



FACULTAD DE NEGOCIOS

TESIS

**LIDERAZGO GERENCIAL SEGÚN LA TEORÍA X-Y DE MC-GREGOR EN
LOS GERENTES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE
IQUITOS,
2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS:

**INGRID FIORELLA CUETO ISLA
OLENKA DEL CARMEN PAUCCAR SALDAÑA**

ASESOR:

LIC. ADM. MARCO ANTONIO REATEGUI MEZA, MGR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

**DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS**

**IQUITOS – PERU
2022**

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseado.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

Olenka

Dedico mi tesis de manera especial a mis padres, quienes han estado siempre apoyándome en cada decisión, brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona y poder concluir con mi carrera profesional.

Ingrid.

Agradecimiento

A Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de lucha y con ello alcanzar todo lo que me proponga en la vida. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Agradecimiento a nuestros docentes de la Facultad de Negocios de la Universidad Científica del Perú, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión; de manera especial al Lic. Marco Reátegui Meza MGR, tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia y su rectitud como docente.

Olenka

En primer lugar, a la Universidad Científica del Perú, por haberme aceptado ser parte de ella para poder estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir día a día.

Agradezco también a mi asesor de tesis, Lic. Marco Reátegui Meza MGR, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Para finalizar, también agradezco a todos mis compañeros de clase, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en mí muchas ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Ingrid.

Acta de sustentación

FACULTAD DE
NEGOCIOS



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con Resolución Decanal N° 654-2022-UCP-FAC.NEGOCIOS, del 31 de octubre de 2022, se autorizó la sustentación para el día viernes 04 de noviembre de 2022.

Siendo las 8.30 horas del día 04 de noviembre se constituyó de modo virtual el Jurado para escuchar la presentación y defensa del informe Final de Tesis LIDERAZGO GERENCIAL SEGÚN LA TEORÍA X-Y DE MC-GREGOR EN LOS GERENTES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE IQUITOS, 2022.

Presentado por:

CUETO ISLA, INGRID FIORELLA

Para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas

PAUCCAR SALDAÑA, OLENKA DEL CARMEN

Para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor: Lic. Adm. Marco Antonio Reátegui Meza, Mgr.

Luego de escuchar la sustentación y formuladas las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en privado, llegando a la siguiente conclusión:

La sustentación es: APROBADA POR UNANIMIDAD

A las 10.00 horas culminó el acto público.

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el acta.


Lic. Adm. Jorge Pérez Santillán, Mgr.
Presidente del Jurado


Lic. Adm. Rosario Adilia Ramírez Paredes, Mgr.
Miembro del Jurado


Lic. Est. Gilberto Fernández Arica, Mgr.
Miembro del Jurado

Contáctanos:

Sede Iquitos – Perú
065 - 261088 / 065 - 262240
Av. Abelardo Quiñones Km. 2.5

Filial Tarapoto – Perú
042-564903
Av. Aviación N° 226-228

Universidad Científica del Perú
www.ucp.edu.pe

Constancia de Antiplagio



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

La Tesis titulada:

**"LIDERAZGO GERENCIAL SEGÚN LA TEORÍA X-Y DE MC-GREGOR EN
LOS GERENTES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA DE IQUITOS,
2022"**

De las alumnas: **CUETO ISLA INGRID FIORELLA y PAUCCAR SALDAÑA
OLENKA DEL CARMEN** de la Facultad de Negocios, pasó satisfactoriamente la
revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje de **4% de plagio**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que
estime conveniente.

San Juan, 10 de agosto del 2022.

Dr. César J. Ramal Asayag
Presidente del Comité de Ética - UCP

CIRA/ri-a
402-2022

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Acta de sustentación.....	iv
Constancia de Antiplagio	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	3
1.1 Antecedentes del estudio.	3
1.2 Bases teóricas	6
1.2.1 Sociedades de Beneficencia del Perú	8
1.2.2 Teoría X – Teoría Y de McGregor	11
1.3 Definición de términos básicos.....	14
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 Descripción del problema.	15
2.2 Formulación del problema.	17
2.2.1 Problema general	17
2.2.2 Problemas específicos.	17
2.3 Objetivos.	17
2.3.1 Objetivo general	17
2.3.2 Objetivos específicos	17
2.4 Hipótesis	17
2.4.1 Hipótesis general	17
2.4.2 Hipótesis específicas.	18
2.4 Variables.	18
2.4.1 Identificación de las variables.	18
2.4.2 Operacionalización de la variable	18

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	19
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2 Población y muestra	19
3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	21
3.4 Procesamiento y análisis de datos.....	22
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	23
CAPÍTULO V: Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones	31
5.1 Discusiones	31
5.2 Conclusiones	32
5.3 Recomendaciones	33
Referencias Bibliográficas.	34
CUESTIONARIO	38
ANEXOS.....	

ÍNDICE DE TABLAS

01. Tabla 1: Operacionalización de variable.....	18
02. Tabla 2: Edad de encuestados... ..	23
03. Tabla 3: Tiempo trabajando en la SBI	24
04. Tabla 4: Estabilidad laboral dentro de la SBI	24
05. Tabla 5: Trato del gerente con los empleados... ..	25
06. Tabla 6: Trato del gerente con sus pares... ..	26
07. Tabla 7: Trato del gerente con el directorio... ..	26
08. Tabla 8: Forma de tomar decisiones... ..	27
09. Tabla 9: Toma de decisiones del gerente con su equipo	28
10. Tabla 10: Estilo de dar correctivo del gerente	28
11. Tabla 11: Relación del gerente con subordinados	29
12. Tabla 12: El gerente trabaja en equipo	30
13. Tabla 13: Pienso que el gerente... ..	30

RESUMEN

Liderazgo gerencial según la teoría x-y de Mc-Gregor en los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2022

Ingrid Fiorella Cueto-Isla
Olenka Del Carmen Paucar-Saldaña

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el tipo de liderazgo gerencial que poseen los gerentes y las relaciones interpersonales y la forma de tomar decisiones, bajo la Teoría X-Y de Douglas McGregor. La metodología fue descriptiva, transversal, no experimental; con población formada por los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, y muestra de 45 de ellos.

