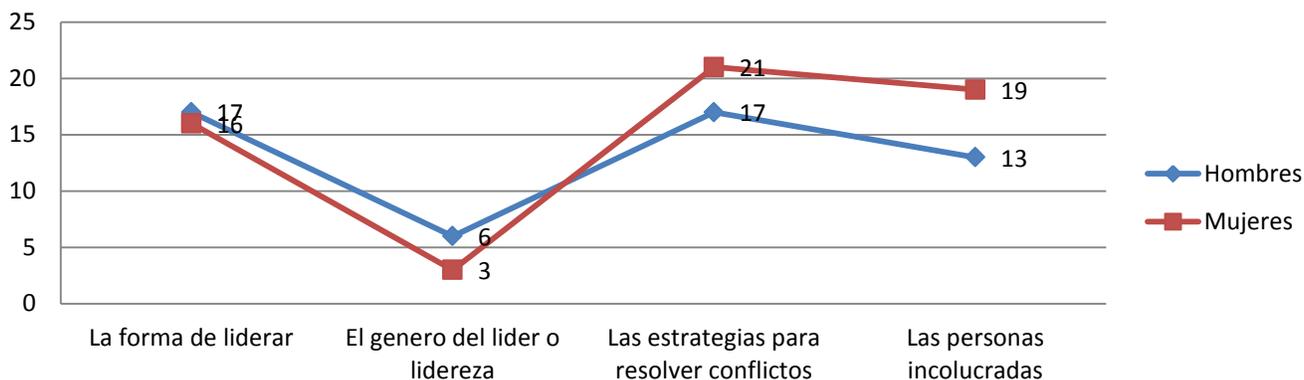
El grafico muestra los componentes mas influyentes en el desempeño de los empleados; por lo que en comunicación adecuada 23 hombres y 27 mujeres indicaron que el desempeño depende de este factor; mientras que 43 hombres y 45 mujeres indicaron que el desempeño depende de apoyo y confianza, indicando solamente 8 hombres y 9 mujeres el componente de permisión de libertad en desempeño y para finalizar 23 hombres y 7 mujeres se inclinaron por orientar y regular.

6-¿Afecta el género al momento de liderar?



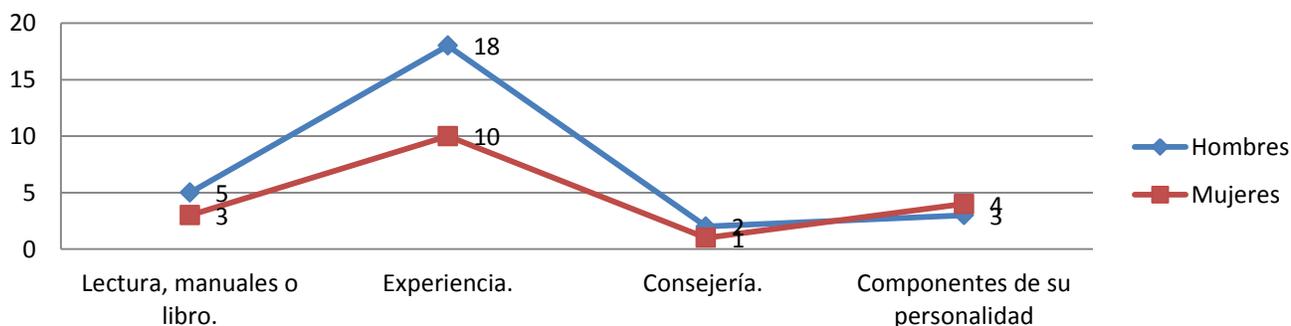
La siguiente grafica muestra el resultado sobre la pregunta si afecta el género al momento de liderar; en cuanto a ello; 6 hombres y 17 mujeres indicaron que si afecta mientras que 71 mujeres y 77 hombres indicaron que no afecta siendo el género femenino en porcentaje mínimo en manifestar nivel de afectación.

7.1- ¿La forma de resolver los conflictos depende de los siguientes componentes?



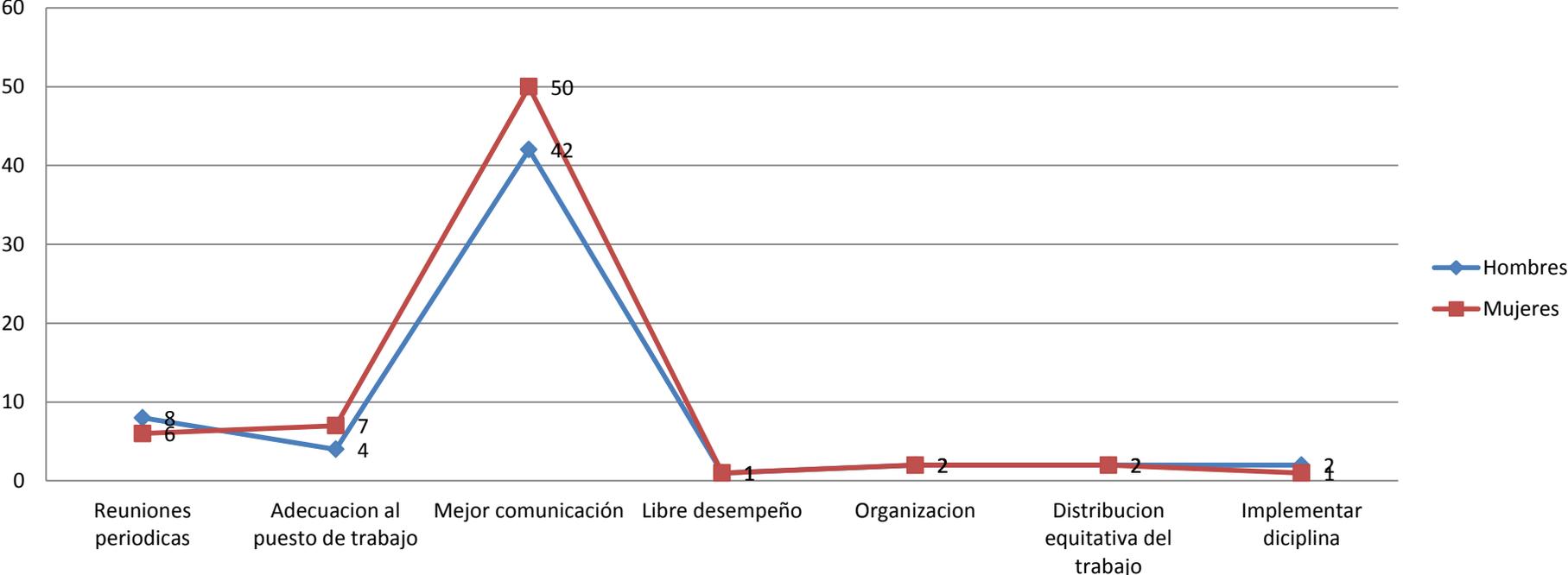
Esta grafica representa la forma de resolver conflictos, los componentes que influyen son los siguientes según cada género: en primer lugar tenemos la forma de liderar 16 mujeres y 17 hombres han indicado este componente en cuanto a el género de líder o lideresa 6 hombres y 3 mujeres indicaron que este es factor influyente, así como también 21 mujer y 17 hombres indicaron que son las estrategias que se utilizan para resolver los conflictos; finalizando con el componente de las personas involucradas donde 19 mujeres y 13 hombres se inclinaron por este componente.

7.2- Según las personas que ejercen una jefatura o mandos medios. ¿Dónde adquirió su forma de liderar?



Esta grafica representa, En cuanto a la pregunta dónde adquirió la forma de liderar, realizada a mandos medios y jefaturas se obtuvieron los siguientes datos: en la opción de lectura, manuales o libros 3 mujeres y 5 hombres marcaron esta opción y en cuanto la opción de experiencia 10 mujeres y 18 hombres se inclinaron por esta opción, así mismo en la opción consejería 1 mujer y 2 hombres marcaron esta opción, para finalizar 3 hombres y 4 mujeres indicaron que se debe a componentes de personalidad.

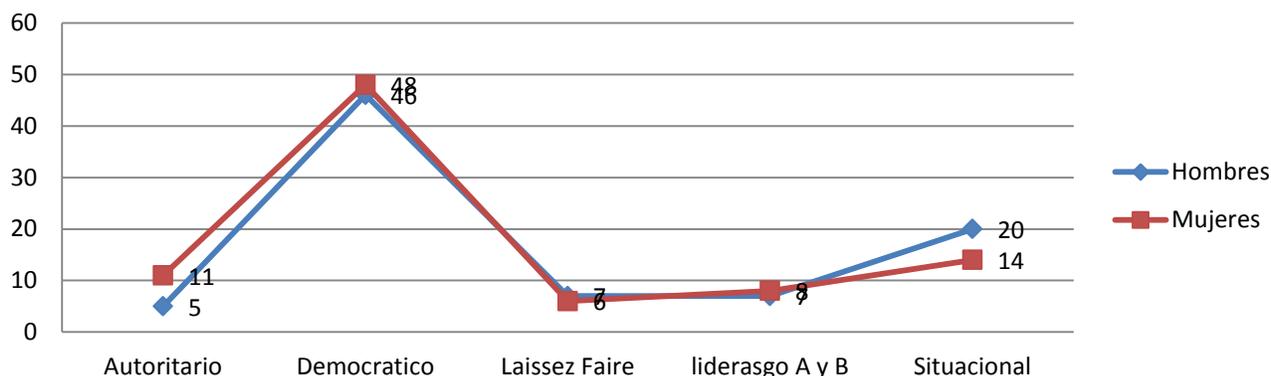
8- Las Estrategias/acciones mas resaltables que han mejorado el desempeño laboral de las oficinas del MTPS



La siguiente grafica muestra los resultados en cuanto a la pregunta sobre que acciones y estrategias han mejorado el desempeño laboral del MTPS; por lo que en cuanto a la opción de reuniones periódicas; 8 hombres y 6 mujeres de inclinaron por esta opción, así mismo en adecuación al puesto de trabajo, 4 hombres y 7 mujeres indicaron esta opción; así como también 42 hombres y 50 mujeres manifestaron que la opción de mejor comunicación, en libre desempeño; una mujer y un hombre marcaron esta opción, en organización 2 hombres y 2 mujeres se inclinaron por esta opción , en descripción equitativa dos hombres y dos mujeres marcaron esta opción; finalizando con la opción de implementación de disciplina dos hombres y una mujer se inclinaron por este aspecto.

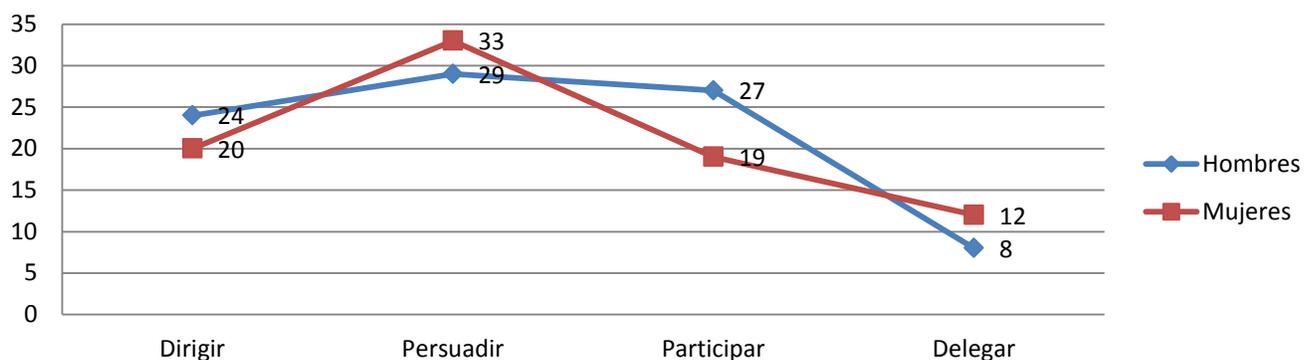
ENCUESTA PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO

Los tipos de liderazgo presente en las personas empleadas del MTPS



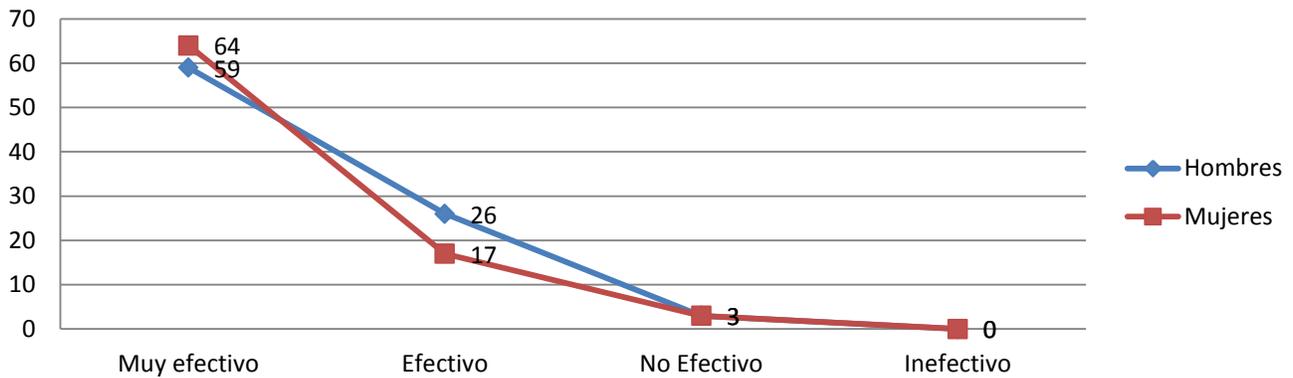
En cuanto a los tipos de liderazgo presentes en la Institución tenemos que: 5 hombres y 11 mujeres indican el tipo autoritario, mientras que en el tipo de liderazgo democrático 46 hombres y 48 mujeres se inclinaron por este tipo, así como 6 mujeres y 7 hombres indicaron el tipo laissez faire, en el liderazgo A y B 7 hombres y 8 mujeres marcaron este tipo; finalizando con el tipo de liderazgo situacional 20 hombres y 14 mujeres se inclinaron por es te tipo de liderazgo siendo el más predominante el democrático en el género femenino

Estilo identificado para el lidegrazgo situacional presente en las personas empleadas del MTPS



En cuanto al estilo de liderazgo identificado en las personas empleadas del MTPS se muestra en la gráfica que: 20 mujeres y 24 hombres indican estilo de dirigir, persuadir 29 hombres y 33 mujeres indicaron este estilo, así como también 18 mujeres y 27 reflejan el estilo de liderazgo participativo, finalizando con el estilo de delegar donde 12 mujeres y 8 hombres indicaron esa opción. Siendo el estilo de liderazgo de persuadir el que prevalece y en género femenino.

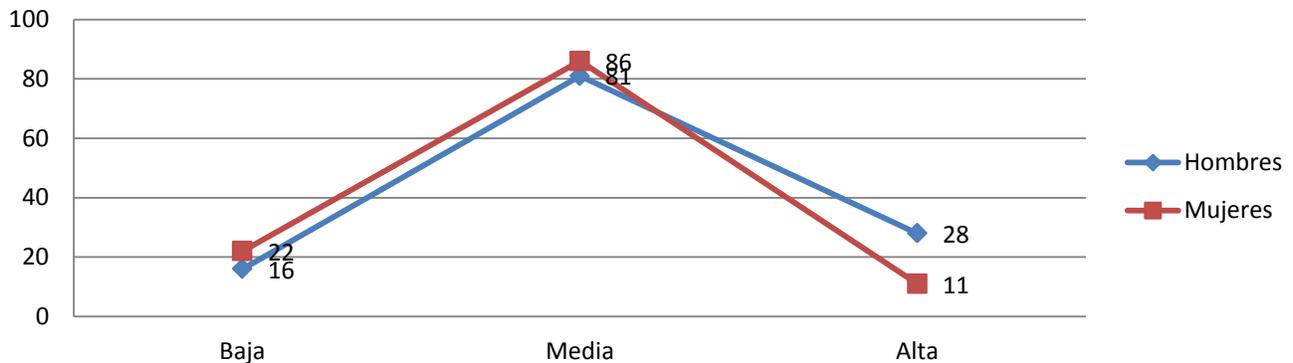
Probabilidad de ocurrencia para el liderazgo situacional en las oficinas del MTPS



El siguiente grafico se muestra la probabilidad de ocurrencia del liderazgo situacional en la Institución; 58 hombres y 64 mujeres muestran muy efectivo el estilo de liderazgo situacional; en la opción efectivo; 16 mujeres y 17 hombres indicaron dicha opción, en cuanto a no efectivo; 3 hombre y 3 mujeres se inclinaron por esta opción Arrojada en la escala; finalizando con inefectivo donde ambos géneros marcaron cero.