Se concluye que, un alto porcentaje de 57.8% de la población es de 40 a más años, y tiene más de 10 años de tiempo laboral en el trabajo. Cerca de la mitad de ellos, el 48.9%, no tiene estabilidad laboral lo cual impacta en su perspectiva que en cualquier momento puede perder su trabajo.

Respecto a las relaciones interpersonales cerca de la mitad es malo y regular el trato. Entre pares (Gerentes) solo un grupo reducido el 20% considera que es excelente. Y el trato que tiene el directorio con los gerentes solo el 24.4% es bueno.

Referente a la toma de decisiones algo más de la mitad, el 51%, consideran que hay poco análisis para llegar a esta decisión y solo el 11.1%, señalo que casi siempre se toma decisiones en equipo; así mismo que el 42.2%, no sanciona. Las personas califican al gerente como buen jefe 48%.

ABSTRACT

Managerial leadership according to Mc-Gregor's x-y theory in the managers of the Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2022

Ingrid Fiorella Cueto-Isla
Olenka Del Carmen Paucar-Saldaña

The objective of this research was to determine the type of managerial leadership that the managers of the Iquitos Benevolent Society possess, as well as interpersonal relationships and the way of making decisions, this under Douglas McGregor's X-Y Theory.

The methodology was descriptive, cross-sectional, non-experimental; counting the workers of the Iquitos Benevolent Society as a population, with a sample of 45 employees.

It is concluded that, a high percentage of 57.8% of the population goes from 40 to older, and they have more than 10 years of time working. Around half of them, the 48.9%, don't have working stability, which affects on their perspective that at any moment can lose their job.

When it comes to the interpersonal relationships, almost half of the behavior is bad and regular. Between peers (managers) only a reduced group 20% considers that it's excellent. And the behavior that the board has with the managers only 24.4% is good.

About decisions making, around something more than the half, 51% considers that there's few analysis to get to this decision and only 11.1%, highlighted that decisions making are taken in team; moreover 42.2%, doesn't sanction. People rate to the manager as a good boss.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes del estudio.

Se presentan a continuación artículos académicos que abordan la temática tratada en el presente estudio, cada uno desde su perspectiva particular.

Freire Gavilanes (2012), en su investigación *Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del ministerio de defensa nacional*, tuvo como objetivo diseñar un esquema de liderazgo que permita al Ministerio de Defensa mejorar su gestión administrativa, el estilo de dirección utilizado en la gestión.

Su metodología fue descriptiva y correlacional; con población formada por los trabajadores, y muestra de 100, a quienes aplicó encuesta, observación y entrevista.

Concluye que, el futuro de las instituciones del Estado depende que tanto empleados como líderes gerenciales sean capaces de liderar el cambio y la innovación; de esta manera se podrá remplazar comportamientos gerenciales tradicionales. También, la calidad del desempeño de las servidoras y servidores públicos es una consecuencia directa entre otras de la calidad del liderazgo gerencial.

De León García (2016), en su investigación, *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del municipio de Retalhuleu*, tuvo como objetivo determinar cuál es el tipo de liderazgo que predomina más en los gerentes de empresas comerciales y de servicios.

Su metodología fue descriptiva; con población formada por los trabajadores, y muestra de 30, a quienes aplicó encuesta y entrevista.

Concluye que, el liderazgo que predomina en los gerentes es el democrático, 93%, teniendo cierta orientación al estilo autocrático. También, el tipo de liderazgo democrático o participativo lo practican el 93% de los gerentes, resultados que indican que los dirigentes o líderes de las organizaciones permiten participar a sus colaboradores en la discusión para la toma de decisiones de la empresa, acciones que fomentan un excelente desempeño y éxito para la organización.

Finalmente, encontró un 7% de gerentes que poseen el liderazgo autocrático, orientado hacia la tarea, el cual no toma en cuenta la participación de sus colaboradores. Cabe resaltar que este tipo de liderazgo hoy en día está siendo sustituido por el democrático, el cual permite eficiencia y eficacia en las empresas.

Melgar Esquivel (2018). En su investigación *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo gerencial y el proceso.

Su metodología fue descriptiva, con población formada por los trabajadores, y muestra de 105, a quienes aplico encuesta y observación.

Concluye que, existe relación en el liderazgo gerencial, aunado a aspectos como: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento; todo ello entre la cultura organizacional del personal administrativo.

García Martínez y Obando Ochoa (2018), en su investigación *Técnicas de motivación, según la Teoría X y la Teoría Y de MC GREGOR para mejorar la productividad laboral de la empresa ECO LOGI-K PERÚ SAC*, tuvo como objetivo elaborar técnicas de motivación laboral.

Su metodología fue descriptiva, con población formada por los trabajadores, como muestra de 30, a quienes aplico encuesta y entrevista.

Concluyen que, los puntos críticos que afectaban el desarrollo del personal en sus labores asignadas y la falta de técnicas ocasionaba trabajadores insatisfechos y por ende baja productividad laboral. También los resultados mostrados tras la aplicación del cuestionario dirigidos los trabajadores de la empresa ECO LOGI-K, fue de suma importancia para evaluar el clima laboral de los trabajadores con un nivel de confianza del 95%. Finalmente, la aplicación de las técnicas de motivación laboral para mejorar la productividad laboral contribuye a disminuir la relación entre los mismos trabajadores y también con el personal administrativo.

1.2 Bases teóricas.

1.2.1 Sociedades de Beneficencia del Perú

Las Sociedades de Beneficencia tienen por finalidad prestar servicios de protección social de interés público en su ámbito local provincial, a las niñas, niños, adolescentes, mujeres, personas con discapacidad y personas adultas mayores que se encuentren en situación de riesgo o vulnerabilidad, de manera complementaria a los servicios que presta el Estado, bajo los enfoques de derechos, género, intercultural e intergeneracional. (Decreto Ley N° 1411, año 2018).