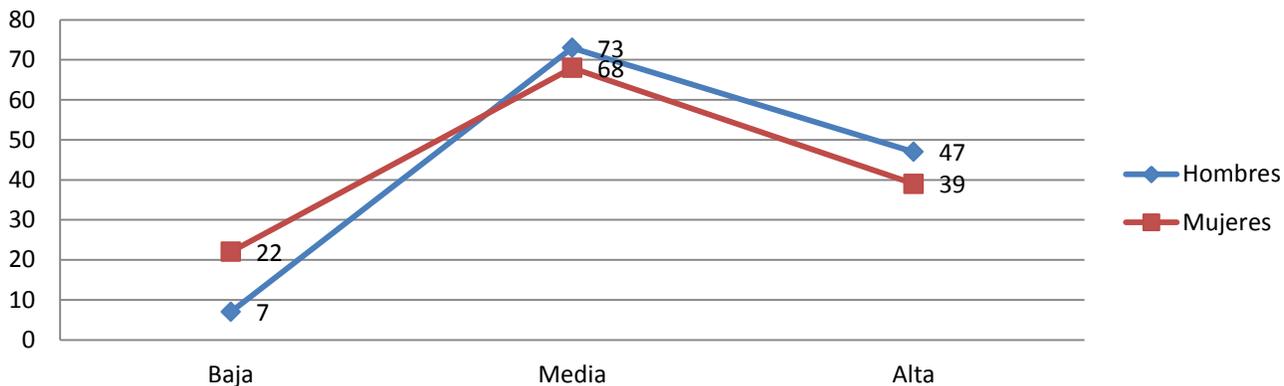
ESCALA DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

Nivel de Motivacion Autonoma presente en las personas empleadas del MTPS



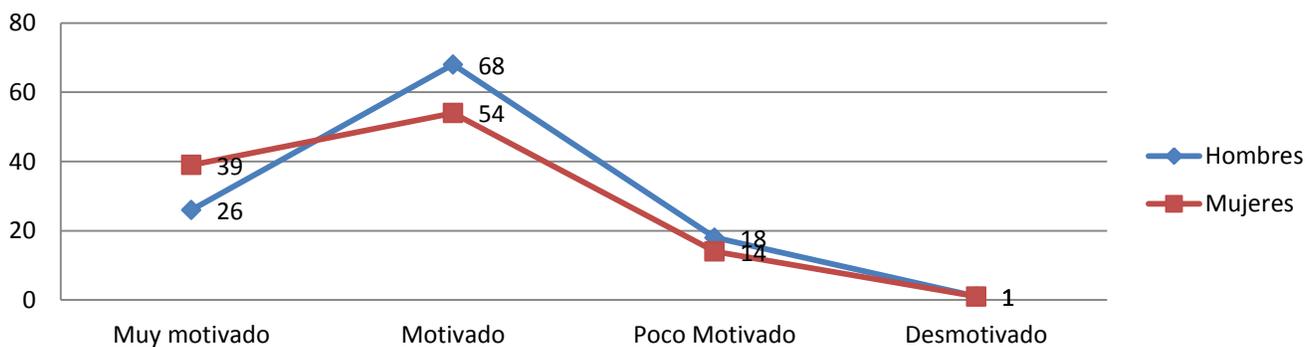
EL grafico se muestra el nivel de motivación autónoma presente en las personas empleadas del MTPS, según la escala de motivación: en el nivel bajo; 22 mujeres y 16 hombres se ubicaron en ese nivel, mientras que en el nivel medio 81 hombres y 86 mujeres se ubicaron en dicho nivel, mientras que en el nivel alta motivación 28 hombres y 11 mujeres se ubican en ese nivel lo cual significa que los niveles de motivación andan en un nivel intermedio siendo mas significativa en el género femenino.

Nivel de Motivación controlada presente en las personas empleadas del MTPS



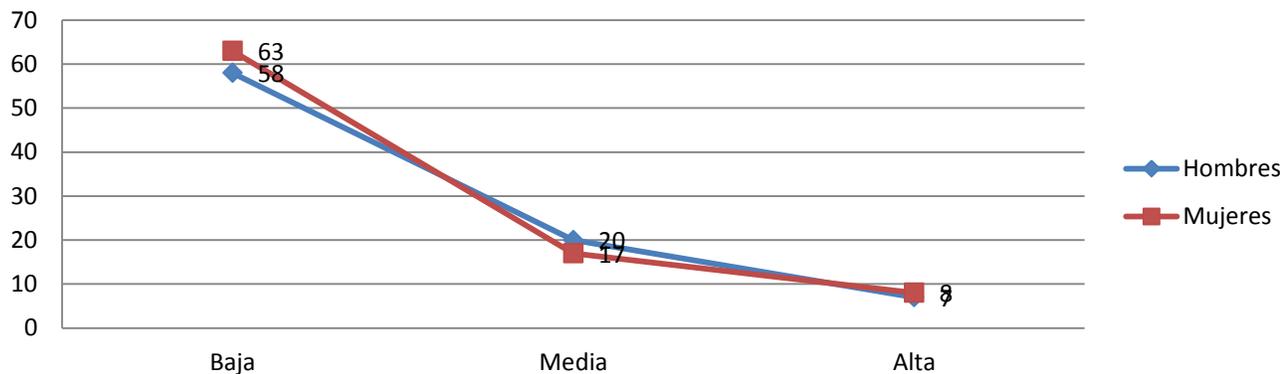
El siguiente grafico muestra el nivel de motivación controlada en los empleados de la institución, en el nivel bajo; 7 hombres y 22 mujeres se ubicaron en este nivel; en el nivel medio 68 mujeres y 73 hombres se ubican en este rango, en cuanto al nivel alto de motivación controlada 39 mujeres y 47 hombres mostraron estar en este nivel, siendo el nivel medio el que prevalece en el genero masculino.

Niveles de motivación presente en las personas empleadas en las oficinas del MTPS



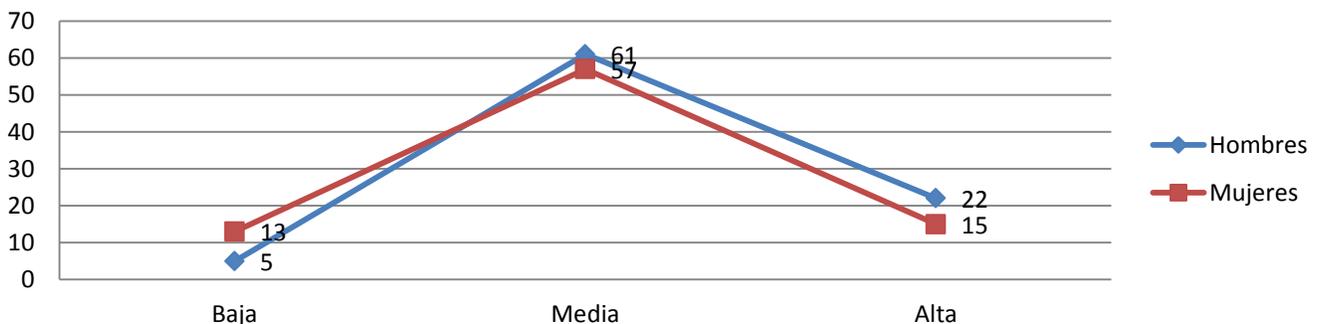
El grafico contiene los resultados obtenidos a cerca de los niveles de motivación presentes en las personas empleadas en las oficinas de la Institución desglosadas en categorías, por lo que los datos quedaron de la siguiente manera: en la categoría muy motivado 26 hombres y 39 mujeres se inclinaron por esta opción; mientras que en la categoría de motivado 54 mujeres y 68 hombres marcaron esta opción, así como también 14 mujeres y 18 hombres manifiestan estar poco motivados y por ultimo una mujer y un hombre indicar estar desmotivados. De acuerdo con esto resultados la mayoría se encuentra en la categoría de motivado siendo el género masculino el más prevaleciente.

Niveles de Desmotivación al momento de realizar una actividad presente en las personas empleadas del MTPS



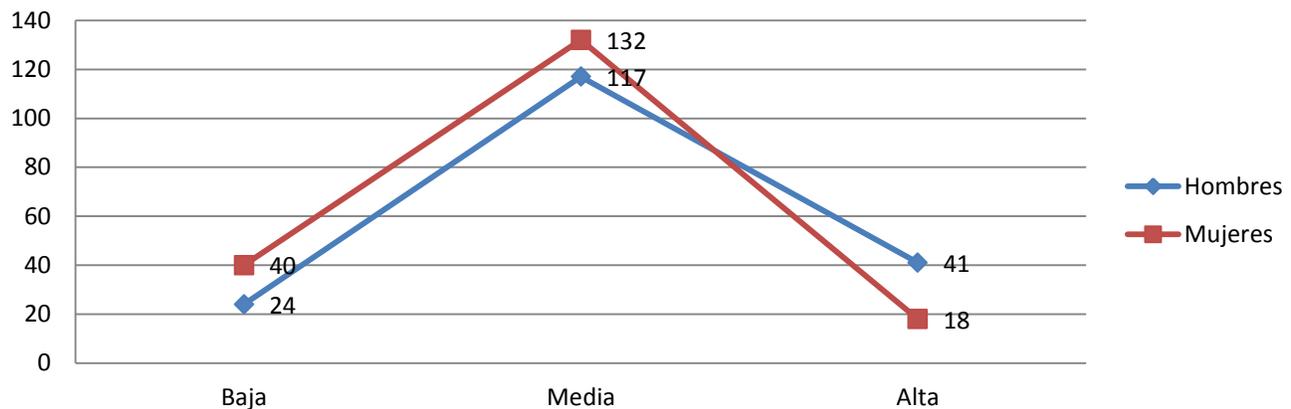
El presente gráfico contiene niveles de desmotivación al momento de realizar actividades en la oficina; que dando de la siguiente manera los datos obtenidos; 58 hombres y 63 mujeres manifiestan una baja desmotivación y 17 mujeres y 20 hombres indican un nivel medio de desmotivación mientras que solo 7 hombres y 8 mujeres muestran un alto nivel de desmotivación. Por lo que se podría decir que No hay un índice elevado de desmotivación sin embargo hay presencia de desmotivación en el personal del MTPS.

Niveles de Regulación externa al momento de realizar una actividad presente en las personas empleadas del MTPS



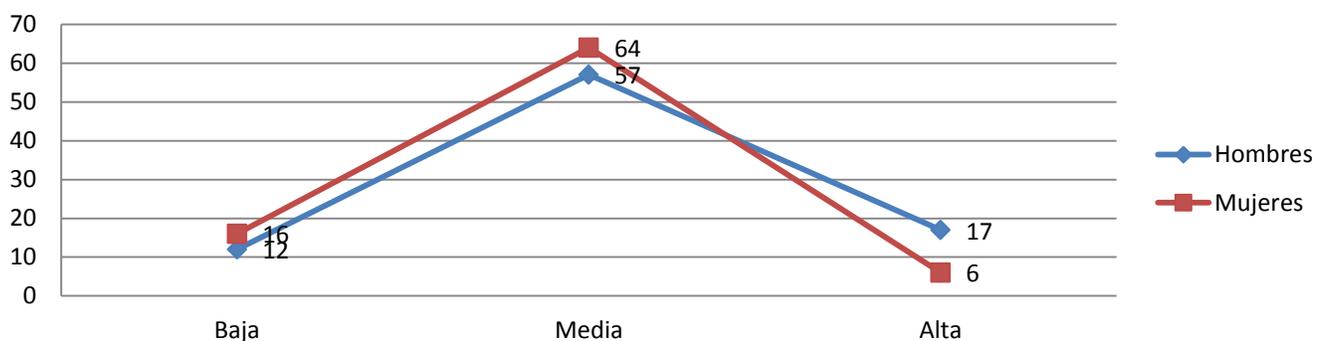
En cuanto a los niveles de regulación externa que contiene de la escala de motivación aplicada en el estudio los datos quedaron de la siguiente manera: 5 hombres y 13 mujeres se ubicaron en un nivel bajo de regulación externa, en el nivel medio 57 mujeres y 61 hombres se ubicaron en esa escala, mientras que en el nivel desmotivación alta 15 mujeres y 22 hombres se ubicaron en dicha escala siendo un nivel medio el que prevalece sobre las demás sub escalas siendo el genero masculino el mas alto en ese nivel.

Niveles de Regulación introyectada al momento de realizar una actividad presente en las personas empleadas del MTPS



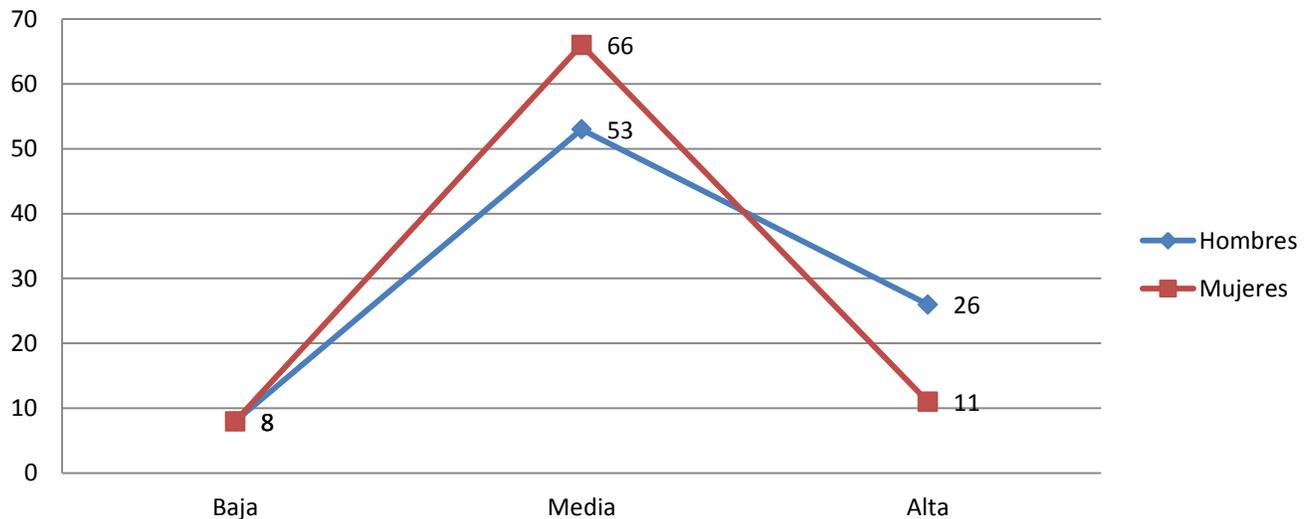
El siguiente grafico indica los niveles de regulación introyectada presente en la realización de actividades de las personas empleadas; en el cual se obtuvo que 24 hombres y 40 mujeres indicaron un nivel bajo de regulación introyectada, y en el nivel medio 132 mujeres y 117 hombres optaron por esta opción, mientras que en el nivel alto de regulación introyectada 18 mujeres y 41 hombres mostraron inclinación por este nivel, siendo el nivel medio el que prevalece en género femenino.

Niveles de Regulación identificada al momento de realizar una actividad presente en las personas empleadas del MTPS



En los niveles de regulación identificada en la realización de actividades se obtuvieron los siguientes resultados: en baja regulación ident. 12 hombres y 16 mujeres se ubicaron en este nivel, en el nivel medio 57 hombres y 64 mujeres optaron por esta opción, así mismo se puede observar que 6 mujeres y 17 hombres indicaron un nivel alto de regulación identificada, siendo el nivel medio el más alto en el género femenino.

Niveles de Motivación intrínseca al momento de realizar una actividad presente en las oficinas regionales del MTPS.



EL siguiente grafico presenta los resultados sobre los niveles de motivación intrínseca en la realización de actividades de las personas empleadas del MTPS: quedando de la siguiente manera; nivel bajo de motivación intrínseca; 8 hombres y 8 mujeres indicaron este nivel, en el nivel medio el grafico indica que 53 hombres y 66 mujeres optaron por este nivel, mientras que en nivel alto de motivación intrínseca; 11 mujeres y 26 hombres se inclinaron por este nivel, siendo el nivel medio el más prevaleciente en el género femenino lo cual significa que no presenta un adecuado nivel de motivación interno, pero tampoco inadecuado.

6.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS GLOBAL.

Para el siguiente análisis e interpretación de resultados será necesario recapitular la base de la investigación; como un estudio comparativo del liderazgo de género en la motivación que ejercen las jefaturas sobre las personas colaboradoras en sus funciones diarias en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social a nivel nacional. Por lo que se buscaba identificar liderazgo de género como uno de los componentes primordial del estudio, seguido de los demás factores que resultaron de la aplicación de tres instrumentos; como lo son una entrevista elaborada por el equipo de investigadores, así mismo de una encuesta para identificar los 4 tipos de liderazgo es decir el Autoritario, el democrático, el Laisser faire y el situacional. Como también con una escala de motivación en el trabajo, dichos instrumentos serian aplicados a las personas empleadas del MTPS en las oficinas regionales y se tenia que cumplir un componente de 20% de la población evaluada para que fuera aceptada por MTPS. Por esta razón se convoco a 172 personas, con las características señaladas en la metodología; como la edad, género, todos los cargos funcionales y el mismo numero de liderazgo hombre como mujeres.

Con este resumen se parte en la información que estaban relacionadas a los datos generales de las personas, que según la investigación se sostuvo que era necesario la misma cantidad de participantes hombres como mujeres pero siempre se denotaba mas mujeres que hombres, en porcentaje las mujeres presenta ser la población mas grande del MTPS, mientras que las hombres presentan un porcentaje mas bajo en contrataciones del Ministerio de trabajo, en los datos cuantitativos de esta investigación se obtienen mas hombres participantes que las mujeres con una variación de 2 personas; esto permite mencionar que la población que posee una edad adulta son los hombres que las mujeres, este componente es lo que denota que el hombre tiene mas antigüedad en su cargos que las mujeres, donde también cabe mencionar que tantos hombres y mujeres señalan tener pocos años de estar en su cargo funcional, condición que

señalan que por ser una institución estatal se genera la movilización de puestos o la migración a oficinas departamentales y nuevas funciones en sus puestos de trabajo en algún sentido a ser parte de líderes o lideresas en la institución.