Estas instituciones son personas jurídicas de derecho público interno, de ámbito local provincial; cuentan con autonomía administrativa, económica y financiera. Creadas por Ley, previo informe favorable del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y se encuentran bajo su rectoría.

Se rigen por las normas de los sistemas administrativos de defensa judicial del Estado y control; así como por las normas que regulan los bienes estatales en lo que respecta a la disposición de bienes inmuebles de las Sociedades de Beneficencia; y de manera subsidiaria por las normas del Código Civil y la Ley General de Sociedades. Decreto Ley N° 1411).

Sus actividades comerciales se rigen exclusivamente por el Código Civil y demás normas del sector privado.

El Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables emitirá los lineamientos necesarios para la implementación de buenas prácticas de gestión, mecanismos de integridad y lucha contra la corrupción, transparencia, recursos humanos, entre otros temas que resulten necesarios para la buena gestión de las Sociedades de Beneficencia.

Las funciones de estas instituciones (Art. N° 5, ley 1411), son las siguientes:

- a) Celebrar convenios y contratos con instituciones públicas y privadas, nacionales o extranjeras, para optimizar la rentabilidad de los recursos que administra y desarrollar proyectos que generen ingresos destinados al cumplimiento de su finalidad.
- b) Formular y ejecutar los proyectos directamente vinculados a la finalidad a que se refiere el artículo 2 del presente Decreto Legislativo.
- c) Proponer a los diferentes niveles de gobierno, proyectos para la implementación de los servicios de protección social a favor de su población objetivo.
- d) Construir, acondicionar, conservar, y administrar los centros de atención, comedores, cementerios, locales funerarios, y demás inmuebles de su propiedad, de conformidad a la normativa vigente.
- e) Organizar juegos de loterías y similares directamente o a través de terceros mediante la suscripción del contrato asociativo para su ejecución.
- f) Las demás funciones establecidas en la normativa vigente sobre la materia.

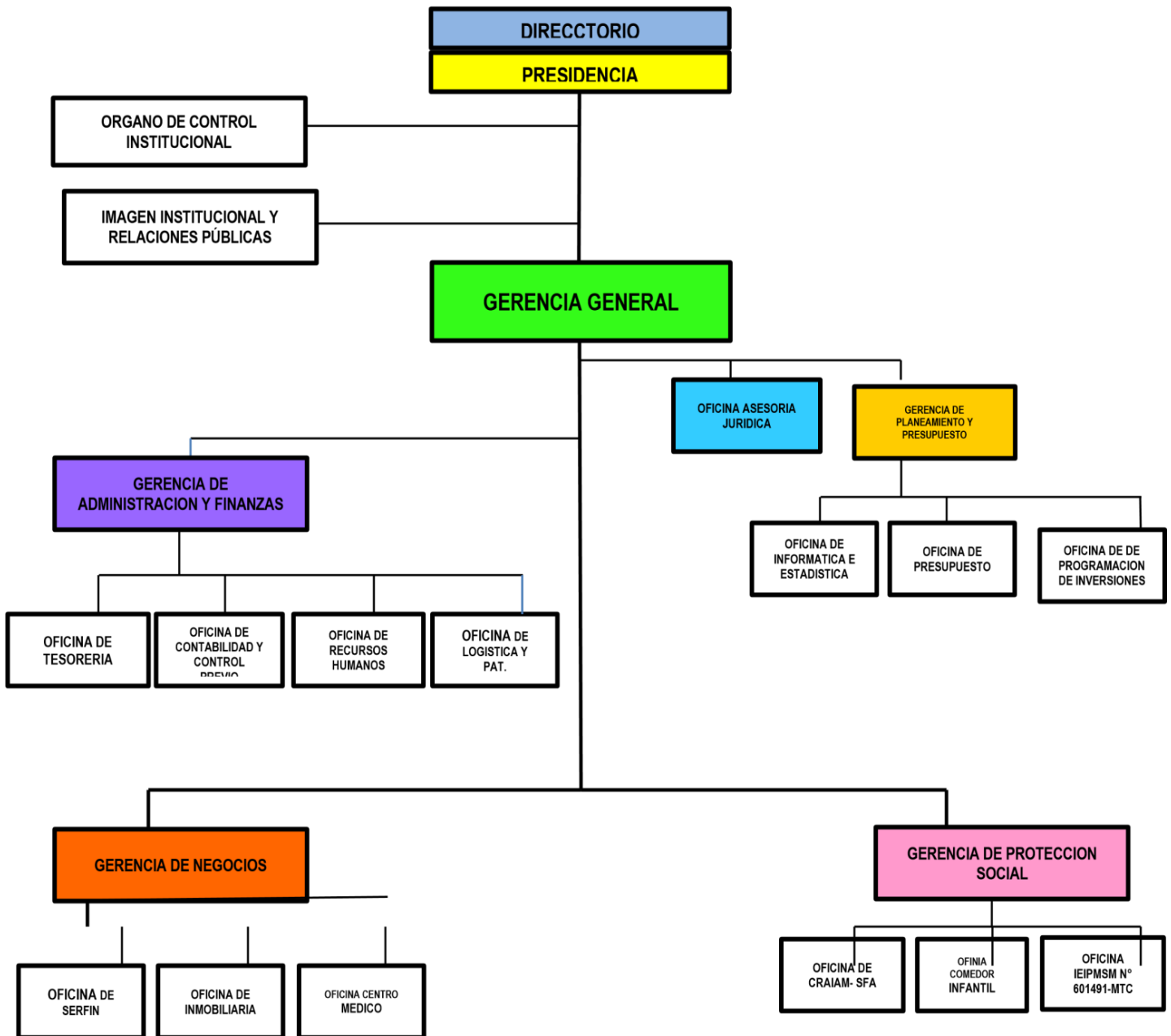
Sociedad de Beneficencia de Iquitos

Esta institución tiene la siguiente historia:

Inició operaciones en 1898, con la finalidad de lograr el bienestar de los adultos mayores abandonados, los menesterosos, los alienados mentales y los desvalidos en general, naciendo así la Sociedad de Beneficencia Pública de Iquitos.