La información recabada indica que el género que más lidera es la mujer, pero el hombre no se queda atrás al ser denotado por los demás hombres como el que más lidera. Así mismo en las mujeres se puede percibir que poseen los liderazgos de jefaturas, mientras que el hombre posee los niveles técnicos o coordinadores. En algún sentido la Ministra del MTPS al ser mujer tiende a delegar las jefaturas a mujeres. Por lo que las personas colaboradoras señalan el mando femenino como el principal liderazgo. Esto no distancia al hombre a ser líder del MTPS, puesto que el género masculino posee más personas bajo su cargo. La consistencia del caso señala que los hombres no consideran que el género afecta en el liderazgo en grandes proporciones, mientras que las mujeres sí consideran que el género sí presenta una afectación y con esto algún grado de desigualdad, exclusión, rechazo y opresión, además de afectar en las funciones y las actividades en sus áreas de trabajo, señalando a la jefatura de hombres como un componente que más afecta el ambiente y clima laboral, este factor es confirmado en la medición de los instrumentos y las dinámicas que los investigadores han tenido en la Institución por 1 año y medio.

Cabe mencionar un contraste teórico en este sentido y tiene que ver con el estudio: Sobre la eficacia de hombres y mujeres que ocupan roles directivos y de liderazgo/ Eagly, Karau y Makhijani (1995) en donde el investigador señala una serie de condiciones bajo las cuales los hombres líderes tienen un resultado diferente que las mujeres y viceversa, donde haremos énfasis al Nivel de liderazgo pues estos señalan que los hombres son más eficaces que las mujeres en posiciones de primer nivel en las organizaciones, mientras que las mujeres son más eficaces que

sus compañeros hombres en las posiciones de segundo nivel (dirección media) de las organizaciones. Condición visible en el MTPS, haciendo énfasis en su poca o nula eficacia como líderes, si no que este componente parece una tendencia que se ha adoptado en el MTPS por sus líderes directivos, delegando a hombres a ciertos cargos y a mujeres a otros niveles.

En relación al liderazgo que se presenta en el MTPS es el liderazgo Democrático es el que posee mas permanencia para hombres y mujeres, es decir que el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores, los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre el cual los colaboradores liderado por el líder democrático puede decidir. Contextualmente parece que es un liderazgo ideal pero en la ejecución del mismo puede volverse en dos polos a un liderazgo Autoritario o Laisser faire. Ambos componentes están presentes tanto para hombres y mujeres pero la mujer presenta mas un liderazgo Autocrático que el hombre, en este sentido se reconoce que la institución es gubernamental y como tal existen componentes de mando y jefatura que de liderazgo e iniciativa laboral. Por este componente se percibe una presencia de liderazgo situacional mínimo con relación al liderazgo Democrático.

Donde el hombre ha tomado una postura más a un liderazgo situacional a diferencia de la mujer, este liderazgo 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, si se busca un equilibrio para el área de trabajo existe una apertura a que el liderazgo situacional pueda ser el liderazgo mas con mejor apertura en la Institución, puesto que los hombres y mujeres tienen la concepción que es muy eficaz y efectivo su implementación. Por lo que la Institución carece de la conceptualización del

liderazgo situacional, la desmitificación del liderazgo y género; como también la correcta capacitación y empoderamiento de las personas empleadas hombres y mujeres sobre el liderazgo que ejercen, seguido de una reeducación y cambio generacional de los líderes.

Condición que se percibe en los repuntes que poseen las mujeres en su mayoría al ser más persuasivas a diferencia del hombre que posee un equilibrio en persuasión y participación. Esto deja en categorías mínimas el hecho que hombres y mujeres deleguen o impongan, si no que dirijan a sus compañeros, colaboradores y demás personas. Este cumulo de actuares han sido adquiridas por las personas empleadas en específicos los lideres a través de la experiencia en sus cargos, y poco proveniente de los métodos contextuales, literarios o capacitaciones. Lo que contextualmente lo describe la teoría de la Influencia de la cultura organizacional en el liderazgo de hombres y mujeres en donde el término cultura organizacional lo define como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones. Asimismo exponen que un líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional como por las prácticas culturales, componente presentado en el MTPS donde se realiza las actividades de forma controlada por los procedimientos, creencias, cultura, experiencia y practica de hombres y mujeres, lideres y lideresas, colaboradoras y colaboradores.

El liderazgo que más permanencia tiene es el femenino, pero el liderazgo mas reconocido por las personas en el Masculino. Esto influye en el nivel de motivación en términos generales donde los hombres presentan motivados, mientras las mujeres presentan los mayores niveles de muy motivación que el hombre. En este sentido se señala que existen niveles de poca

motivación, proveniente de algunos componentes de las personas empleadas, como lo es la forma de motivar, las labores que realizan, el tipo de liderazgo, la inadecuada comunicación, la falta de satisfacción, la percepción de las personas empleadas, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la atención al usuario, las habilidades sociales, por esta razón se percibe que las personas no están con la adecuada motivación para realizar sus actividades y funciones, esto es visible en la dinámica que el MTPS impone en los hombres y mujeres, la dirección de la comunicación y los procedimientos. Por ello se perciben un nivel de desmotivación intermedia con un 21% de la población evaluada y alto nivel desmotivación con un 9% de las personas evaluadas. Aunque no es considerable la mitad de la población pero denota que existen factores influyentes.

Algunos componentes que resultan mayormente positivos en la institución al momento de desempeñar su labores son la motivación, este componente es deputando como una de las condiciones que mayor énfasis aplican los hombres y mujeres que lideran, presentando con ello se esta enfatizando su permanencia en los empleados pero que no se logra consolidar, por condiciones de carencias de conocimientos relacionados a la psicología en el área de recursos humanos. La falta de capacitación enfocada a esta temática y la falta de permanencia de las medidas que se implementan. El asumir responsabilidades y la búsqueda de poder, es uno de los componentes donde las mujeres deputan en ambos casos, el hombre parece presentar una apatía o poca participación a mantener una dinámica con el trabajo, las personas y sus allegados. Como también a mantener una negligencia en su actividad laboral. Un componente caracterizado que afecta en el área de trabajo es la falta de una adecuada comunicación y de la forma de liderar de las personas que están bajo ese cargo funcional.

Según lo observado a nivel conductual las personas empleadas del MTPS, se presentan en mayoría a las convocatorias y obedecen las indicaciones, se percibe que no presentan conductas nocivas o dañinas. En cuanto al desarrollo de la aplicación de los instrumentos se percibió la apertura al diálogo, realizaban preguntas, dudas sobre la semántica de la pregunta o problemas de comprensión personal que tenían. Si se pudo evidenciar en su mayoría ciertos niveles de cortesía y respeto para con las demás personas y con el equipo investigador

En la generalidad de las personas evaluadas presentaban un aseo personal adecuado, a la vez su vestimenta es adecuada. Se pudo precisar y observar una comunicación y trato en el ámbito cotidiano. Se evidencio después de aplicación de instrumentos que algunas personas se relacionaban entre compañeros de diferentes unidades, dependencias y oficinas departamentales. En cuanto a las condiciones ambientales ruido, calor, humedad y de infraestructura, la mayoría de las oficinas regionales cuentan con las condiciones adecuadas para desarrollar normalmente sus labores, En cuanto a la iluminación en todos los lugares es adecuada.

6.4 DIAGNOSTICO.

Por lo que el MTPS, tiene la capacidad de superar las limitantes presentes en relación a los esquemas contextuales y culturales de ver el liderazgo de hombres y mujeres, sosteniendo que el liderazgo democrático no presenta una afectación siempre y cuando sean las personas idóneas para el puesto, las funciones, las personas que estarán bajo su cargo y la dinámica de trabajo. Para ello deberá de cumplir con las medidas estipuladas en el plan Quinquenal, donde señala que se debe de capacitar para adoptar un mejor desempeño laboral y con eso incentivar a mejor el servicio al usuario. Para esta investigación se buscaba identificar los liderazgos de hombres y mujeres y se conoce que es Democrático, pero no se reconoce bajo esta investigación

que sea el liderazgo mas idóneo para el MTPS, puesto se enfatiza en el liderazgo situacional por sus grandes implicaciones positivas para las instituciones y organizaciones, pero con una iniciativa y un plan estratégico de capacitación, se podrá llegar a adecuar el liderazgo situacional, debido a que ya existe alguna presencia en los hombres y mujeres. Con relación a la motivación el MTPS necesita implementar medidas más sostenibles, como el cumplimiento de un programa de incentivos no monetarios, jornadas de capacitación, el contrato colectivo, que potencie los niveles de motivación de forma intrínseca, bajar los niveles de desmotivación presente en hombres y mujeres y permitir una motivación más permanente intrínseca para mejorar el bienestar personal y laboral de las personas empleadas y así mismo mejorar su clima organizacional. Por lo que deberá de implementar un programa de capacitación de carácter motivacional que cumpla con las necesidades encontradas y que equipare el liderazgo y mejore los niveles de motivación en las personas empleadas y en las jefaturas o mandos medios.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- La incidencia del liderazgo presenta carencias en la motivación de las actividades que desarrollan las personas empleadas del MTPS, por ende se pudo observar que es necesario la implementación de nuevas estrategias que puedan potenciar y mejorar las habilidades del liderazgo y motivación de las personas empleadas. Contribuyendo de esta manera a la satisfacción laboral y atención al usuario brindada a la población salvadoreña.
- En el estudio quedo demostrado que el liderazgo presente por las mujeres es el liderazgo democrático lo mismo que para los hombres, indicando cierto nivel de liderazgo autoritario para las mujeres y liderazgo situacional para el hombre, generando en las personas colaboradoras niveles de motivación intermedia en la satisfacción personal, trabajo en equipo y calidad de vida de las personas empleadas del MTPS.
- En el estudio queda comprobada la necesidad de implementar un programa de capacitación con carácter motivacional que refuercen las habilidades y estrategias que los líderes ya poseen. Contribuyendo en diversas áreas de cada uno de los empleados; motivación, satisfacción, trabajo en equipo, calidez humana, comunicación entre otros elementos que son fundamentales al momento de ejercer un liderazgo idóneo, tanto para mujeres y hombres que están a cargo de las jefaturas en niveles operativos, mandos medios y directivos, con el fin de mejorar el clima laboral en las diferentes unidades de trabajo, el bienestar personal de lo empleados

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Institución la implementación del programa diseñado para las necesidades encontradas y que sea implementado por profesionales de la rama de la psicología ya que de esta manera se puede abordar cada temática diseñada de una forma y conocimiento idóneo y de esta manera las personas empleados del MTPS puedan expandir y desarrollar las habilidades que ya poseen e incorporar aquellas estrategias que aun no implementan y que son necesarias en la dirección de sus puestos de trabajo para mantener los niveles de motivación y satisfacción.
- Es necesario que la Institución desarrolle y potencie de manera equitativa las habilidades y estrategias de un adecuado líder, para los cargos funcionales de dirección en las diferentes áreas, evitando de esta manera los prejuicios y estereotipos que existen en cuanto al liderazgo de genero y de esta manera se puede hacer un mejor uso de las características personales de cada hombre y mujer, con la finalidad de contribuir al bienestar Institucional y clima laboral de las personas empleadas, beneficiando a si de manera implícita las necesidades de la población salvadoreña que recurre al servicio publico que la Institución brinda.
- Es indispensable que el área de recursos humanos cuente con el personal idóneo para capacitar a todas las personas empleadas, que necesitan estar constantemente en desarrollo en las diferentes áreas que contribuyan al buen funcionamiento de su trabajo y de su bienestar personal, logrando así un óptimo desempeño Institucional. Por lo que se considera importante implementar la propuesta del programa motivacional “Potenciando la competencias de un líder eficaz” diseñado específicamente para las necesidades encontradas en el estudio

CAPITULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ABARCA, N. y MAJLUF, N. Liderazgo Masculino vs. Femenino. Harvard Business Review América Latina, 2010.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2010). Manual de Publicaciones de la Psychological Association (6 ed.). México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- CENTENO, M. (2012). Liderazgo empresarial: visto desde una perspectiva de comunicación organizacional. Bogotá. Universidad EAN
- CONTRERAS, F., & SÁEZ, C. (2008). Estilos de liderazgo en honorable diputados. Congreso Nacional de Chile. Venezuela: Cuaderno venezolano de Sociología, 1(17), 53 –72.
- CONTRERAS, F., BARBOSA, D., JUÁREZ, F., URIBE, A., & MEJÍA, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos Psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo Acta Colombiana de Psicología 12(2), 13-26.
- CUADRADO, I. & MOLERO, F. (2002). Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles.
- CUADRADO, I. & NAVAS, M. (2000). La técnica del meta-análisis aplicada al estudio del liderazgo y el género: Resultados e implicaciones.
- CUADRADO, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- CUADRADO, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. ISBN 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- CUADRADO, I., MOLERO, F. & NAVAS, M. (En prensa). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*.
- CUADRADO, I., NAVAS, M.S. & MOLERO, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias de género vs. Diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- GARCÍA, M. & FONSECA, F. (2011). Redes sociales, Instituciones y acción colectiva frente a problemas ambientales. *Revista líder*, 18, 91-117.
- GARCIA, O. (2006). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Magdalena: Pensamiento y Gestion*, 22, 143-167.
- Ken Blanchard (1931-2012). *Teoría del Ciclo de Vida de Liderazgo y posteriormente se llamó teoría de liderazgo situacional*, Centro de Estudios de Liderazgo, 1931-2012,
- MOLERO, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- NORIEGA, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 36(12), 25-29.
- HUNTER, J.C. (1999). *La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Empresa Activa.
- RODRÍGUEZ, D. (2001). *Cultura Organizacional y cultura latinoamericana*. Gestión organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- LEY DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL SECTOR TRABAJO Y PREVISIÓN

SOCIAL. EL SALVADOR (2002)
DERECHO FAMILIAR (2011), Ley De Igualdad, Equidad Y Erradicación De La Discriminación
Contra Las Mujeres. El Salvador Número: 645, Tomo: 391

REFERENCIAS ELECTROONICAS

- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists .
- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.
- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York:
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York.
- BASS, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (3ª ed). Nueva York:
- BASS, B. M. (1998). Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. En B. M. Bass (Ed.), *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (pp. 72-79). Hillsdale: L. Erlbaum.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. & ATWATER, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International*
- Burns, . (1978). Male versus female leaders: A comparison of empirical studies. *Sex Roles*, 5, 595-611. <http://web25.epnet.com/> - bib7up
- BROWN, S. M. (1979). Male versus female leaders: A comparison of empirical studies. *Sex Roles*, 5, 595-611. <http://web25.epnet.com/> - bib7up
- CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES (2000). *Multifactor Leadership Questionnai re: Norms*. Obtenido de <http://cls.binghamton.edu/mlq.htm>, 22 de Junio de 2000.
- DESSLER (1990), en Wexley & G.A. Yuki, *Conducta organizacional y psicología del personal*, cap.7. México
- EAGLY, A. H. & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- EAGLY, A. H. & JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- EAGLY, A. H. & KARAU, S. J. (1991). Gender and the Emergence of Leaders: A Meta Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60 (5), 685-710.
- EAGLY, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. & VAN ENGEN, M. (En revisión). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*.
- EAGLY, A. H., KARAU, S. J. & MAKHIJANI, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- EAGLY, A. H., MAKHIJANI, M. G. & KLONSKY, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111 (1), 3-22.
- FISKE, J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- FISKE Y TAYLOR, (1991). Citada en Fernández-Dols 1994
- GARDINER, M. & TIGGEMANN, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female- dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- GARDNER, W. & AVOLIO, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32 - 58.
- HELGESEN, S. (1990). *The female advantage: Womens ´ways of leadership*. Nueva York: Doubleday Currency.
- LORD, R & BROWN, D. (2001). Leadership, Values and Subordinate Self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12, 133–152.
- LUSSIER, R. & CHRISTOPHER. F. ACHUA. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.
- MCSHANE, S. & VON GLINOW, M. (2009). *Organizational behavior: emerging knowledge and practice for the real world*. (5ª Ed.).New York, NY: McGraw-Hill.
- MAHER, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37 (3/4), 209-225.
- PRINCIPIO DE PARETO (1906) En <http://trabajardesdecasasi.com/principio-de-pareto/>

Anexos

ÍNDICE DE ANEXOS

Fichas Técnica.....	149
Encuestas Para El Liderazgo de Género, Test de Liderazgo Kurt Lewin Y Hersey Y Blanchard Mandos Medios.....	150
Encuestas Para El Liderazgo de Género, Test de Liderazgo Kurt Lewin Y Hersey Y Blanchard Colaboradores.....	154
Fichas Técnica.....	158
Escala De Motivación, Para Jefes Y Colaboradores.....	159
Guía De Entrevista Para Evaluación Del Estilo De Liderazgo, Para jefes.....	162
Guía De Entrevista Para Evaluación Del Estilo De Liderazgo, Para Colaboradores.....	165
Fichas Técnica.....	168
Guía De Observación.....	169

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL TEST: test de liderazgo kurt lewin y hersey y blanchard (versión resumida)

OBJETIVO: Identificar el tipo de liderazgo (autoritario, democrático, laissez-faire) y el situacional

ESTRUCTURA

En su versión resumida el test consta con dos divisiones, la primera orientada a 3 ítems presentados en forma de afirmación y con una respuesta dicotómica cuyas opciones son: de acuerdo y en desacuerdo. La segunda parte cuenta con 6 situaciones con cuatro posibles respuesta, dependiendo de la situación y comprensión del lector.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Autocrático

- Liderazgo orientado a la tarea y la acción.
- Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

Democrático

- Liderazgo orientado al grupo.
- Participación del equipo en la toma de decisiones

Laissez-faire

- Funciones del líder dispersas en los componentes del grupo.
- Se delega la autoridad en los miembros del equipo

Indefinido

Una persona puede poseer los tres tipos de liderazgo dependiendo de la situación en la que se encuentre.

Permite saber qué estilo predomina en la persona mediante la contabilización de las respuestas de “acuerdo”.

Situacional.

Una persona puede indicar su nivel de efectividad ante el liderazgo situacional, la dirección que tenga el liderazgo situacional.

MATERIALES

Para la aplicación de la prueba se necesitará la hoja del cuestionario, la planilla de valoración y un lápiz.

POBLACIÓN

Se aplica preferentemente a aquellas personas que deben cumplir con funciones de supervisión y dirección.

TIEMPO. No posee tiempo estandarizado de aplicación pero normalmente tarda 20 minutos aproximadamente en ser resuelto.



TEST DE LIDERAZGO KURT LEWIN Y HERSEY Y BLANCHARD (VERSIÓN RESUMED) PARA JEFES Y COLABORADORES.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
TEST PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.	Periodo de aplicación: 2018 Mandos medios o jefaturas

La información recabada se manejará con absoluta confidencialidad, su aporte será de mucha utilidad para realizar acciones que mejoren su labor de líder en la Institución.

Marque con una X o complete	
Asignado en Dirección/Departamento/Unidad/Dependencia: _____	
Género: Hombre: ___ Mujer: ___	
Su edad esta en el siguiente intervalo:	Cuantas personas están bajo su cargo:
Entre 18 a 25 años _____	1-10 personas _____
Entre 26 y 35 años _____	10-20 personas _____
Entre 36 y 45 años _____	20-30 personas _____
Entre 46 y 55 años _____	+30 personas _____
Entre 56 y 60 años _____	
Más de 61 años _____	

I. Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Un mando (jefe) que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D

- A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.
- A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.
- A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.
- A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.
- A/D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.
- A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.
- A / D
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.
- A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
- A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.
- A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.
- A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.
- A / D

II. Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Traslade su respuesta encerrando en un círculo la letra que marco para cada situación en particular.

<i>Situaciones</i>	<i>¿Cuál cree que sería la reacción natural?</i>
Situación 1. Usted tiene un colaborador que no ha venido	a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su

<p>respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:</p>	<p>desempeño. b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea. c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p>
<p>Situación 2 Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.</p>	<p>a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas. b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones. c. No hace nada y lo deja actuar. d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>
<p>Situación 3 Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.</p>	<p>a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla. b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones. c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio. d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.</p>
<p>Situación 4 Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración</p>	<p>a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios. b. Decide cambios y los comunica al colaborador. c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido. d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos</p>
<p>Situación 5 Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.</p>	<p>a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea. b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea. c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro. d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo</p>

	estilo de supervisión de este Colaborador.
<p>Situación 6</p> <p>Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.</p>	<p>a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.</p> <p>b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.</p> <p>c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.</p> <p>d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.</p>

FAVOR DEJAR EN BLANCO ESTA TABLA.

1	A		C		B		D	
2	B		D		C		A	
3	D		A		B		C	
4	B		D		A		C	
5	D		C		B		A	
6	C		A		D		B	
C	S1	-1	S2	-0	S3	-0	S4	+1
E.A	-----		----		----		----	



TEST DE LIDERAZGO KURT LEWIN Y HERSEY Y BLANCHARD (versión resumida)

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
TEST PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.	Periodo de aplicación: 2018 COLABORADORES

La información recabada se manejará con absoluta confidencialidad, su aporte será de mucha utilidad para realizar acciones que mejoren su labor de líder en la Institución.

Marque con una X o complete
Asignado en Dirección/Departamento/Unidad/Dependencia: _____
Género: Hombre: ___ Mujer: ___
Su edad esta en el siguiente intervalo:
Entre 18 a 25 años _____
Entre 26 y 35 años _____
Entre 36 y 45 años _____
Entre 46 y 55 años _____
Entre 56 y 60 años _____
Más de 61 años _____
A que género pertenece la persona que le lidera: Hombre: ___ Mujer: ___

I. Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. Mi jefe mantiene relaciones amistosas con el personal y por ello le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Obedezco mejor cuando mi jefe es amistoso que cuando no lo es. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Mi jefe debe hacer sentir siempre que él es el que manda. A / D
5. Mi jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes en el área de trabajo A / D
6. Mi jefe no debe involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus el grupo de trabajo A / D

7. Mi jefe genera sanciones a la desobediencia de los reglamentos, se vuelve una forma más eficiente para mantener la disciplina.

A / D

8. Es conveniente que mi jefe explique el porqué de los objetivos y de las políticas de la Institución.

A/D

9. Mi jefe permite que cuando un compañero del área de trabajo no está de acuerdo con la solución, realice su propia opinión y presta atención a su opinión y solicita ayuda.

A / D

10. Es preferible que solo mi jefe establezca Objetivos.

A / D

11. Mi jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que les afecte.

A / D

12. Mi jefe debe establecer los objetivos, mientras los colaboradores les corresponde repartirse y determinar la forma de llevarlo a cabo.

A / D

13. Mi jefe es alguien que impone aunque el reto de las personas empleadas recomienda otro procedimiento, pero el jefe continua con su Imposición.

A / D

14. Mi jefe busca soluciones mediante la votación.

A / D

15. Para comunicaciones diarias de rutina, mi jefe alienta a los colaboradores a que se pongan en contacto con él.

A / D

II. Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. Desde la manera en que solucionaría su jefe Traslade su respuesta encerrando en un círculo la letra que marco para cada situación en particular.

<i>Situaciones</i>	<i>¿Qué haría mi jefe?</i>
<p>Situación 1. Mi jefe tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:</p>	<p>a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño. b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea. c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.</p>
<p>Situación 2 Mi jefe tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente</p>	<p>a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.</p>

<p>de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.</p>	<p>b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones. c. No hace nada y lo deja actuar. d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.</p>
<p>Situación 3 Mi jefe acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Mi jefe fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Mi jefe se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores. Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.</p>	<p>a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla. b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones. c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio. d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.</p>
<p>Situación 4 Mi jefe cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración</p>	<p>a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios. b. Decide cambios y los comunica al colaborador. c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido. d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos</p>
<p>Situación 5 Usted es uno de los colaboradores que ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Mi jefe ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. Usted siente seguridad para realizar la tarea.</p>	<p>a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea. b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea. c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro. d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este Colaborador.</p>
<p>Situación 6 El jefe cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.</p>	<p>a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación. b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea. c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador. d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo</p>

establecido los objetivos.

FAVOR DEJAR EN BLANCO ESTA TABLA.

1	A		C		B		D	
2	B		D		C		A	
3	D		A		B		C	
4	B		D		A		C	
5	D		C		B		A	
6	C		A		D		B	
C	S1	-1	S2	-0	S3	-0	S4	+1
E.A	-----		----		----		----	

¡Gracias, por su colaboración en el llenado de esta encuesta!

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Escala de motivación laboral. r-(maws) elaborada por gagne, forest, gilbert, aube, morin y marloni en el año 2010 y adaptada al español por gagne, forest, vansteenkiste, crevier- braund, van den broeck, martin- albo y nuñez en el 2012. El instrumento ha sido transculturalmente validado por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en varios países.

JUSTIFICACION TEORICA DEL INSTRUMENTO

Teoría de la autodeterminación; es por ello que se miden a través de la misma cinco dimensiones que propone (herrera & matos,2009)

Motivación: hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.

Regulación externa: se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar castigo.

Regulación introyectada: hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otro.

Regulación identificada: se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque lo considera importante.

Motivación intrínseca: se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

LA ESCALA ESTÁ FORMADA por 19 reactivos con formato de respuesta tipo Likert, él cuenta con 7 opciones de respuesta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, levemente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, levemente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Estos a su vez responden a una pregunta en general que se presenta al inicio.

CALIFICACIÓN: 1 a 7 puntos, considerando a la opción totalmente en de desacuerdo como puntaje de 1 y total entre mente de acuerdo como puntaje 7.

CONFIABILIDAD: todas las sub escalas presentan un índice de confiabilidad superior a 70

ESCALA DE MOTIVACION, PARA JEFES Y COLABORADORES



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO	Periodo de aplicación: 2018

Marque con una X o complete
Asignado en Dirección/Departamento/Unidad/Dependencia: _____
Género: Hombre: ____ Mujer: ____
A que género pertenece la persona que le lidera: Hombre: ____ Mujer: ____

Instrucciones: A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes: A: Totalmente de Acuerdo B: De Acuerdo C: Levemente de Acuerdo D: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo E: Levemente en Desacuerdo F: En Desacuerdo G: Totalmente en Desacuerdo	G-Totalmente en Desacuerdo	F-En Desacuerdo	E-Ligeramente en Desacuerdo	D-Neutral	C-Ligeramente de Acuerdo	B-De Acuerdo	A-Totalmente de acuerdo
¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN							

GENERAL?							
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							

14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO, PARA JEFES Y COLABORADORES



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.	Periodo de aplicación: 2018 Mandos medios o jefaturas

La entrevista es anónima y la información recabada se manejará con absoluta confidencialidad, su aporte será de mucha utilidad para realizar acciones que mejoren su labor de líder en el MTPS.

Marque con una X o complete	
Asignado en Dirección/Departamento/Unidad/Dependencia: _____	
Género: Hombre: ____ Mujer: ____	
Su edad está en el siguiente intervalo:	Cuántas personas están bajo su cargo:
Entre 18 a 25 años ____	1-10 personas ____
Entre 26 y 35 años ____	10-20 personas ____
Entre 36 y 45 años ____	20-30 personas ____
Entre 46 y 55 años ____	+30 personas ____
Entre 56 y 60 años ____	
Más de 61 años ____	

Indicaciones: Responda las siguientes interrogantes, de manera clara y con la mayor sinceridad.

1-Indique el tiempo desempeñando su cargo funcional, en su área de trabajo	1. 1-5 años <input type="checkbox"/> 2. 6-10 años <input type="checkbox"/> 3. 11-15 años <input type="checkbox"/>
--	---

	<p>4. 16 – 20 años <input type="checkbox"/></p> <p>5. Más de 21 años. <input type="checkbox"/></p>
<p>2-¿Marque dos componentes que de dependen de usted como persona que lidera?</p>	<p>1. La Motivación. <input type="checkbox"/></p> <p>2. La Satisfacción. <input type="checkbox"/></p> <p>3. La Igualdad. <input type="checkbox"/></p> <p>4. La Participación. <input type="checkbox"/></p> <p>5. La permisividad. <input type="checkbox"/></p> <p>6. El imponer. <input type="checkbox"/></p> <p>7. La oportunidad. <input type="checkbox"/></p> <p>8. La comunicación. <input type="checkbox"/></p> <p>9. El desempeño. <input type="checkbox"/></p>
<p>3-¿Cuáles componentes afectan mayormente a los puestos de trabajo?(señale una respuesta)</p>	<p>1. Jefatura coordinada por hombre. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Jefatura coordinada por mujeres <input type="checkbox"/></p> <p>3. Asumir responsabilidades. <input type="checkbox"/></p> <p>4. La negligencia. <input type="checkbox"/></p> <p>5. La búsqueda del poder. <input type="checkbox"/></p> <p>6. La poca participación. <input type="checkbox"/></p> <p>7. La Motivación <input type="checkbox"/></p>
<p>4-¿Las funciones que realizan las personas colaboradoras se ven afectadas por? (señale dos respuesta o escriba dos)</p>	<p>1. Las indicaciones o direcciones. <input type="checkbox"/></p> <p>2. La comunicación. <input type="checkbox"/></p> <p>3. La persona que lidera. <input type="checkbox"/></p> <p>4. La negligencia <input type="checkbox"/></p> <p>5. Las percepciones. <input type="checkbox"/></p> <p>6. Relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/></p> <p>Otros:</p> <p>7. _____</p> <p>8. _____</p>
<p>5-¿Qué acción realiza como líder o lideresa, para mejorar las funciones laborales de los colaboradores? (Señale una respuesta o escriba una)</p>	<p>1. Adecuada comunicación. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Apoyo y confianza. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Permito que sean libres en su desempeño. <input type="checkbox"/></p>

	<p>4. Oriento y regulo. <input type="checkbox"/></p> <p>Otros:</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p>
6-Afecta su género al momento de liderar	<p>1. Si <input type="checkbox"/></p> <p>2. No <input type="checkbox"/></p>
7-¿Dónde adquirió su forma de liderar? (Señale una respuesta)	<p>1. Lectura, manuales o libro. <input type="checkbox"/></p> <p>2. Experiencia. <input type="checkbox"/></p> <p>3. Consejería. <input type="checkbox"/></p> <p>4. Componentes de su personalidad <input type="checkbox"/></p>
<p>8-¿Escriba 2 habilidades que le ha permitido desarrollar ser jefe o jefa de su dependencia, unidad o sección?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p>	

GRACIAS



MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EVALUACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

Periodo de aplicación: 2018

COLABORADORES

La **entrevista** es anónima y la información recabada se manejará con absoluta confidencialidad. Su aporte será de mucha utilidad para realizar acciones que mejoren su labor de líder en la Institución.

Marque con una X o complete

Asignado en Dirección/Departamento/Unidad/Dependencia: _____

Género: Hombre: ____ Mujer: ____

Su edad está en el siguiente intervalo:

Entre 18 a 25 años ____

Entre 26 y 35 años ____

Entre 36 y 45 años ____

Entre 46 y 55 años ____

Entre 56 y 60 años ____

Más de 61 años ____

A que género pertenece la persona que le lidera: Hombre: ____ Mujer: ____

Indicaciones: Responda las siguientes interrogantes, de manera clara y con la mayor sinceridad.

1-Indique el tiempo desempeñando su cargo funcional, en su área de trabajo	1. 1- 5 años <input type="checkbox"/> 2. 6-10 años <input type="checkbox"/> 3. 11-15 años <input type="checkbox"/> 4. 16-20 años <input type="checkbox"/> 5. Más de 22 años. <input type="checkbox"/>
2-¿Cuál de los siguientes componentes son los que le permite sentir la persona que lidera en su área de trabajo?	1. Motivación. <input type="checkbox"/> 2. Satisfacción. <input type="checkbox"/> 3. Igualdad. <input type="checkbox"/>

(señale dos respuesta)	4. Participación. <input type="checkbox"/> 5. Libertad <input type="checkbox"/> 6. opresión o castigo. <input type="checkbox"/> 7. oportunidad. <input type="checkbox"/> 8. Realización. <input type="checkbox"/> 9. Confianza. <input type="checkbox"/>
3-De los siguientes componentes ¿Cuál es el que afecta más, en su área de trabajo? (señale uno)	1. Jefatura coordinada por Hombre <input type="checkbox"/> 2. Jefatura coordinada por Mujer. <input type="checkbox"/> 3. La motivación. <input type="checkbox"/> 4. Asumir responsabilidades. <input type="checkbox"/> 5. La negligencia. <input type="checkbox"/> 6. La búsqueda del poder. <input type="checkbox"/> 7. La poca participación. <input type="checkbox"/>
4-¿Las funciones que realiza en su área de trabajo se ven afectadas por dos de los siguientes componentes? (señale dos respuesta o escriba dos)	1. Las indicaciones o direcciones. <input type="checkbox"/> 2. La comunicación. <input type="checkbox"/> 3. La persona que lidera. <input type="checkbox"/> 4. La negligencia <input type="checkbox"/> 5. Las formas de ver el trabajo. <input type="checkbox"/> 6. Relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> 7. Desigualdades <input type="checkbox"/> Otros: 8. _____ 9. _____
5-¿Su desempeño laboral depende de la forma de ejercer el liderazgo de la persona que lidera? Siempre y cuando mantenga (seleccione una respuesta o escriba una)	1. Adecuada comunicación. <input type="checkbox"/> 2. Apoyo y confianza. <input type="checkbox"/> 3. Permitir que sean libres en su desempeño. <input type="checkbox"/> 4. Oriente y regule <input type="checkbox"/> 5. Otros: 6. _____ 7. _____

6-¿Se le dificulta ejercer el liderazgo a la persona que le lidera por su género?	1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>
7-¿La forma de resolver los conflictos depende de uno de los siguientes componentes?	1. De la forma de liderar. <input type="checkbox"/> 2. Del género del líder o lideresa. <input type="checkbox"/> 3. Las estrategias para resolverlo <input type="checkbox"/> 4. Las personas involucradas <input type="checkbox"/>
¿Escriba 2 Estrategias/acciones que su líder o lideresa ha implementado para mejorar su desempeño laboral o el departamento, unidad o sección? 1. _____ 2. _____	

FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: guía de entrevista semi estructurada

PERIODO DE RECOLECCIÓN: junio de 2018

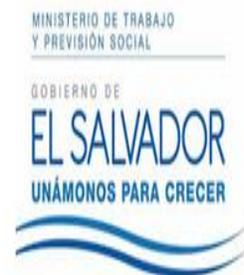
LUGAR DE RECOLECCIÓN: cede oriental, centra, paracentral y occidente del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

POBLACIÓN: personas empleadas del ministerio de trabajo y previsión social de ambos géneros entre las edades de 18 a 65 años colaboradores y jefes

TIEMPO DE APLICACIÓN: 30 minutos

TAMAÑO D LA MUESTRA: 150 personas

NUMERO DE ÍTEMS: 6 preguntas cerradas y una abierta, enfocadas a conocer el liderazgo



Ministerio de trabajo y previsión social

Propuesta de programa de capacitación año 2019

Elaborado por:

Figueroa Arévalo, Ceidy Judith

Monterrosa Molina, Boris Daniel

Palacios Monterroza, Brenda Lisbeth

ÍNDICE

CONTENIDO

I. JUSTIFICACIÓN.....	171
II. OBJETIVOS.....	173
III. POLITICAS DEL PROGRAMA.....	174
IV. NORMAS DEL PROGRAMA.....	175
V. AMBITO DE USO DEL PROGRAMA.....	176
VI. CONTENIDO DEL PROGRAMA.....	177
VII. METODOLOGÍA.....	180
VIII. PLANES OPERATIVOS.....	189

J U S T I F I C A C I Ó N

En la actualidad las personas empleadas del MTPS tienen la responsabilidad de brindar a la población salvadoreña una adecuada orientación e intermediación laboral mediante las competencias que estos tienen y deben cumplir para motivar al personal.