Han transcurrido años de trayectoria de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos y de notable presencia en la provincia de Maynas, en mérito a su permanente labor de proyección a la comunidad en favor de los indigentes y personas de extrema pobreza que ven en esta entidad, una alternativa para mitigar sus más apremiantes necesidades materiales.

Figura 1
Organigrama de la SBI



Fuente: Sociedad de Beneficencia de Iquitos, Portal institucional, 2022

Funciones de los gerentes:

Gerencia General:

Es el órgano ejecutor de los acuerdos y decisiones que adopta el Directorio. Está a cargo del gerente general, quien es designado por el Directorio y es el representante legal y máxima autoridad administrativa.

Gerencia de Administración y Finanzas

Es el órgano de apoyo encargado de conducir la gestión administrativa y financiera de la institución, aplicando los principios de racionalidad, eficiencia y eficacia en los procesos administrativos. Depende de la Gerencia General.

Gerencia de Planeamiento y Presupuesto:

Es el órgano encargado de asesorar, conducir, coordinar y evaluar los procesos de planeamiento, desarrollo, presupuesto, racionalización, inversión, innovación y control de la gestión de la institución. Depende de la Gerencia General.

Gerencia de Negocios

Es el órgano de línea encargado de planificar, organizar, promover, ejecutar, controlar, supervisar y evaluar la administración y/o los actos de disposición de los inmuebles de la institución que se encuentren bajo su propiedad o administración, los cementerios y servicios funerarios, así como la generación y administración de nuevos negocios que permitan obtener recursos económicos y financieros.

Gerencia de proyección social

Es el órgano de línea encargado de diseñar, planificar, promover, organizar, dirigir, monitorear, controlar y evaluar los planes, los programas, los proyectos y las actividades para el desarrollo de los servicios de protección social.

Teoría X – Teoría Y de McGregor

Estas teorías propuestas por Douglas Mc Gregor (1960), racionalizan los estilos participativo y autoritario de liderazgo y nos muestran dos formas distintas de ver a las personas en relación con el trabajo, la forma negativa llamada Teoría X cuyo estilo de conducción es el autoritario y la forma positiva llamada Teoría Y más bien dirigida sobre la base de la autoridad democrática. En su estudio Mc Gregor observó a los administradores y finalmente identificó supuestos que tienden a modelar el comportamiento de los subordinados (Stephen, 1986).

Esta teoría implica que las personas que apoyan la Teoría X piensan que los individuos tienen sólo necesidades de orden inferior y que las personas identificadas con la Teoría Y tienen necesidades de orden superior (Bustamante, Bravo Palma y Sánchez Peñailillo, 2002).

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe- colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y

frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo (Asgary y Saraswat, 2014).

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como, por ejemplo:

Para Juan Martín (2017). Director del CEREM International Business School de Madrid, sostiene que la Teoría X se basa en un modelo de gestión y pensamiento anticuado, dado que consiste en la presunción y mediocridad de las masas y su deliberada motivación al ocio, con lo cual el trabajo es visto como un castigo y, para la empresa, este es un problema grave, que dificulta la productividad. Es necesario fomentar la motivación y superación.

Las principales características de la Teoría X son:

- a) El disgusto del ser humano por el trabajo como una característica innata y la aversión por realizar las labores que se solicitan.
- b) Es necesario adoptar medidas más duras, como los castigos y las amenazas, con el objetivo de cumplir las solicitudes de la organización.
- c) El empleado es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales son contrarios a los objetivos de la organización.
- d) La administración es la única responsable por manejar los recursos de la empresa y su principal meta son los logros económicos.
- e) Los empleados prefieren ser sumisos y no quieren hacerse cargo de tomar decisiones o tener responsabilidades. Además de no tener ambiciones, no tienen deseos de crecimiento laboral y es preferible que

sean dirigidos, puesto que sus únicos deseos se concentran en tener seguridad en el ambiente de trabajo (Martin, 2017).

Juan Martin, (2007), señala que en la Teoría Y, los administradores piensan que sus empleados consideran el trabajo como una fuente de motivación y satisfacción diaria. Por eso, no hay dificultades en alcanzar los objetivos de la organización y tampoco existe el desgaste en cumplir plazos y alcanzar metas, ya que el trabajo es desarrollado con placer y satisfacción. Los funcionarios no se sienten obligados o presionados en su ambiente de trabajo, sino todo lo contrario: los funcionarios se sienten parte importante para el crecimiento de la empresa.

Los supuestos que fundamentan la teoría son:

- a) El esfuerzo físico o mental en el ámbito laboral es considerado algo muy natural y que puede ser comparado con un juego placentero momento de descanso.
- b) El control, el castigo o la sumisión no son los medios utilizados para fomentar el rendimiento de los empleados. Los funcionarios demuestran actitudes de autocontrol y autodirección, por lo que son capaces de cumplir con los objetivos a los que se comprometen.
- c) El grado de compromiso con los objetivos y metas alcanzadas es equivalente a la recompensa por realizar determinado trabajo. Por consiguiente, los funcionarios se sienten motivados a superar sus metas dentro del ambiente laboral, dado que saben que pueden obtener más logros, según el tipo y la calidad del trabajo realizado.

- d) En este tipo de ambiente, los funcionarios no solamente entienden las responsabilidades, sino que empiezan a buscarlas. Esperan mejorar su rendimiento y destacar en la empresa.
- e) La facilidad de crear, imaginar y pensar dentro de la empresa es estimulada por un ambiente en el que es posible ejercer y explotar todas las habilidades del empleado. Este tiene total libertad de pensamiento y desarrollo de sus ideas, lo que solo favorece a la organización (Martin, 2007).

1.3 Definición de términos básicos.

a) Relación interpersonal

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación (Heider, 1958).

b) Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones, conocido como 'decision making', es un método que consiste en reunir la información, evaluar alternativas y, luego, tomar la mejor decisión final posible. (Laoyan, 2021).