Por lo que es importante el remontarnos al término de “motivación”, es el mecanismo psicológico subyacente a un comportamiento que se dirige consciente o subconscientemente a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin se desee. Por lo que la persona que lidera debe de generar en las personas bajo su cargo niveles óptimos de motivación para atender las demandas de la población.

La capacitación busca generar o modificar el comportamiento del personal mediante los aprendizajes en ese sentido las competencias deben ser sometidas a prueba y buscar siempre la mejora continua de las mismas.

Todo esto obedece a que en el fondo quienes discuten sobre las competencias están hablando de formación: de sus propósitos, de sus contenidos, de sus formatos, del proceso a seguir para conseguirla, de sus beneficiarios directos e indirectos.

Dichas competencias se adquieren mediante un proceso dinámico y longitudinal en el tiempo y posibilitan el desarrollo eficaz de cualquier actividad laboral en todas las situaciones prácticas que se planteen. Es por este motivo que se vuelve necesario que el empleado adquiera una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que tendrán que continuar desarrollando durante toda su vida en su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación realizada con las personas empleadas del Ministerio de trabajo y previsión social, pudo constatarse dicha situación, en la cual existen carencias y

competencias que potenciar tanto en pro actividad, comunicación, motivación, empoderamiento, liderazgo, comunicación, atención al usuario, satisfacción y relaciones interpersonales; que están afectando el desarrollo de las personas empleadas aptas para ejercer su labor con solvencia, eficacia, efectividad y brillantez.

Es por ello que después de realizar la investigación surge la importancia de estructurar una propuesta de plan estratégico en el cual se dé un pronto tratamiento a esas áreas en las cuales se han detectado y que permita el fomentar y potenciar el desarrollo de competencias sólidas.

Todo esto para contribuir a que el Ministerio de trabajo y Previsión Social que en el país goza el máximo prestigio en ser la Institución de la administración pública que lidera, ordena y regula lo concerniente a las políticas y legislaciones en el ámbito del trabajo, no pierda esa cuota de aporte social que le caracteriza en brindar sus servicios y atención a la población salvadoreña en cuanto a lo que es la intermediación laboral; mediante la formación de líderes; éticos, capaces, comprometidos e interesados por ser mejores cada día. Así como motivados en ayudar a otros y sacar adelante a un país como El Salvador hacia una luz que permita sobreponer a esta sociedad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Programa Motivacional que permita por medio de capacitaciones, desarrollo y fortalecimiento de competencias generales en las personas empleadas del Ministerio de trabajo y Previsión Social.

Objetivos Específicos

- Brindar planes operativos para la atención de cada una de las competencias relacionadas a las necesidades detectadas en la investigación.
- Adoptar diversos métodos y técnicas pertinentes para la elaboración e implementación del Programa Motivacional.
- Desarrollar en los participantes un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan fortalecer y potenciar sus competencias en el área laboral y personal.
- Establecer dicho Programa Motivacional como una herramienta primordial para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social siendo un insumo más en el valioso desarrollo de sus labores en lo que concierne a la intermediación laboral.

POLÍTICAS DEL PROGRAMA

El presente programa Motivacional:

- ✚ Estará disponible en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la sección de Capacitación y Desarrollo para cuando se necesite su aplicación.
- ✚ Es un instrumento disponible para todas las personas empleadas a nivel operativo y mandos medios del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en todo el territorio Nacional.
- ✚ Se encuentra a disposición de ser actualizado o modificado sin perder de vista los objetivos planteados.
- ✚ Se hará exento de realizar las actividades plasmadas en el desarrollo del programa a cualquier participante que tenga algún impedimento en realizar dichas actividades.
- ✚ Quedará bajo la responsabilidad del coordinador del Departamento Recursos Humanos el informar oportunamente a las personas empleadas sobre el desarrollo del programa y sobre las indicaciones para asistir a las respectivas capacitaciones.

NORMAS DEL PROGRAMA

El presente programa Motivacional:

- ✚ Estará disponible en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la sección de intermediación laboral bajo la supervisión del coordinador general de dicho departamento y su uso será autorizado únicamente a un capacitador experto en la aplicación del programa.
- ✚ Es un instrumento disponible para las personas empleadas del Ministerio de Trabajo y Previsión Social y está estructurado para solventar las necesidades específicamente de esa población.
- ✚ Se encuentra a disposición de ser actualizado o modificado sin perder de vista los objetivos planteados, esto último solo podrá ser sugerido por el coordinador del Departamento de Recursos Humanos o la máxima autoridad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social para ser verificados por una comisión encargada de psicólogos.
- ✚ Se desarrollara el programa con todo participante que este en plena disposición tanto física como psicológica para realizar las actividades y participar activamente del mismo.
- ✚ Las personas empleadas, participantes del programa deberán seguir las indicaciones antes y durante la realización de las capacitaciones que comprende el programa.

ÁMBITO DE USO

El presente programa de crecimiento profesional:

Deberá utilizarse únicamente en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en la sección de capacitación y desarrollo; con el fin de favorecer la promoción y fortalecimiento de las competencias necesarias en las personas empleadas y así contribuir a mejorar su desempeño laboral y la atención que estos brindan a la población.

Este programa de capacitación motivacional deberá ser utilizado en las personas empleadas que teniendo las competencias necesarias se enriquezcan aún más de conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas y aplicarlas a su puesto de trabajo así como a aquellas personas empleadas que necesiten desarrollarlas.

El coordinador general del Departamento de Recursos Humanos designará a un capacitador y profesional de la Psicología o grupo facilitadores egresados en psicología para que de paso a la implementación de dicho programa.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

DESCRIPCION CONCEPTUAL DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias: Entiéndase estas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona y que son requeridos para ejecutar con calidad las funciones productivas. Las competencias se encuentran definidas en tres grandes categorías: Competencias básicas, genéricas y específicas. En relación este estudio daremos una definición de las competencias genéricas:

Competencias genéricas: Son los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, como son la habilidad de analizar, interpretar organizar, negociar, investigar, diseñar, entrenar y planear entre otras

En este programa ampliaremos una descripción de las competencias generales indispensables para las personas empleadas del MTPS:

Motivación: Proviene del vocabulario latino que significa “moveré” que significa mover. La motivación deriva de la palabra motivo. Y se define como “Una necesidad o deseo que causa a la persona a actuar” “Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”.

La comunicación Es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Creatividad: Es la capacidad humana de lograr generar una idea útil y original que satisface tanto a su creador como a otros, la cual es llevada a la realidad y posteriormente evaluada. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.

Adecuadas Relaciones interpersonales:

Las relaciones interpersonales es la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas, respetando la forma de ser de los demás sin dejar de ser uno mismo. La habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno(a) son aspectos importantes en las relaciones.

Las relaciones interpersonales incluyen los siguientes aspectos:

- ✚ Escuchar
- ✚ La solución de conflictos
- ✚ Habilidad para comunicarse efectivamente

Trabajo en equipo: Según Ledlow un equipo es un grupo de personas que comparten entre sí una misión, una historia, metas y objetivos en común, además de expectativas comunes. Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren cuestiones relacionadas con los siguientes aspectos:

- ✚ Cohesión
- ✚ Asignación de roles y normas
- ✚ Definición de objetivos
- ✚ Comunicación
- ✚ Interdependencia.

Es todo un proceso organizado, con ideas diferentes a otros grupos, buscando un camino

ganador donde el trabajador se comprometa conscientemente con los objetivos de la empresa. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Atención al usuario: El servicio de atención al usuario o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.

Empoderamiento: Es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el empoderamiento es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las actitudes, requeridas para ellas.

METODOLOGÍA

La propuesta de Programa Motivacional para el fortalecimiento de competencias ha sido diseñado para el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en el área de Capacitación y Desarrollo, con la finalidad de poder implementar dicho programa para que por medio de capacitaciones se pueda guiar a las personas empleadas hacia un desempeño óptimo acorde a las necesidades actuales del campo de trabajo.

Sujetos

El Programa Motivacional para el fortalecimiento de competencias está diseñado para ser aplicado con las personas empleadas del Ministerio de Trabajo a nivel Nacional.

Métodos

De presentación, animación, Lectura comentada o estudio supervisado, charla expositiva-participativa, reflexión e ilustración audiovisual.

Técnicas a emplear

Técnicas de presentación

Por medio de juegos o simplemente por interacciones participativas se logra el conocimiento de los demás compañeros y de los facilitadores.

Técnicas de animación

Mediante juegos se promueve la participación del grupo y se genera dinamismo en la realización de tareas determinadas en un tiempo dado.

Técnica Lluvia de ideas

Se promueve la interacción de los participantes para que expongan sus ideas y conocimientos previos de la temática.

Charla expositiva- participativa

Presentación oral y participativa de un tema que un facilitador hace ante un grupo de personas.

Técnica de reflexión

Mediante esta técnica se pretende que los participantes reflexionen sobre ciertas situaciones tanto a nivel individual como grupal, que les permita tanto un cambio de perspectiva como de conducta.

Técnica Socio drama

Mediante la interpretación de una situación concreta se persigue que los participantes identifiquen sus propias deficiencias, así como modelar formas alternativas de proceder ante una determinada situación.

Técnicas de evaluación: consiste en la valoración de conocimientos adquiridos por los participantes luego de desarrollar la temática.

Técnica Videos ilustrativos: Facilitan visualmente el aprendizaje de las temáticas de manera llamativa y entretenida.

Dinámicas a emplear

Motivación:

“Parece pero NO”

Esta dinámica consiste en que el facilitador dividirá al grupo en dos y les entregará una página de papel colores y un plumón a cada uno, luego les pedirá a los participantes de ambos grupos que piensen en un objeto, cosa, animal, etc; que inicie con la letra de su nombre y lo escriban en la página con el cuidado que los del grupo contrario los vea; ambos grupos se colocaran frente a frente.

El facilitador les entregará un tira de tirro a cada uno y brindará las siguientes consignas: “deberán de tratar de ver el nombre de la persona que tienen al frente, para ello entrelazarán sus manos con su contrincante, gana quien lo diga primero”

Al finalizar se rompe la dinámica con la presentación correcta del participante diciendo “les presento a “panda” y el participante deberá de decir parezco panda pero mi nombre es pedro”

“Galería de fotografías”

Para esta dinámica se colocan en el salón una serie de fotografías relacionadas con el tema de la motivación.

Se solicitará la participación de seis personas que deberán observar todas las fotografías y luego se ubicarán en el centro del salón con la fotografía que más llame su atención.

Luego cada quien comparte el porqué de su elección y relaciona la fotografía con lo que conoce del tema.

Trabajo en equipo:

“Pincel mágico”

La dinámica se inicia formando 4 equipos de 6 participantes.

A cada grupo se le otorga un paleógrafo ubicado sobre el piso y en el cual deberán escribir una frase con alusión al taller.

Se dará un pincel sostenido con 6 cuerdas, una para cada participante. Posteriormente

deberán ponerse de acuerdo para escribir la frase, dirigiendo el pincel con las cuerdas.

Una vez finalizada, cada equipo deberá leer la frase a su creatividad.

“La alfombra viajera”

Se dividirán a los participantes en dos grupos y se les entregara a cada grupo un trozo de tela de 1 x1 metro.

El facilitador dará la siguiente consigna: todos deberán de colocar la tela en el suelo y luego todos se colocaran dentro de la tela con ambos pies, sin dejar a nadie fuera.

Cada equipo deberá de elegir a un líder quien los coordinara y motivara a llegar a la meta.

Ambos equipos deberán de mover la tela hacia la dirección donde el facilitador indique, sin levantarla y sin salirse ningún miembro de cada equipo de su trozo de tela.

Cuando los equipos lleguen a la meta el facilitador guiara la reflexión preguntando ¿Cómo se sintieron? ¿Qué tipo de motivación necesitaron? ¿Cómo se sintieron cuando se les motivaba?

“Cuadros Rotos”

El facilitador los dividirá en 6 grupos de 4 integrantes, estos deberán de armar unos cuadros rotos de papel fomi con la variante que entre los grupos no debe haber comunicación verbal ni comunicación indirecta.

Al final se reflexionará sobre lo que se puede aprender de la actividad en relación al trabajo en equipo.

Comunicación:

“Tela de araña”

El facilitador les pedirá a todos los participantes que formen un circulo, luego el facilitador

dará la siguiente consigna: “cuando algún compañero le lance la lana usted deberá compartir un conocimiento que adquirió la jornada pasada, luego de su participación deberá tomar con su dedo un poco de lana y pasársela a quien usted quiera que participe ”

Al finalizar el facilitador brindara la reflexión final y todos los participantes deberán de caminar en cuclillas sin soltar la lana y dejar que esta pierda su figura de tela araña.

“Rumores ”

El facilitador pedirá la colaboración de un participante y lo retira del resto, mientras le da las indicaciones al resto del grupo, le pide al participante seleccionado que lee un texto que fue preparado previamente por el facilitador.

El resto del grupo se coloca en forma de U y el participante seleccionado deberá de pasar el mensaje en un extremo de la U y este deberá de llegar hasta el otro extremo, con los elementos que recuerde cada participante al transmitir el mensaje a su compañero de la par.

El último participante dirá como le llegó el mensaje a todos sus compañeros y comprar que información le llegó a cada uno.

El facilitador guiara la reflexión de la dinámica de acuerdo al tema

Relaciones interpersonales:

“El regalo”

El facilitador iniciara otorgando un regalo a un asistente del grupo, dándole la siguiente consigna “te entrego este regalo por ser la persona más conversadora de la capacitación pero ese regalo no es tuyo deberás entregárselo a la persona más sonriente de la capacitación.” Y así sucesivamente la persona a quien será entregado el regalo deberá a entregarlo a otro según la cualidad o virtud que el facilitador mencione hasta que el regalo allá rotado entre las manos de los participantes elegidos.

Al final la última persona que posea el regalo deberá compartir el regalo pues no es de ella sino de todos.

Luego la reflexión y propiciara el espacio para que los participantes tomen conciencia

Atención al usuario:

“Esto me recuerda”

El facilitador forma un círculo con los participantes, dónde cada uno esté de pie con sus manos cruzadas atrás, consiste en que un participante , recuerda alguna cosa en voz alta.

El resto de los participantes manifiestan lo que a cada uno de ellos eso les hace recordar y así sucesivamente. Debe hacerse con rapidez. Si se tarda más de 4 segundos, cumple una penitencia o sale del juego

Empoderamiento:

“El globo aéreo”

El facilitador pedirá a los participantes que se pongan de pie y realicen un círculo, luego dará la siguiente consigna:” cuando yo lance este globo, diré un nombre de alguno de ustedes, la persona que mencione debe tratar de impedir que el globo caiga, pegándole y diciendo otro nombre de sus compañeros.

“El pueblo manda”

El facilitador coordina la dinámica explicando a los participantes las reglas del juego, que consisten en obedecer al que ejerza el poder de líder , que deberá utilizar la frase: “el Pueblo manda que....”

Todos los demás participantes deberán de obedecerlo y realizar la acción que demande, solo si dice la frase “el pueblo manda que”... de no ser así no se debe de realizar, quien se equivoca va saliendo del juego.

Luego el facilitador realiza la reflexión sobre la dinámica.

Liderazgo:

“creando monstruos”

El facilitador dividirá el grupo en 5 equipos y les dirá la siguiente consigna: “como equipo deberán de crear un monstruos con las características que yo vaya mencionando”

Por ejemplo: un monstruo de 3 cabezas 4 brazos y 3 pies.

Al finalizar el facilitador guiara la reflexión de la dinámica.

“Nudos lisos”

El facilitador pedirá a los participantes que formen un círculo y se tomen de las manos, luego el tomara a una persona de la mano y comenzara a pasar por en medio de los manos entrelazadas del resto de participantes, todos deberán de seguir al facilitador.

Cuando el facilitador lo considere volverá a unir las manos a su posición inicial, quedando formado un nudo con todos los participantes. El facilitador dará la siguiente consigna: “ustedes deberán de deshacer ese nudo , sin soltarse de las manos”

Al finalizar el facilitador guiara la reflexión de la dinámica

“El líder de ciegos ”

El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, en el primer grupo se designara un líder y al resto se le vendaran los ojos; en el segundo grupo se dividen por mitad quienes serán líderes y quienes se vendaran los ojos.