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

Como se señaló, la Teoría X y Y de Douglas McGregor, son un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y el estudio de las relaciones interpersonales, sobre todo cuando se analiza las relaciones entre los gerentes, jefes o personas con mando de subordinados y su relación con sus colaboradores. A lo largo de los años, muchas investigaciones se han realizado al respecto.

Douglas McGregor ha identificado a través de su estudio, dos actitudes de las personas frente al trabajo; una pesimista, desganada y negativa frente a la naturaleza humana (Teoría X) y la otra, *un conjunto de propuestas y creencias que adopta un enfoque de liderazgo y empoderamiento (empowerment) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana* (Teoría Y) (Hellriegel y Slocum, 2009).

La Sociedad de Beneficencia de Iquitos es una institución cuya labor de ayuda social es importante dentro de la comunidad y requiere de *staff* gerencial con personas con competencias adecuadas y de liderazgo bastante desarrolladas, las cuales les permita realizar su trabajo de manera óptima y lograr los objetivos institucionales.

Esta institución tiene recursos humanos de diferentes niveles: Profesionales, técnicos y operativos cada uno de ellos con formaciones académicas distintas, por lo cual todo gerente debe considerar esta diversidad en tomar sus decisiones en el aspecto laboral. Ocurren problemas de tratos que no comprenden a determinado nivel laboral.

Los trabajadores tienen diferentes tipos de contrato laboral: nombrados; contratados permanentes; contratados temporales, reincorporados por mandato judicial y locadores de servicios; cada uno con su particular forma de desenvolverse dentro de la institución.

En la actualidad, de los 50 trabajadores que laboran en la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 28 son nombrados bajo el régimen laboral 276, 20 bajo la modalidad 728 (contraprestación bajo régimen privado) y 2 reincorporados por mandato judicial; existen a la vez, trabajadores que no son considerados como parte de la SBI, razón de ser locadores de servicios, ellos hacen un total de 20 empleados.

Por ser una institución de muchos años tienen trabajadores de diferentes tiempos de permanencia: (antiguos) con conocimiento de diferentes tipos de gerentes de vida laboral y gente nueva, quienes tienen alto grado de rotación.

2.1.1 Formulación del problema.

2.2.1 Problema general.

¿Cómo es el liderazgo gerencial según la teoría X y Y de McGregor en los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022?

2.2.2 Problemas específicos.

¿Cómo son las relaciones interpersonales de los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022?

¿Cómo es la toma de decisiones de los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022?

2.3 Objetivos.

2.3.1 Objetivo general.

Determinar el tipo de liderazgo gerencial que poseen los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

2.3.2 Objetivos específicos.

a) Señalar las relaciones interpersonales que realizan los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

b) Identificar la forma que toman decisiones los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Se observa buen liderazgo gerencial en los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

2.4.2 Hipótesis específicas.

Se observa buenas relaciones interpersonales de los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, el año 2022.

Se observa buena toma decisiones de los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022

2.5 Variables.

2.5.1 Identificación de las variables.

Liderazgo gerencial

2.5.2 Operacionalización de la variable

**Tabla N^o 1.
Operacionalización de variable liderazgo gerencial**

Variable	Indicador	índice
Liderazgo Gerencial	1. Relación Interpersonal	1.1 Trato del gerente con sus subordinados.
		1.2 Trato del gerente con sus pares.
		1.3 Trato del gerente con el directorio.
	2. Toma de Decisiones	2.1 Forma de tomar decisiones del gerente.
		2.2 Toma de decisiones del gerente con su equipo.
		2.3 Estilo de efectuar correctivo del gerente.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación.

La investigación es de tipo descriptiva por cuanto en ella se buscó especificar un conjunto de atributos del fenómeno estudiado.

Es transversal, ya que su estudio se hizo en un solo momento, no desarrollándose en diferentes etapas para la recolección de datos.

El diseño de investigación es *No Experimental*, ya que no efectuó manipulación de la variable estudiada parte del investigador.

3.2 Población y muestra.

Para el presente estudio se determinó realizar las siguientes características de inclusión:

Elemento : trabajadores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos.

Alcance : empleados de las gerencias
(Gerencia General, Administración,
Planeamiento, Negocios y Proyección Social).

Unidad de muestreo : 45 trabajadores seleccionados.

Unidad de análisis : gerentes de área.

Tiempo : entre el 02 y 30 de mayo del 2022

El tipo de muestreo optado para el estudio es el muestreo aleatorio simple, el mismo que se caracteriza porque todos los integrantes tienen la misma probabilidad de ser seleccionados y se calculó de la siguiente forma:

Formula de población finita:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N-1) + Z^2 P \cdot Q} \qquad n = \frac{3.84 * 0.5 * 0.5 * 50}{0.0025 (50-1) + 3.84 * 0.5 * 0.5}$$

Donde:

- n= muestra
- Z= Nivel de confianza .95%
- P= variabilidad positiva
- Q= variabilidad negativa
- N= tamaño de la población
- E= precisión o error

Parámetro	Insertar valor
N	50
Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
E	0.05

Tamaño de la muestra n = 45

3.3 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

La técnica cuantitativa utilizada fue la encuesta recabando la información a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos (cuestionario), que contiene seis dimensiones, elaboradas con la escala Likert, en un total de 12 ítems, esta técnica permitió analizar la opinión y evaluación objetiva de los trabajadores de las diferentes gerencias.

El instrumento fue sometido a la prueba de validez y confiabilidad del constructo, el cuál fue realizado con la verificación de tres expertos en el área y el Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna de la prueba, que dio como resultado 0.966.

Para encontrar el Alpha de Cronbach, se realizó el siguiente método estadístico en el software SPSS: como primer paso, se ingresó a la sección “analizar”, seguidamente se ubicó “Escala” y luego la sección “análisis de fiabilidad”, en este nivel; todos los elementos fueron colocados al lado derecho del componente para su análisis; luego “aceptar” dando por resultado el valor antes indicado (0.966)

Alfa de Cronbach	N de elementos
.966	12

Fuente primaria: cuestionario para medir las competencias seleccionadas.