Luego ambos equipos deberán de recorrer un pequeño laberinto y llenar unas botellas con agua, con las indicaciones que le den su líder o líderes.

Al finalizar el facilitador guiara la reflexión con los participantes.

Satisfacción laboral

“El cartero”

Los participantes deberán de sentarse en círculo, mientras el facilitador dirige la dinámica. El participante que quede parado en la dinámica, deberá de compartir algún tema que se discutió en .la jornada anterior y dirigir la dinámica.

Habilidades sociales

“Bebida loca”

El facilitador divide al grupo en dos equipos. Cada equipo debe asignarse un nombre de una bebida a cada integrante y se les entrega un lobo a cada equipo.

Luego el facilitador le pide a un representante de cada equipo que se coloque al frente de su equipo, este deberá de decir un nombre de una bebida de los integrantes de su grupo y lanzar el lobo, a la persona que se mencione y se le caiga el globo , deberá de compartir lo que se discutió la jornada pasada.

Al finalizar el facilitador realiza la reflexión final con todos los aportes de los participantes.

“Mis expresiones”

El facilitador les pedirá a los participantes que se coloquen todos al centro y que empiecen a caminar sin sentido, en diferentes direcciones, sin seguir al compañero.

Luego el facilitador indica que deberán de hacer lo que el valla diciendo, como por ejemplo “salude a la persona que se encuentre en su camino”, “dele un abrazo”, “sonríale”, etc.

Al finalizar el facilitador guiara la reflexión con los participantes sobre cómo se sintieron en la dinámica.

Instrumentos

 Apoyo teórico

 Planes de acción

 Hojas de trabajo de las actividades a realizar para cada plan de acción

 Presentaciones

✚ Hojas reflexivas

✚ Paleógrafos

✚ Guías de evaluación

Recursos

Humanos:

✚ Gestores (as) de empleo del Ministerio de trabajo y previsión social (asistentes) en el área de la zona central y facilitadores expertos, profesionales de la rama de la Psicología.

Materiales:

- Local, mesas, sillas, computadoras, cañón, retroproyector, CD s, papelería, lápices, lapiceros, fotocopias, impresiones, paleógrafos, etc.

PLAN OPERATIVO 1

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: “Motivación Laboral”

Objetivo General: Lograr que las personas empleadas conozcan cómo obtener una adecuada motivación para que puedan desempeñarse de forma eficaz en su puesto de trabajo.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Fecha: Sin definir

Tiempo: 4 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y bienvenida Dinámica “parece pero no”	Dar inicio al desarrollo del programa y brindar las generalidades del mismo.	Los facilitadores iniciaran con la jornada presentándose y luego explicaran la metodología a seguir durante el desarrollo de todo el programa y de cada jornada que tendrá una duración de 4 horas.	15 min. 30 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: -Paginas de colores -Plumones -Tirro	Atención por parte de los asistentes.
		El facilitador dividirá al grupo en dos y les entregara una página de papel colores y un plumón a cada uno, luego les pedirá a los participantes de ambos grupos que			Realización correcta de la dinámica por parte de los participantes.

		<p>piensen en un objeto, cosa, animal, etc; que inicie con la letra de su nombre y lo escriban en la página con el cuidado que los del grupo contrario los vea; ambos grupos se colocaran frente a frente.</p> <p>El facilitador les entregara un tira de tirro a cada uno y brindara las siguientes consigna: “deberán de tratar de ver el nombre de la persona que tienen al frente, para ello entrelazaran sus manos con su contrincante, gana quien lo diga primero”</p> <p>Al finalizar se rompe la dinámica con la presentación correcta del participante diciendo “les presento a “panda” y el participante deberá de decir parezco panda pero mi nombre es pedro”</p>			
--	--	--	--	--	--

<p>Conceptualización sobre la motivación Laboral.</p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática a desarrollar en la presente jornada, así como la forma en que se realizara la misma.</p>	<p>Se comenzará con un video ilustrativo acerca del tema de la motivación y se pedirá a los participantes que den su opinión del video y sobre el tema que ellos creen se plasmó en dicho video.</p> <p>Se realizara una breve introducción al tema y se ilustrara sobre las técnicas a desarrollar a la vez que se solicitara de l animal, etc; que inicie con la letra de su nombre y lo escriban en la página con el cuidado que los del grupo contrario los vea; ambos grupos se colocaran frente a frente.</p> <p>El facilitador les entregara un tira de tirro a cada uno y brindara las siguientes consigna: “deberán de tratar de ver el nombre de la persona que tienen al frente, para ello entrelazaran sus manos con su contrincante, gana quien lo diga primero”</p>	<p>30 min.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas,</p> <p>Sillas,</p> <p>cañón y</p> <p>laptop</p> <p>Hojas de papel,</p> <p>lapiceros,</p> <p>Lápices.</p> <p>Fotografías impresas.</p>	<p>Participación activa de los participantes</p> <p>Muestra de interés en el desarrollo de las actividades</p>
--	--	--	----------------	---	---

		<p>Al finalizar se rompe la dinámica con la presentación correcta del participante diciendo “les presento a “panda” y el participante deberá de decir parezco panda pero mi nombre es pedro”os participantes su mayor esmero y entusiasmo en el desarrollo de la jornada.</p> <p>Luego se realizara la dinámica de “Galería de fotografías”</p> <p>Para esta dinámica se colocan en el salón una serie de fotografías relacionadas con el tema de la motivación.</p> <p>Se solicitara la participación de seis personas que deberán observar todas las fotografías y luego se ubicaran en el centro del salón con la fotografía que más llame su atención.</p>	30 min.		
--	--	--	---------	--	--

		Luego cada quien comparte el porqué de su elección y relaciona la fotografía con lo que conoce del tema.			
Desarrollo de la temática “La motivación laboral”	Dar a conocer a los participantes la temática “la motivación laboral” para que las personas empleadas descubran una herramienta indispensable para su desempeño en el trabajo, la atención al usuario y su salud mental en general.	Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la motivación laboral a manera que sea comprensible para los Participantes. Se desglosara el tema de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Concepto de motivación - Causas que la originan como son las necesidades estas pueden ser biológicas, psicológicas y sociales. - Teorías contemporáneas de la motivación - Los efectos de la motivación laboral - Propuestas para motivar a 	40 min.	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: Mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop	Atención por parte de los asistentes Comprensión de los participantes sobre la temática

		<p>los equipos de trabajo</p> <p>- Maneras de motivar</p> <p>El facilitador preguntara si existen comentarios o dudas al respecto</p>			
<p>Ejercicio: “Descubriendo mis necesidades y motivación”</p>	<p>Auto descubrir los motivos personales.</p>	<p>El Facilitador solicita a los participantes que identifiquen a nivel individual cuáles son los elementos o hechos que les proporcionan seguridad en la familia, el trabajo y la sociedad (cinco por lo menos en cada área), y que lo expresen por escrito en hojas tamaño carta.</p> <p>El siguiente paso es formar equipos de 4 o 5 personas pidiéndoles que lleguen a conclusiones sub grupales y que las anoten en hojas de rota folio que al terminar se cuelgan de las paredes.</p> <p>El Facilitador pasa entonces a tabularlas según los conceptos de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow, contabilizando</p>	<p>45 Minutos</p>	<p>Materiales: Hojas blancas, de rota folio, lápices y plumones.</p>	<p>Participación activa de los asistentes</p> <p>Conocimiento específico de necesidades individuales y colectivas q motivan.</p>

		<p>y sacando el puntaje mayor de cada uno de ellos.</p> <p>Se propicia la reflexión y se trata de llegar a conclusiones.</p> <p>El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.</p>			
Implementación de técnica “Socio drama” sobre motivación laboral”	Comparar un clima organizacional donde se presente una adecuada e inadecuada motivación a fin de establecer las diferencias	<p>Se les dará una hoja con un caso donde se hable de motivación inadecuada. Luego se presentaran las siguientes preguntas</p> <p>Preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de motivación tenía el caso? - ¿Qué estrategia de motivación debió haber utilizado? <p>Posteriormente los colaboradores y jefes hayan identificado la forma adecuada de este tipo de motivación se realizara el socio drama de forma</p>	30 min	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Coordinador</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, papelería, caso sobre motivación inadecuada impreso</p>	<p>Comprensión de los participantes sobre las actividades y temática.</p> <p>Proponer alternativas de solución.</p>

		correcta. En este socio drama pueden participar ya sea gestores o coordinadores.			
Técnica visual: “La motivación”	Motivar a las personas empleadas con un video que pueden lograr sus metas ante las adversidades	El facilitador hará la presentación de un video sobre motivación laboral y pedirá la posterior reflexión de los asistentes	10 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Coordinador Materiales: Mesas, sillas, Laptop Cañón	Que los participantes mantengan atención al video para generar en ellos motivación laboral. Nivel de reflexión acerca de la actividad
Espacio de reflexión y preguntas	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista y dudas sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos.	10 min.	Humanos: Participantes Facilitadores	Comprensión de los participantes sobre las actividades y temática.

PLAN OPERATIVO 2

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ“

Tema: “Motivación para el trabajo en equipo”

Competencias a fortalecer: Enriquecer en las participantes formas prácticas y útiles para construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad en sus entornos profesionales.

Lugar: Ministerio de trabajo y previsión social

Fecha: Sin definir

Tiempo: 4 horas.

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Recordar los aprendizajes obtenidos en la jornada anterior.	<p>Los/as facilitadores/as darán la bienvenida a todos los participantes a la jornada y explicaran que jugarán la dinámica de la “papa caliente” y quien se quede con ella, brindara un aporte de lo visto en la jornada anterior.</p> <p>Los participantes deberán de colocarse en círculo, pasándose la papa, mientras el facilitador golpee la mesa con un plumón, cuando este deje de hacer ruido, a la persona que le quede la papa deberá opinar.</p>	20 minutos	<p>Humanos:</p> <p>Facilitador/a</p> <p>Participantes</p>	Atención activa por parte de los participantes

<p>Conceptualización</p>	<p>Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática</p>	<p>El facilitador/a explica los conceptos de motivación y trabajo en equipo. Luego establecerá la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. El facilitador explica las etapas del proceso de integración de los equipos. El facilitador/a explica detalladamente los diferentes papeles a encontrar en los equipos de trabajo.</p>	<p>20 Minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador/a Participantes</p> <p>Materiales: Cañón</p>	<p>Prestar atención y mostrar disposición para aprender.</p> <p>Participación activa</p>
		<p>El facilitador explicara cómo se desarrolla el trabajo en equipo</p> <p>El facilitador pedirá la opinión de los asistentes sobre la teoría expuesta.</p> <p>Luego se realizara la dinámica del “Pincel mágico”</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dinámica se inicia formando 4 equipos de 6 participantes. • A cada grupo se le otorga un paleógrafo ubicado sobre el piso y en el cual deberán escribir una frase con alusión al taller. 	<p>15 Minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>Laptop Pintura. Pincel. Pliegos de papel bond Cuerdas.</p>	<p>Comunicación.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Creatividad.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Se dará un pincel sostenido con 6 cuerdas, una para cada participante. Posteriormente deberán ponerse de acuerdo para escribirla frase, dirigiendo el pincel con las cuerdas. <p>Una vez finalizada, cada equipo deberá leer la frase a su creatividad.</p>			
Desarrollo de la temática: Competencias para el trabajo en equipo	Brindar elementos teórico-prácticos que faciliten la comprensión de la temática	Competencias para el trabajo en equipo. (El facilitador se las explicara a los participantes)	20 min.	Humanos: Facilitador/a Participantes	Prestar atención y mostrar disposición para aprender.
		El facilitador/a entrega a los participantes una hoja que contiene una sopa de letras en ella escribirán que otras habilidades consideran necesarias para formar un equipo de alto rendimiento	45 minutos	Materiales: Cañón Laptop Hojas papel bond Lápices Tela de 1x1 metro Afiches de meta.	Disposición de los participantes a desarrollar la dinámica y seguir las indicaciones.

		<p>El facilitador dará la siguiente consigna: todos deberán de colocar la tela en el suelo y luego todos se colocaran dentro de la tela con ambos pies, sin dejar a nadie fuera.</p> <p>Cada equipo deberá de elegir a un líder quien los coordinara y motivara a llegar a la meta.</p> <p>Ambos equipos deberán de mover la tela hacia la dirección donde el facilitador indique, sin levantarla y sin salirse ningún miembro de cada equipo de su trozo de tela.</p> <p>Cuando los equipos lleguen a la meta el facilitador guiara la reflexión preguntando ¿Cómo se sintieron? ¿Qué tipo de motivación necesitaron? ¿Cómo se sintieron cuando se les motivaba?</p>			
<p>Técnica visual: “Los Delfines”</p>	<p>Ejemplificar los beneficios del trabajo en equipo</p>	<p>El facilitador/a anuncia a los participantes que se transmitirá el video: “Los Delfines” y los invita a prestar atención. Al finalizar motiva a los participantes a reflexionar sobre el video y dar su opinión.</p>	<p>20 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador/a Participantes. Materiales: Cañón Video Laptop</p>	<p>Atención y disposición para aprender. Involucrarse activamente en la actividad.</p>

<p>Desarrollo de la temática: Porque trabajar en equipo y sus requerimientos</p>	<p>Explicar el porqué del trabajo en equipo y sus requerimientos.</p>	<p>¿Por qué trabajar en equipo?</p> <p>El facilitador/a explicará de manera amplia que el éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. A la vez de exponer los requerimientos para poder desarrollar el trabajo en equipo.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador/a Participantes.</p> <p>Materiales: Presentación Power Point</p>	
		<p>Posteriormente se realizara la dinámica : “Cuadros Rotos”</p> <p>El facilitador los dividirá en 6 grupos de 4 integrantes, estos deberán de armar unos cuadros rotos de papel fomi con la variante que entre los grupos no debe haber comunicación verbal ni comunicación indirecta.</p> <p>Al final se reflexionará sobre lo que se puede aprender de la actividad en relación al trabajo en equipo</p>	<p>20 minutos</p>	<p>Materiales: Un juego de cuadros rotos Mesas</p>	<p>En la demostración de conciencia de cómo contribuir a la resolución de los problemas</p>

<p>Desarrollo de la temática: Motivación y trabajo en equipo</p>	<p>Motivar a los empleados en los beneficios de un adecuado trabajo en equipo.</p>	<p>El facilitador/a explicará las pautas para lograr una motivación efectiva en los equipos de trabajo.</p> <p>Tipos de motivación.</p> <p>La clasificación de las motivaciones humanas.</p> <p>¿Cómo motivar a los trabajadores?</p> <p>Definición de los principios básicos para establecer un clima de trabajo en equipo adecuado.</p> <p>El facilitador dará el espacio después de cada intervención, que los participantes puedan ejercer alguna duda sobre los términos que se estén desarrollando.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitadores Participantes</p>	<p>Prestar atención y mostrar disposición para aprender.</p>
<p>Evaluación y cierre</p>	<p>Evaluar el desarrollo de la jornada con la finalidad de mejorar o potenciar las valoraciones.</p>	<p>Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema</p>	<p>10 min</p>	<p>Humanos: Facilitador Participantes Materiales: Hojas de evaluación</p>	<p>Colaboración en la evaluación</p>

PLAN OPERATIVO 3

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: Comunicación

Objetivo general: Fomentar la comunicación adecuada entre en las personas empleadas del MTPS a través de la interacción en donde se trasmitan ideas opiniones, valores datos, etc.