Fuente secundaria: tesis y artículos de revistas científicas, para registrar antecedentes relacionados con la investigación. Libros, para recopilar teorías relacionadas con la investigación.

Se acudió a las instalaciones de la Gerencia General de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos con la finalidad de solicitar la autorización para la realización de la presente investigación.

Se visitaron las diferentes sedes de la institución, entre el 19 y 23 de septiembre del 2022; para la aplicación del instrumento de medición de datos. Los trabajadores encuestados fueron seleccionados de manera aleatoria, pudiendo ser con condición laboral estable o por contrato de trabajo.

3.4 Procesamiento y análisis de datos.

La información recogida se procesó y analizó siguiendo procedimientos estadísticos para obtener frecuencias, porcentajes para realizar la interpretación de los datos y cumplir los fines del estudio; el mismo que fue procesado a través del software estadístico SPSS Versión 28.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1 DATOS GENERALES

De los 45 trabajadores encuestados, la mayoría son personas mayores de 40 años (57.8%), el 22.2% son de 30 a 39 años y el 20% sus edades oscilan entre los 25 y 29 años. Se evidencia que, en la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, los trabajadores son personas de avanzada edad, que en un porcentaje mayoritario es personal nombrado.

Tabla 2
Edad de los encuestados

	N	%
Entre 25-29 años	9	20.0%
Entre 30-39 años	10	22.2%
40 a más años	26	57.8%

Fuente: encuesta realizada

A la pregunta sobre el tiempo que tienen trabajando en la beneficencia, el 40% tiene más de 10 años en la institución, 20% de ellos tienen entre 5 y 9 años (que son en su mayoría personal nombrado y con contrato permanente que vienen de gestiones anteriores a la actual) y 22.2% entre 1 a 4 años, quienes son los trabajadores llamados “*de gestión*”.

Tabla 3
Tiempo trabajando en la SBI

	N	%
Menos de 1 año	8	17.8%
1 a 4 años	10	22.2%
5 a 9 años	9	20.0%
10 a más años	18	40.0%

Fuente: encuesta realizada

En cuanto a la estabilidad laboral, se observa que están divididos entre los trabajadores que son nombrados y contratados permanentes y los contratados temporales y locadores; tal como lo demuestra en la que indica que el 51.1% tienen estabilidad y el 48.9% no lo tienen.

Como es natural, toda persona, desea tener un trabajo estable, que no esté preocupado que al día siguiente deje de trabajar, es decir la estabilidad se dará siempre en cuando haya un contrato de trabajo. Sea este un contrato de trabajo a plazo indeterminado o plazo fijo, en el primer caso tendrá que una persona laborar cotidianamente, sin fecha de término del contrato, salvo las causales legales de terminación, en el segundo caso, el trabajador permanecerá dentro del plazo fijado en el contrato (Paredes, 2019).

Tabla 4
Estabilidad laboral dentro de la SBI

	N	%
No	22	48.9%
Si	23	51.1%

Fuente: encuesta realizada.

4.2 RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones son conexiones, vínculos o interacciones que se establecen entre dos o más personas en cualquier espacio y tiempo. En ellas se da el intercambio de formas de sentir, pensar, actuar, necesidades y experiencias. Según Berscheid (1999; citado en Lacunza y Contini, 2016), las relaciones humanas, en sí interpersonales, forman parte del tejido social, fundamental para el desarrollo y desenvolvimiento del ser humano.

A la pregunta sobre el trato que tienen los gerentes con los empleados de la SBI de manera general, estos señalaron que es bueno con un 51.1%, sin embargo, existe un 17% que opina que la relación (trato) es malo, debiéndose analizar el porqué de esa opinión.

Tabla 5
Trato del gerente con los empleados

	N	%
Malo	8	17.8%
Regular	14	31.1%
Bueno	23	51.1%

Fuente: encuesta realizada

En cuanto al trato que tienen los gerentes con sus pares de las demás gerencias, este es bueno en su mayoría (42.2% opinan de esa forma) y un sector importante indican que es excelente (20%) (Tabla 6). Sin embargo, 53.3% de los encuestados afirman que el trato que tienen los gerentes con los miembros del directorio *es ni bueno ni malo*; que demuestra que la relación es meramente formal o protocolar (Tabla 7).

Tabla 6
Trato del gerente con sus pares de la SBI

	N	%
Ni bueno ni malo	17	37.8%
Bueno	19	42.2%
Excelente	9	20.0%

Fuente: encuesta realizada

Tabla 7
Trato del gerente con el directorio de la SBI

	N	%
No muy bueno	10	22.2%
Ni bueno ni malo	24	53.3%
Bueno	11	24.4%

Fuente: elaboración propia

4.3 TOMA DE DECISIONES

Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados. Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos (Canós, Pons, Valero y Mahuet, 2018).

Los trabajadores encuestados consideran que el gerente de su área suele analizar un poco al momento de tomar decisiones (51.1%), a la vez estos analizan el pro y contra de sus decisiones (35.6%).

Tabla 8
Forma de tomar decisiones del gerente

	N	%
Impulsiva	6	13.3%
Analiza un poco	23	51.1%
Analiza los pro y contra	16	35.6%

Fuente: elaboración propia

En la fase de diseño, modelización o concepción de las tomas de decisiones, se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello se debe hacer un análisis exhaustivo del problema, siendo recomendable la opinión de varias personas con distintos puntos de vista, con el fin de que no queden alternativas sin identificar.

En ese sentido, los gerentes de las diversas áreas de la SBI, nunca consultan con su equipo de trabajo en la toma de decisiones, tal y como lo demuestran los resultados obtenidos (46.7% opinan de esa forma) y el 42.2% sostiene que lo hacen *algunas veces*.

Tabla 9

Toma de decisiones del gerente con su equipo

		%
Nunca	21	46.7%
Algunas veces	19	42.2%
Casi siempre	5	11.1%

Fuente: encuesta realizada

A la pregunta sobre el estilo de aplicar sanciones por parte del gerente de área, los empleados en un alto porcentaje 42.2% sostuvieron que su gerente *nunca* sanciona y un 35.6% manifestó que *siempre lo hace por escrito*.