Lugar: Ministerio de trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha: Sin definir

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Fortalecer los conocimientos adquiridos y la confianza en el grupo.	Se iniciara con un saludo cordial y la bienvenida a los participantes. Luego se realizara la dinámica de “la tela de araña”. El facilitador les pedirá a todos los participantes que formen un circulo, luego el facilitador dará la siguiente consigna: “cuando algún compañero le lance la lana usted	30 min.	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: Lana	Escucha activa por parte de los asistentes

		<p>deberá compartir un conocimiento que adquirió la jornada pasada, luego de su participación deberá tomar con su dedo un poco de lana y pasársela a quien usted quiera que participe ”</p> <p>Al finalizar el facilitador brindara la reflexión final y todos los participantes deberán de caminar en cuclillas sin soltar la lana y dejar que esta pierda su figura de tela araña.</p>			
<p>Desarrollo de la temática: La Comunicación</p>	<p>Explicar el repertorio teórico que comprende el tema de la comunicación de una forma clara, comprensible y puedan hacer un análisis del tema e incorporar los conocimientos aprendidos en su comportamiento.</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la comunicación a manera que sea comprensible para los participantes.</p> <p>El tema será expuesto siguiendo una secuencia lógica para obtener un mayor aprendizaje y asimilación:</p> <p>1 Definición de comunicación.</p> <p>2 Elementos de la comunicación.</p>	<p>40 min</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>Atención e interés por parte de los asistentes</p>

		<p>3 El proceso de la comunicación.</p> <p>4 Importancia de la buena comunicación.</p> <p>5 Patrones de comunicación.</p> <p>6 Aprendizaje de la comunicación.</p> <p>7 Aspectos que ayudan a mejorar la comunicación.</p>			
<p>Implementación de técnica “Lluvia de ideas con tarjetas”</p>	<p>Ilustrar el tema de la comunicación para que la comprensión sobre la temática sea efectiva y el aprendizaje pueda ser vivenciado por los participantes.</p>	<p>El facilitador tomara a cierto número de participantes y los dividirá en dos grupos, los cuales tendrán diferentes situaciones o problemáticas relacionadas con el trabajo del gestor (a) de empleo una por cada grupo.</p> <p>Cada participante tendrá una tarjeta donde deberá anotar sus sugerencias u opiniones para dar solución a la problemática planteada, cada uno expondrá sus opiniones al interior del grupo, lo</p>	<p>45 min.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, papelería, plumones y tarjetas en blanco</p>	<p>Nivel de involucramiento por parte de los participantes</p> <p>Nivel de reflexión acerca de la actividad</p> <p>Nivel de alternativas de solución</p>

		<p>mismo hará el otro grupo. Luego ambos grupos compartirán las problemáticas y compartirán las alternativas de Solución planteadas por cada integrante.</p>			
RECESO (15 MINUTOS)					
Desarrollo de la temática: comunicación	<p>Brindarles a los participantes los elementos científicos teóricos que benefician a la comunicación.</p>	<p>El facilitador desarrollara los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elementos de una adecuada comunicación. -Fallos comunes en la comunicación. -Escucha activa -Asertividad <p>En el desarrollo de cada elemento, los participantes podrán realizar preguntas acerca del tema o el facilitador las puede solicitar.</p>	45 minutos	<p>Humanos: Facilitador Participantes</p> <p>Materiales : Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>La generación de preguntas sobre la temática.</p>

	<p>Demostrar que las interpretaciones inadecuadas pueden distorsionar el ambiente de trabajo</p>	<p>Posteriormente se realizara la dinámica “Rumores”</p> <p>El facilitador pedirá la colaboración de un participante y lo retira del resto, mientras le da las indicaciones al resto del grupo, le pide al participante seleccionado que lee un texto que fue preparado previamente por el facilitador.</p> <p>El resto del grupo se coloca en forma de U y el participante seleccionado deberá de pasar el mensaje en un extremo de la U y este deberá de llegar hasta el otro extremo, con los elementos que recuerde cada participante al transmitir el mensaje a su compañero de la par.</p> <p>El último participante dirá como le llegó el mensaje a todos sus compañeros y comprar que información le llegó a cada uno.</p> <p>El facilitador guiara la reflexión de</p>	<p>20 minutos</p>		<p>La toma de conciencia en la reflexión de la actividad</p>
--	--	---	-------------------	--	--

		la dinámica de acuerdo al tema.			
Técnica : “socio drama”	Desarrollar la comunicación asertiva en el área de trabajo.	El facilitador dividirá al grupo en 3 equipos de trabajo y a cada uno les entregará un caso que deberán de representar y darle solución de acuerdo al tipo de comunicación que les correspondió. Al finalizar se realizara la reflexión grupal	40 minutos	Humanos: Facilitador Participantes	La participación en el socio drama de los participantes y el empeño en su ejecución.
Evaluación y cierre	Conocer la percepción de los participantes de la actividad	Se dará paso a que los participantes expongan sus puntos de vista sobre la temática desarrollada, el aprendizaje obtenido y lo que esperan lograr con la aplicación de los elementos aprendidos. El facilitador agradecerá por su participación y los motivara a que asistan a la próxima jornada.	10 min.	Humanos: Participantes Facilitadores	Nivel de reflexión acerca de la actividad

PLAN OPERATIVO 4

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: “Relaciones Interpersonales Exitosas”

Objetivo General: Enriquecer en las personas participantes formas prácticas y útiles para construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad en sus entornos profesionales.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Generar un Clima de confianza entre participantes y facilitadores	Saludo y presentación por parte del equipo facilitador y dar a conocer el nombre de la temática a desarrollar durante la jornada. A la misma vez realizar una retroalimentación acerca de la jornada anterior.	10 minutos	Materiales: Cañón. Laptop. Humanos: Facilitadores Asistentes	Atención Escucha activa

	<p>Lograr que los participantes perciban las virtudes o cualidades en los compañeros y al mismo tiempo reforzar la autoestima del grupo</p>	<p>Posteriormente se realizara la dinámica : “El regalo”.</p> <p>El facilitador iniciara otorgando un regalo a un asistente del grupo, dándole la siguiente consigna “te entrego este regalo por ser la persona más conversadora de la capacitación pero ese regalo no es tuyo deberás entregárselo a la persona más sonriente de la capacitación.” Y así sucesivamente la persona a quien será entregado el regalo deberá a entregarlo a otro según la cualidad o virtud que el facilitador mencione hasta que el regalo allá rotado entre las manos de los participantes elegidos.</p> <p>Al final la última persona que posea el regalo deberá compartir el regalo pues no es de ella sino de todos.</p> <p>Luego la reflexión y propiciara el espacio para que los participantes tomen conciencia</p>	<p>30 Minutos</p>		
--	---	---	-----------------------	--	--

RECESO (15 MINUTOS)

<p>Técnica ilustrativa” Resolución de conflictos inadecuada”</p>	<p>Demostrar a los participantes las maneras inadecuadas de resolver os conflictos</p>	<p>El facilitador presentara un video referente a resolución de conflictos inadecuada.</p> <p>Al finalizar el video cada participante deberá compartir alguna experiencia que haya tenido de este tipo, ya sea de manera indirecta o directa en el trabajo.</p> <p>El facilitador brindara la reflexión final tomando como ejemplos las experiencias compartidas.</p>	<p>20 minutos</p>	<p>Materiales:</p> <p>Cañón. Laptop.</p> <p>Humanos: Facilitadores Asistentes</p>	<p>La concientización de sus propias experiencias al resolver conflictos.</p>
<p>Ejercicios Prácticos sobre la Resolución de Conflictos.</p>	<p>Brindar nuevas y variadas estrategias de resolución de conflictos para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los participantes</p>	<p>Los facilitadores Modelaran las siguientes técnicas y los participantes dramatizarán y retroalimentarán aquellas técnicas que lo ameriten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expresión de Sentimientos Negativos <p>De este ejercicio a los participantes se las dará una Hoja de ejercicio</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes Facilitadores Coordinador</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, Laptop Cañón</p>	<p>Que los asistentes muestren atención al video para generar en ellos motivación laboral.</p> <p>Nivel de reflexión</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Como detectar el enojo utilizando la técnica de espacio de intervalos - Técnica de intensidad - (repetición de mensajes) 			
Evaluación y cierre	Que los participantes anoten sus valoración de la capacitación	<p>Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema.</p> <p>El facilitador agradecerá a los participantes por su colaboración y los, motivara a que asistan a la próxima jornada.</p>	5 minutos	Humanos: Facilitador Participantes Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación hacia los facilitadores.

PLAN OPERATIVO 5

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ“

Tema: “Atención al Usuario”

Objetivo General: Lograr la toma de conciencia en el personal del MTPS acerca de cómo pueden buscar la mejora continua en la atención al servicio que le brindan a la población salvadoreña

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Recordar los elementos discutidos en la jornada anterior.	Se iniciara dando la bienvenida y saludando a los participantes de la jornada de capacitación. Luego se realizara con los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, se agradecerá su asistencia y se les hará la invitación de ser partícipes de la capacitación.	15 min.	Humanos: Participantes Facilitadores	Atención Disposición

	<p>Activar los ánimos de los participantes para el desarrollo de la jornada</p>	<p>Posteriormente se realizara la dinámica “Esto me recuerda”</p> <p>El facilitador forma un círculo con los participantes, dónde cada uno esté de pie con sus manos cruzadas atrás, consiste en que un participante , recuerda alguna cosa en voz alta.</p> <p>El resto de los participantes manifiestan lo que a cada uno de ellos eso les hace recordar y así sucesivamente.</p> <p>Debe hacerse con rapidez. Si se tarda más de 4 segundos, cumple una penitencia o sale del juego.</p>	<p>20 minutos</p>		<p>Atención</p> <p>Disposición</p> <p>Participación activa de todos los participantes</p> <p>Disposición de los participantes para realizar la actividad.</p>
--	---	---	-------------------	--	---

<p>Desarrollo de la temática “Atención al usuario”</p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática “Atención al cliente “para que descubran una nueva herramienta para mejorar su desempeño y el clima laboral.</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema de la atención al usuario a manera que sea comprensible para los participantes. Se desglosara el tema de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos Básicos en- la atención al Usuario - Calidad y satisfacción de los usuarios - La Comunicación y la capacidad de escucha - Protocolos para lograr una comunicación eficaz con los usuarios en situaciones difíciles - ideas Básicas Para La Comunicación Con Los 	<p>60 min.</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop</p>	<p>Atención</p> <p>Compresión</p> <p>Aportes</p> <p>Nivel de reflexión</p>
---	---	--	----------------	---	--

		<p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Estilo Asertivo De Comunicación En La relación Con Los Usuarios 			
<p>Implementación de técnica: Evalúa tu asertividad</p>	<p>Brindar conocimientos necesarios a los participantes sobre la asertividad en la atención al usuario</p>	<p>El facilitador explicara la a asertividad y hará su relación con la atención al cliente. Además propondrá los requisitos para alcanzar un dialogo asertivo.</p> <p>Posteriormente el facilitador invita a los asistentes a que Utilicen su hoja de trabajo denominada “Ejercicio de asertividad” donde Encontraran primero el cuadro que describe una situación en las que el participante tendrá que</p>	45 min.	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas.</p> <p>Sillas.</p> <p>Hojas de trabajo de evaluación.</p>	<p>Atención</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>participación</p>

		<p>actuar con asertividad contestándolas y dándoles una adecuada solución.</p> <p>Luego el facilitador invita a los presentes a hacer una valoración reflexiva acerca de la actividad.</p>			
RECESO (15 MINUTOS)					
Técnica visual “Atención al usuario efectiva	Lograr un nivel de reflexión mayor en los participantes así como una toma de conciencia de que la buena atención al usuario no es algo tan sencillo y que se debe estar preparado y ser muy creativo	<p>Se presentara un video que en su contenido refleje el tema sobre la atención al usuario</p> <p>Se pedirá la opinión de los participantes sobre el video y que reflexión sobre alguna experiencia personal que pueda compartir.</p>	30 min.	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>cañón y laptop</p>	<p>Atención</p> <p>Compresión Nivel de reflexión</p> <p>Aportes</p>

<p>Técnica : “juego de roles”</p>	<p>Representar entre iguales situaciones que experimenta a diario y las soluciones que realizan.</p>	<p>El facilitador les pedirá que en grupos de 5 desarrollen una situación de las más comunes que suceden en su área de trabajo y que se les es bastante complicada resolver o tomar una decisión.</p> <p>Cada miembro del equipo debe desempeñar un rol activo en la representación.</p> <p>Pasaran uno por uno cada equipo y los equipos que en ese momento estén de espectadores deberán de anotar, aquellas acciones que no se debieron dar en el drama y las posibles soluciones.</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara la reflexión de la dinámica con los apuntes realizados por los participantes.</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p>	<p>Nivel de análisis de la participación de sus compañeros</p>
--	--	---	-------------------	--	--

<p>Evaluación y cierre</p>	<p>Conocer la percepción de los participantes de la actividad</p>	<p>El facilitador le brindara una hoja a cada participante para que pueda hacer valoración de la jornada.</p> <p>El facilitador brinda las gracias a los participantes por su asistencia a la jornada y los motiva a que asistan a la siguiente.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales_</p> <p>Hojas de evaluación</p>	<p>Valoraciones de los participantes</p>
-----------------------------------	---	--	-------------------	---	--

PLAN OPERATIVO 6

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: “El empoderamiento como una herramienta para el desarrollo empresarial y personal”

Objetivo general: Implementar una capacitación sobre empoderamiento que permita adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo esta cultura organizacional a fin de contribuir al desarrollo Institucional y personal.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Fecha:

Tiempo: 4 horas

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Recordar los conocimientos adquiridos las jornadas anteriores.	<p>El facilitador brindara la bienvenida a todos los participantes.</p> <p>Posteriormente se realizará la dinámica “el globo aéreo”</p> <p>El facilitador pedirá a los participantes que se pongan de pie y realicen un círculo, luego dará la siguiente consigna:” cuando yo lance este globo, diré un nombre de alguno de ustedes, la persona que mencione debe tratar de impedir que el globo caiga, pegándole y</p>	15 minutos	<p>Humanos: Facilitadores Participantes</p> <p>Materiales: Cañón Laptop</p>	Escucha activa por parte de los participantes

		<p>diciendo otro nombre de sus compañeros.</p> <p>Al participante que se le caya nos compartirá los elementos de la jornada pasada y así sucesivamente.</p>			
<p>Conceptualización “Empoderamiento como una herramienta eficaz para el desarrollo empresarial y personal”</p> <p>Dinámica de animación: : “El pueblo manda”</p>	<p>Brindar información pertinente que oriente a los participantes en el tema a desarrollarse.</p>	<p>El facilitador dará explicación sobre el tema empoderamiento breve definición, importancia y características de empresas que la poseen.</p> <p>Los participantes deberán escuchar atentamente y podrán brindar su opinión al momento del tema.</p> <p>Posteriormente se realizará la dinámica “El pueblo manda”</p> <p>El facilitador coordina la dinámica explicando a los participantes las reglas del juego, que consisten en obedecer al que ejerza el poder de líder , que deberá utilizar la frase: “el Pueblo manda que....”</p> <p>Todos los demás participantes deberán de obedecerlo y realizar la acción que demande, solo si dice la frase “el pueblo manda que”... de no ser así no se debe de realizar, quien se equivoca va saliendo del juego.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador</p> <p>Materiales: Cañón Laptop</p>	<p>Escucha activa por parte de los asistentes.</p>
		<p>Colaboración por parte de los asistentes y Receptividad en la dinámica.</p>	<p>15 minutos</p>		

		Luego el facilitador realiza la reflexión sobre la dinámica.			
Técnica de visualización : Empoderamiento y atención al cliente	Dar a conocer a los participantes la importancia de hacer uso del empoderamiento.	Que los participantes visualicen como el empoderamiento es una herramienta eficaz en solucionar los problemas del cliente sin necesidad de consulta superior. Luego el facilitador guiara la reflexión sobre el video con ayuda de los participantes	25 minutos	Humanos: Facilitador Participantes Materiales: Laptop Cañón	Que los participantes presten atención y emitan opinión sobre la utilidad del empoderamiento.
RECESO (15 MINUTOS)					

<p>Exposición: Integración de las personas hacia el empoderamiento</p>	<p>Brindar los conocimientos teóricos para adquirir el empoderamiento en los jefes y Colaboradores.</p>	<p>Exponer la integración hacia el empoderamiento.</p> <p>Posteriormente el facilitador hablara sobre el papel del jefe con empoderamiento y su relación con los colaboradores.</p> <p>Finalmente se hablara de la toma de Decisiones que van por escalas.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador Participantes</p> <p>Materiales: Laptop Cañón</p>	<p>Que los participantes se muestren atentos y asimilen la información</p>
<p>Ejercicios: sobre delegación y comunicación</p>	<p>Crear la habilidad en los participantes para reconocer entre una delegación que es adecuada y una inadecuada</p>	<p>El facilitador pedirá a una persona que lea el concepto de delegación y luego el facilitador dará una pequeña explicación de la definición para luego pedir que alguna otra persona lea el caso que se presenta mientras que todos los demás acompañan su lectura de manera individual en el ejercicio que se les entregue anticipadamente.</p> <p>Luego el facilitador invita a los participantes a evaluar el caso señalando mejoras.</p> <p>Luego el facilitador invita a ver la siguiente hoja proporcionada con anticipación donde encontraran el ejercicio de comunicación. En relación con el empoderamiento.</p> <p>Después se preguntara a algunos</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Facilitador Participantes</p> <p>Materiales: Hojas con escritos que representan el caso a ejemplificar según el número de asistentes</p>	<p>Identificación por parte de los participantes de una buena comunicación y delegación.</p>

		asistentes como lo han contestado.			
Técnica de visual : Saber delegar	Proporcionar a los participantes el conocimiento sobre cómo saber delegar en la empresa y los beneficios que obtienen.	El facilitador presentara el video llamado “como saber delegar en la empresa”. Luego los participantes prestaran atención al video. Al finalizar el facilitador preguntara a los participantes sobre cómo se delega de forma correcta en la empresa y los beneficios que se obtienen.	20 minutos	Humanos: Facilitador Edecán Participantes Materiales: Cañón Laptop	Asimilación de los beneficios de la delegación adecuada.
Ejercicio: Creación de sistemas de apoyo	Incrementar el sentido de colaboración y apoyo en el ámbito laboral entre compañeros de trabajo	El facilitador deberá en primer lugar entregar una página a cada participante donde se establezca un repertorio de personas que sean promotoras de apoyo en actividades laborales para que con este establecimiento de grupos de apoyo se aprenda a desarrollar el sentido de la colaboración Luego el facilitador explicara la dinámica del ejercicio y su importancia. Después se invitara a una reflexión sobre el ejercicio. . Deberán trabajar los ejercicios en forma	30 minutos	Humanos: Facilitador Participantes Materiales: Páginas de papel bond	Los usuarios deberán hacer una reflexión sobre el ejercicio realizado. sobre la importancia del apoyo y participación

		ordenada y apoyados por las respectivas ayudas del facilitador Para efectos de resolver dichos ejercicios correctamente.			
Técnica visual : “Y un día conocí el Empoderamiento”	Brindar un ejemplo claro donde se evidencie como las empresas funcionan deficientemente cuando no cuentan con el empoderamiento así como cuando cuentan con este y tiene beneficios.	Hacer la presentación del video y explicar al finalizar este el objetivo que se perseguía Los participantes deben prestar atención y hacer la reflexión respectiva acerca del ejercicio realizado	20 minutos	Humanos: Facilitador Participantes Materiales: Cañón Laptop	Entendimiento de las dificultades que surgen en empresas sin empoderamiento o y beneficios de empresas con empoderamiento o
Evaluación y cierre	Conocer las valoraciones de los participantes	Los facilitadores darán un formato de hojas de evaluación a los participantes para que les evalúen en cuanto a la actuación y presentación del tema. El facilitador dará por finalizada la jornada y agradecerá a todos por su colaboración al mismo tiempo que realiza la invitación para la próxima jornada.	10 minutos	Humanos: Facilitador Participantes Hojas de evaluación	Colaboración en la evaluación hacia los facilitadores.