Tabla 10

Estilo de efectuar correctivo del gerente

	N	%
Lo lleva a su oficina y explica	10	22.2%
Lo hace siempre por escrito	16	35.6%
Nunca sanciona	19	42.2%

Fuente: encuesta realizada

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según ponen de manifiesto múltiples investigaciones. Los resultados muestran que cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima de comunicación y el bienestar existente en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso (De La Rosa y Carmona, 2010).

En la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, la relación del gerente de área con sus subordinados es *buena* (46.7% opinan de esta manera) e inclusive un 26.7% sostienen que es *muy buena*, lo que podría indicar que existe una adecuada relación *gerente-colaborador*.

Tabla11
Relación del gerente con subordinados

	N	%
Ni buena ni mala	12	26.7%
Buena	21	46.7%
Muy buena	12	26.7%

Fuente: encuesta realizada

Fernández y Borjas (2008) plantea que el trabajo en equipo es importante dentro de las organizaciones, porque aumenta la calidad del trabajo, hay mayor aceptación de soluciones, más conocimiento e información sobre los temas, surgen estrategias nuevas para la solución de problemas y permite a los miembros del grupo tomar decisiones acerca de la ejecución de ciertas tareas así mismo amplía los puntos de vista sobre el tema que se trabaja mejorando notablemente el rendimiento de la organización.

A la pregunta relacionada a estilo de trabajo en equipo del gerente, los empleados respondieron que su gerente de área *siempre* trabaja en equipo (48.9%) y un 37.8% manifestó que lo hace *a veces*, asumiendo que existen algunos gerentes que aún son reacios a trabajar con sus colaboradores.

Tabla 12
Mi gerente trabaja en equipo

	N	%
Nunca	6	13.3%
A veces	17	37.8%
Siempre	22	48.9%

Fuente: elaboración propia

En toda organización es importante el respeto hacia las personas que llevan la parte ejecutiva, así como también a los empleados que efectúan la parte operativa. Al considerar que el respeto es mutuo, es importante determinar la valoración que los empleados realizan a su gerente.

En la pregunta 13, el 48% de los empleados de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, consideran que su gerente es *un buen jefe* e inclusive un 28% lo consideran como un *excelente jefe*, lo que demuestra el trabajo y aporte positivo que estos efectúan a sus subordinados y la organización en general

Tabla 13
Calificación del Gerente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Es un jefe regular	6	24.0	24.0	24.0
Es un buen jefe	12	48.0	48.0	72.0
Es un excelente jefe	7	28.0	28.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

Fuente: encuesta realizada

CAPÍTULO V : Discusiones, Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Discusiones

Detalles relevantes de la investigación obtenidos en la recopilación de datos:

La mayoría de los empleados son personas de 40 a más años, siendo el 57.8%, del total de la población, hay un porcentaje importante de gente joven, 20%. El 40% de la población de empleados, son trabajadores con más de 10 años de servicios en la institución, también se observa un pequeño segmento, 17.8% que tiene menos de 1 año. El 51.15 de los empleados tienen estabilidad laboral, y la otra mitad no lo tienen.

El 51.1% de encuestados sostiene que el trato del gerente de área con los demás empleados es BUENO. En cuanto a la teoría X-Y de McGregor propiamente dicha, se ha demostrado que 42.2% de los empleados afirma que el trato de su gerente de área con sus pares es BUENO. El 53.3% de los empleados encuestados sostiene que su gerente tiene un trato REGULAR con los miembros del directorio de la SBI.

El 51.1% de los trabajadores afirma que su gerente de área ANALIZA UN POCO al momento de tomar una decisión para su gerencia. El 46.7% de los encuestados afirma que su gerente de área NUNCA consulta con su equipo de trabajo para la toma de decisiones. El 42.2% de los empleados encuestados sostiene que su gerente de área NUNCA sanciona al momento de detectar un punto de mejora o la aplicación de un correctivo ante algo no deseado.

El 46.7% de los trabajadores manifiesta que la relación de su gerente de área con los demás empleados es BUENA. El 48.9% de los empleados encuestados sostiene que su gerente de área SIEMPRE trabaja en equipo.

El 48% de los trabajadores que colaboraron en la realización de esta investigación, sostienen que su gerente de área es un BUEN JEFE.

5.2 Conclusiones

De acuerdo con la Teoría X y Y de Douglas McGregor que trata sobre estilos de liderazgos, estos se clasifican en X con una forma *estricta* de conducción gerencial y Y que lo hace de una manera *participativa*; conforme a ello y dado los resultados obtenidos en el presente trabajo, se concluye:

OE1: Señalar las relaciones interpersonales que realizan los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

- a) Las relaciones interpersonales de los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos son buenas, manteniendo relaciones cordiales con sus subordinados (Buenas, 46.7%), con sus pares (Buenas, 42.2%) y el directorio (Regular, 53.3%); lo que con ello se da respuesta al primer objetivo específico del estudio.

OE2: Identificar la forma que toman decisiones los gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, año 2022.

- b) En cuanto a la forma que toman decisiones los gerentes, se identificó que solo analizan un poco al momento de tomar decisiones (51.1%), que nunca consultan con su equipo de trabajo (46.7%), y que, nunca sanciona al momento de aplicar un correctivo (42.2%), lo que con ello se da respuesta al segundo objetivo específico del estudio.

5.3 Recomendaciones

- a) Referente a las relaciones interpersonales, se recomienda considerar la condición laboral y el tiempo de servicio de los trabajadores para definir estrategias específicas que permitan lograr motivación en su trabajo. Para mejorar los tratos entre los gerentes es importante desarrollar estrategias de integración fuera del centro laboral, a fin de que se conozcan más entre ellos y logren afinidad, tanto en cultura gerencial como en resultados a lograr.

Una buena metodología es el Teambuilding, en la cual se realizan los juegos constructivos que buscan apoyo entre ellos y que se convierta en una cultura positiva.