PLAN OPERATIVO 7

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: Liderazgo Situacional

Objetivo General: Desarrollar y potenciar en las personas empleadas un liderazgo adecuado que sea efectivo en el área laboral y que ayude a mejorar el clima organizacional al mismo tiempo que mejorar su salud personal.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Crear un clima de confianza entre el grupo, dando la bienvenida a los participantes a la jornada.	Se iniciara saludando a los participantes de la jornada de capacitación e invitando a la integración de los participantes.	20 min.	Humanos: Participantes Facilitadores	Atención
		Luego se realizara con los participantes una pequeña retroalimentación de lo visto en la jornada de capacitación anterior, a través de la dinámica canasta revuelta.			Disposición
		Al finalizar el facilitador realizara			

	<p>Dar a conocer en los participantes la necesidad de un líder en cualquier tipo de actividad</p>	<p>la introducción a la temática de la jornada a desarrollar</p> <p>Posteriormente se realizara la dinámica “creando monstruos”</p> <p>El facilitador dividirá el grupo en 5 equipos y les dirá la siguiente consigna: “como equipo deberán de crear un monstruos con las características que yo vaya mencionando”</p> <p>Por ejemplo: un monstruo de 3 cabezas 4 brazos y 3 pies.</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara la reflexión de la dinámica.</p>	20 minutos		
<p>Desarrollo de la temática “liderazgo</p>	<p>Dar a conocer a los participantes la temática “La</p>	<p>Mediante el uso de una presentación de diapositivas se desglosará y sintetizará el tema</p>	50 min.	<p>Humanos: Participantes</p>	<p>Atención Compresión</p>

<p>situacional ”</p>	<p>Creatividad “para que los (as) gestores (as) de empleo descubran una nueva herramienta para mejorar su desempeño y el clima laboral.</p>	<p>del liderazgo situacional a manera que sea comprensible para los participantes. Se desglosara el tema de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición de liderazgo y liderazgo situacional. -La importancia de un liderazgo adecuado -Errores al momento de liderar -Principios fundamentales del liderazgo situacional -Estrategias de como liderar según la situación y el personal -Experiencia, modelado y repetición de conductas en un líder. <p>Durante el desarrollo de la temática, los participantes podrán realizar preguntas sobre el tema.</p> <p>Posteriormente se realizara la dinámica “Nudos lisos” El facilitador pedirá a los</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop</p>	<p>Aportes</p> <p>Nivel de reflexión</p> <p>Tiempo en resolver el problema</p> <p>Numero de líderes expuestos.</p>
----------------------	---	--	-------------------	---	--

	<p>Identificar a los líderes que asumen la responsabilidad en cualquier actividad.</p>	<p>participantes que formen un círculo y se tomen de las manos, luego el tomara a una persona de la mano y comenzara a pasar por en medio de los manos entrelazadas del resto de participantes, todos deberán de seguir al facilitador.</p> <p>Cuando el facilitador lo considere volverá a unir las manos a su posición inicial, quedando formado un nudo con todos los participantes.</p> <p>El facilitador dará la siguiente consigna: “ustedes deberán de deshacer ese nudo , sin soltarse de las manos”</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara la reflexión de la dinámica</p>			
<p>RECESO (15 MINUTOS)</p>					

Técnica : Socio drama “mi lugar de trabajo”	Identificar aquellas situaciones en las que es difícil tomar decisiones como líder.	El facilitador dividirá al grupo en 4 equipos y les pedirá que interpreten una situación en las que ellos hallan observado una inadecuada forma de liderar y al mismo tiempo demostraran la manera adecuada de como se pudo solucionar la situación, teniendo en cuenta los elementos teóricos antes vistos. Al finalizar el facilitador guiara la reflexión. Posteriormente se realizara la dinámica “El líder de ciegos”	45 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop , pizarra, trozos de tela	El nivel de desempeño en la actividad.
	Percibir la importancia de la comunicación entre jefes y colaboradores.	El facilitador dividirá al grupo en dos equipos, en el primer grupo se designara un líder y al resto se le vendaran los ojos; en el segundo grupo se dividen por mitad quienes serán líderes y quienes se vendaran los ojos. Luego ambos equipos deberán de recorrer un pequeño laberinto	35 minutos		El nivel de reflexión de los participantes.

		<p>y llenar unas botellas con agua, con las indicaciones que le den su líder o líderes.</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara la reflexión con los participantes.</p>			
Evaluación y cierre	Conocer las valoraciones de los participantes	<p>Se les entregara a los participantes un aoja de evaluación de la jornada.</p> <p>El facilitador dará las gracias a los participantes por su colaboración y los animara a asistir a la próxima jornada.</p>	10 minutos	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>mesas, sillas, hojas de evaluación</p>	Valoraciones de los participantes

PLAN OPERATIVO 8

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: “Satisfacción laboral”

Objetivo General: Desarrollar la temática de satisfacción laboral con las personas empleadas con el fin de que relacionen su bienestar personal con el bienestar laboral en su lugar de trabajo.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha: Sin definir

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Recordar los elementos teóricos y estratégicos de jornada anterior.	Se iniciara saludando a los participantes y felicitándolos por su asistencia. Luego se realizara la retroalimentación con la dinámica del cartero, los participantes deberán de sentarse en círculo, mientras el facilitador dirige la dinámica. El participante que quede	20 min.	Humanos: Participantes Facilitadores	Atención Disposición

		parado en la dinámica, deberá de compartir algún tema que se discutió en .la jornada anterior y dirigir la dinámica.			
Desarrollo de la temática : Satisfacción laboral	Brindar elementos teóricos-científicos que sustenten la importancia de la satisfacción laboral.	<p>El facilitador expondrá los elementos teóricos en los que se basa la jornada , de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición de satisfacción personal y satisfacción laboral. -Factores de influencia positivos y negativos -Relación entre motivación y satisfacción -Relación entre satisfacción y autoestima. <p>El facilitador durante toda su intervención, motivara a los participantes a realizar preguntas del tema y brindar unos minutos a su resolución.</p>	45 minutos	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: mesas, sillas, papelería, plumones, pizarra, cañón y laptop</p>	El interés y la calidad de las preguntas por parte de los participantes.
Ejercicio personal: “Muchas satisfacciones ”	Identificar situaciones	El facilitador entrega a cada participante una copia del	45 minutos	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p>	Realización adecuada y completa de la actividad.

	<p>satisfactorias de la propia historia inconsciente como apoyo para incrementar la autoestima personal.</p>	<p>formato “mis satisfacciones”; luego explica que deberán de escribir en todas las satisfacciones que han tenido en la vida: pareja, casa, familia, carro, trabajo, amigos, rifas, etc. El facilitador motiva a los participantes a que escriban todas las que puedan; al terminar la actividad el facilitador le pide a los participantes que ahora las clasifiquen con base a los criterios establecidos en el cuadro final del formato.</p> <p>Luego el facilitador solita a los participantes que traten de analizar qué aspectos comunes existían en las satisfacciones clasificadas como “A”</p> <p>Para finalizar el facilitado guía un proceso para que e grupo analice como se puede aplicar esto es sus vidas.</p>		<p>Materiales:</p> <p>Hojas de formato “mis satisfacciones”, lápiz, borrador, laptop, mesas, sillas, cañón.</p>	
<p>Ejercicio grupal “Adivina sin decir”</p>	<p>Reconocer aquellas</p>	<p>El facilitador dividirá el grupo en 4 equipos, luego explicara</p>	<p>40 minutos</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p>	<p>El nivel de reflexión de la dinámica.</p>

	<p>situaciones que nos mantienen insatisfechos y buscar la forma de solucionarlo</p>	<p>que cada grupo debe pensar en 5 palabras de situaciones que les generen insatisfacción en el trabajo, deberán de anotarlas en un papel sin que los otros equipos las vean.</p> <p>Luego cada equipo entregara al facilitador las palabras y este las distribuirá nuevamente a los equipos cal azar.</p> <p>El facilitador explica que cada grupo tendrá un minuto por participante para tratar de adivinar la palabra que les ha correspondido, para esto seleccionaran a un representante en cada ronda que deberá realizar dibujos relacionados a la palabra que les ha correspondido.</p> <p>Al finalizar se realiza la reflexión de la dinámica con todos los participantes.</p>		<p>Materiales: -pizarra, plumones, laptop, mesas, sillas.</p>	
RECESO(15 MINUTOS)					

Técnica “Tarjetas revueltas”	Combinar las fortalezas personales para combatir las carencias laborales.	<p>El facilitador entregara a cada participante dos tarjetitas, una de color verde en donde deberán de escribir aquello con lo que se sientan muy satisfechos en su vida personal y la otra de color rojo, donde deberán de escribir aquello con lo que se sienten insatisfecho a nivel laboral.</p> <p>Luego se colocan las tarjetas de cada color en un solo lugar y se revuelven; Cada participante deberá de pasar nuevamente a obtener dos tarjetas, teniendo el cuidado que no sea la suya.</p> <p>Cuando todos tengan las dos tarjetas, pasara uno ´por uno a leer en voz alta el contenido de cada tarjeta y todos intentaran saber de quién es la tarjeta, así sucesivamente con todas las tarjetas.</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara</p>	45 minutos	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: -pizarra, plumones ,lapiceros, páginas de colores, mesas, sillas</p>	Introspección personal de los participantes.
-------------------------------------	---	---	------------	---	--

		la reflexión de la dinámica.			
Técnica visual de “satisfacción laboral”	Motivar al personal para que manter una actitud positiva en su área laboral.	El facilitador presentara un video que motivara a los participantes a mantener la actitud positiva y dinámica para sentirse satisfecho en su trabajo. El facilitador guiara la reflexión con el equipo de trabajo.	20 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: -pizarra, plumones, laptop, cañón, sillas, mesas.	Nivel de reflexión de los participantes.
Evaluación y cierre	Conocer las valoraciones de los participantes	Se les entregara a los participantes una hoja de evaluación de la jornada. El facilitador dará las gracias a los participantes por su colaboración y los animara a asistir a la próxima jornada.	10 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: mesas, sillas, hojas de evaluación	Valoraciones de los participantes

PLAN OPERATIVO 9

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: “Habilidades sociales”

Objetivo General: Implementar una jornada de capacitación donde se aborde la temática de las habilidades sociales con el fin de potenciar al máximo todos los recursos socialmente necesarios en los trabajadores.

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Tiempo: 4 horas

Fecha:

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Animar a los participantes al inicio de la jornada.	Se iniciara saludando a los participantes y agradeciendo por su asistencia. Luego se realizara la retroalimentación a través de la dinámica “bebida loca”, para ello el facilitador divide al grupo en dos equipos. Cada equipo debe asignarse un nombre de una bebida a cada integrante y se les entrega un	15 min.	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales : Globos	Atención Disposición

		<p>lobo a cada equipo.</p> <p>Luego el facilitador le pide a un representante de cada equipo que se coloque al frente de su equipo, este deberá de decir un nombre de una bebida de los integrantes de su grupo y lanzar el lobo, a la persona que se mencione y se le caiga el globo, deberá de compartir lo que se discutió la jornada pasada.</p> <p>Al finalizar el facilitador realiza la reflexión final con todos los aportes de los participantes.</p>			
Técnica visual: “la felicidad en tus manos”	Introducir a los participantes en la temática de una manera motivacional.	<p>El facilitador proyectara el video “la felicidad en tus manos” que dará inicio a la jornada.</p> <p>Al finalizar el facilitador guiara la reflexión del video por parte de los participantes.</p>	15 minutos	<p>Humanos:</p> <p>Participantes</p> <p>Facilitadores</p> <p>Materiales:</p> <p>Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	Atención y reflexión de los participantes.

Técnica : Roll Playin	Reconocer las situaciones en las que son necesarias las habilidades sociales para solucionar los problemas en el trabajo.	El facilitador formara 4 equipos y les pedirá que realicen un drama en el que evidencien un problema que allá sucedido en su área de trabajo y como este pudo haberse abordado manejando adecuadas relaciones interpersonales. Cada equipo realizara la reflexión de los casos, cuando hayan finalizado su presentación.	30 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores	Nivel de desempeño en la dramatización Nivel de reflexión de los equipos.
RECESO (15 MINUTOS)					
Presentación de un corto metraje de la película “Mejor imposible”	Reflexionar sobre la empatía que sienten por los usuarios al momento de realizar su trabajo.	El facilitador expondrá una parte de la película “mejor imposible” luego se les entregara a cada participante una 3 tarjetas de colores en las que deberán de escribir las diferentes situaciones de la siguiente manera: En la tarjeta amarilla escribirán, todos aquellas veces en las que se les presento un caso difícil y	90 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop	Atención y reflexión de los participantes.

		no pudieron ayudar al usuario, en la tarjeta naranja escribirán aquellos casos que observaron a un compañero o usuario en problemas y lo ayudaron y como se sintieron y en la tarjeta celeste deberán de escribir aquellos casos que los llenaron de mucha alegría y porque.			
Evaluación y cierre	Conocer las valoraciones de los participantes	Se les entregara a los participantes un aoja de evaluación de la jornada. El facilitador dará las gracias a los participantes por su colaboración y los animara a asistir a la próxima jornada.	10 minutos	Humanos: Participantes Facilitadores Materiales: mesas, sillas, hojas de evaluación	Valoraciones de los participantes

PLAN OPERATIVO 10

PROGRAMA MOTIVACIONAL

NOMBRE DEL PROGRAMA: “POTENCIANDO LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER EFICAZ”

Tema: Pro-actividad en el trabajo.

Objetivo General: Implementar una jornada de capacitación donde se aborde la temática de la pro actividad laboral con el fin de evitar el comodísimo y la negligencia.

Tiempo: 4 horas

Lugar: Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Fecha: Sin definir

ACTIVIDAD	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACION
Saludo y retroalimentación	Recordar los conocimientos adquiridos la jornada anterior.	El facilitador brindara la bienvenida a todos los participantes. El facilitador pedirá a los participantes que de manera voluntaria nos comparta los aportes vistos en la jornada anterior.	15 minutos	Humanos: Facilitadores Participantes Materiales: Cañón Laptop	Escucha activa por parte de los participantes

<p>Desarrollo de la temática: “pro-actividad”</p>	<p>Impulsar a que los participantes mantengan una actitud proactiva en el trabajo.</p>	<p>El facilitador expondrá los componentes teóricos-científicos de la jornada de Pro-actividad</p> <p>El facilitador motivara a los participantes a que realicen preguntas sobre la temática.</p>	<p>45 minutos</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>Atención y reflexión de los participantes.</p>
<p>Técnica de socio drama</p>	<p>Ejemplificar las situaciones comunes que motivan la comodidad.</p>	<p>El facilitador dividirá al grupo en dos equipos y le entregara a cada uno un caso que deberán de dramatizar.</p> <p>Cada equipo realizara una reflexión sobre el equipo contrario.</p> <p>Al finalizar el facilitador realizara la reflexión final.</p>	<p>40 minutos</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>Atención y reflexión de los participantes.</p> <p>Nivel de desempeño del os participantes.</p>
<p>RECESO (15 MINUTOS)</p>					
<p>Técnica visual: “ser proactivo para el éxito en la vida”</p>	<p>Instaurar en los participantes el deseo de mejorar cada día para obtener el éxito personal y laboral.</p>	<p>El facilitador expondrá el video de : “ser proactivo para el éxito en la vida”</p> <p>El facilitador guiara la reflexión del video con los participantes.</p>	<p>30 minutos</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>Atención y reflexión de los participantes.</p>

<p>Ejercicio personal “Mi eslogan”</p>	<p>Diseñar una frase personal que los motive cada día a ser personas de éxitos</p>	<p>El facilitador les pedirá a cada participante que de manera individual creen un eslogan, original y fuera de lo común que les ayude cada día a combatir el acomodamiento laboral.</p> <p>Luego el facilitador les colocara una serie de, materiales a los participantes al centro y les dirá que deben crear un logo con el cual se sientan identificados.</p> <p>Cuando todos hayan finalizado, se formaran en círculo y compartirán su frase y el porqué de ella.</p> <p>El facilitador brinda la reflexión final de la actividad.</p>	<p>50 minutos.</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: Mesas, sillas, papelería, cañón y laptop</p>	<p>Atención y reflexión de los participantes.</p> <p>Desempeño en la actividad.</p> <p>Creatividad en la tarea.</p>
<p>Evaluación y cierre</p>	<p>Conocer las valoraciones de los participantes</p>	<p>Se les entregara a los participantes un aoja de evaluación de la jornada.</p> <p>El facilitador dará las gracias a los participantes por su colaboración y los animara a asistir a la próxima jornada.</p>	<p>10 minutos</p>	<p>Humanos: Participantes Facilitadores</p> <p>Materiales: mesas, sillas, hojas de</p>	<p>Valoraciones de los participantes</p>

				evaluación	
--	--	--	--	------------	--