- b) Referente a la toma de decisiones estas necesitan que en ciertas circunstancias las decisiones sean inmediatas para enfrentar problemas de urgencia, y en otros casos analizar con mucho detenimiento la alternativa a tomar, se expresa como pensamiento lento.

Se recomienda usar como material de lectura el libro de *Pensar Rápido, Pensar Despacio (Think Fast. Think Slowly)* de Daniel Kahneman. Esta permitirá desarrollar las capacidades gerenciales para lograr la eficiencia en la gestión institucional. Es bueno utilizar los dos estilos de Mc Gregor, hay circunstancias donde tiene que ser fuerte y con castigo y en otros casos permisible y motivador.

Referencias bibliográficas

- Asgary, Neil.; Walle, Allan; Sarawast, Stephen P. (2014), *Ethical foundations and managerial challenges: The strategic implications of moral standards*. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11(2): 89-98.
- Bassous, Michael (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based Nonprofit Organizations? *Voluntas*. 26(1): 355-381.
- Buckley, Michael R., Baur, Jonathan E., Hardy, III, Jhon H., Johnson, James F., Johnson, G., MacDougall. A. E., ..., and Peacock, Jack (2015). *Management lore continues alive and well in the organizational sciences*. *Journal of Management History*. 21(1): 6897
- Bustamante, Miguel; Bravo Palma; Ángela; Sánchez Peñailillo, Andrea (2002), *Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania*. Fórum Empresarial, Vol.7, Núm.2, Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, San Juan, Puerto Rico.
- Canós Darós, Lourdes; Pons Morera, Carlos; Valero Herrera, María; Mahuet, Julien (2018), *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*, Universitat Politècnica de Valencia, Valencia, España.
- De la Rosa Navarro, María D. y Carmona Lavado, Antonio (2010), *Cómo afecta la relación del empleado con líder en su compromiso con la organización*, *Universia Business Review*, Portal Universia SA, España.
- De León García, César (2016). *Tipos de liderazgo que poseen los gerentes de empresas comerciales y de servicios del casco urbano del Municipio de Retalhuleu*, Universidad Rafael Landívar, tesis para título de licenciatura, Retalhuleu, Guatemala.
- Decreto Legislativo 1411, decreto legislativo que regula la naturaleza jurídica, funciones, estructura orgánica y otras actividades de la sociedad de beneficencia*. *Diario oficial de la Republica Lima*.

- García Fernández, Francisco, Cordero Borjas, Ana C. (2008). *Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento*. Visión gerencial, (1), 45-58.
- Freire Gavilanes, Segundo (2012). *Liderazgo gerencial y su incidencia en la gestión administrativa en las coordinaciones y direcciones administrativas del ministerio de defensa nacional*. Universidad Técnica de Ambato, tesis para grado de maestro, Ecuador.
- García Martínez, Andrés y Obando Ochoa, Eduardo (2018). *Técnicas de motivación, según la Teoría X y la Teoría Y de MC GREGOR para mejorar la productividad laboral de la empresa ECO LOGI-K PERÚ SAC*, Universidad Autónoma del Perú, tesis para título de licenciatura, Lima, Perú.
- Heider, Fritz (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations* (en inglés). Psychology Press. p. 1. [ISBN 9780898592825](#). Consultado el 5 de febrero de 2016.
- Hellriegel, Don Slocum, Jhon (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed.) México,D.F.: Cengage, D. and Learning Editores. 270-274 Pp.
- Laoya, Sergio (2021). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*, AsanaRevista Digital, México.
- Lacunza, Ana Betina, & Contini, Evangelina Norma. (2016). *Relaciones interpersonales positivas: los adolescentes como protagonistas*. Revista psicodebate: psicología, cultura y sociedad.,16(2), 73-94. <https://dx.doi.org/10.18682/pd.v16i2.598>
- Juan Martin, (2017). *¿Conoces la teoría X y teoría Y?*, CEREM International Business School, Madrid.
- McGregor, Douglas (1985). *The Human Side of Enterprise*. USA: Mc Graw Hill. 33- 57 Pp.
- Melgar Esquivel, Edith (2018). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San*

Marcos, Lima – 2016, Universidad Cesar Vallejo, tesis para grado de maestro, Perú.

Pacesila, Mary (2014). *The relationship between motivational theories and the current practices of motivating NGO's human resources in Romania*. Management Research and Practice. 6(1): 5-20.

Paredes Infanzón, Julio (2019). *La estabilidad laboral*, Gaceta jurídica, tomo XXVIII, Lima, Perú.

Russ, Timothy. L. (2013). *The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension*. Leadership & Organization Development Journal. 34(3): 238-249.

Stephen, Robbins (1986), *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.

Daniel Kahneman (2002). Libro (*Think Fast. Think Slowly*)

Sociedad de Beneficencia de Iquitos (2022). *Reseña histórica de la Sociedad de Beneficencia*, Portal Institucional, Iquitos, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario de preguntas servirá para desarrollar una investigación académica se le exhorta responder con sinceridad. No hay preguntas buenas o malas, sólo exprese su sentir:

2. Edad:

- a) Entre 18 y 24 años
- b) Entre 25 y 29 años
- c) Entre 30 y 39 años
- d) 40 a más años

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Sociedad de Beneficencia de Iquitos?

- a) Menos de 1 año
- b) 1 a 4 años
- c) 5 a 9 años
- d) 10 a mas años

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4

4. ¿Es Ud. un trabajador estable?

- a) No
- b) Si

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2

5. **¿En general, cómo es el trato de su gerente con los empleados?**

- a) Malo 1
- b) Regular 2
- c) Bueno 3

6. **¿Cómo es el trato de su gerente con los demás gerentes de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos?**

- a) Ni bueno ni malo 1
- b) Bueno 2
- c) Excelente 3

7. **¿Cómo es el trato de su gerente con el gerente general y miembros del directorio de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos?**

- a) No muy bueno 1
- b) Ni bueno ni malo 2
- c) Bueno 3

8. **¿Cuándo su jefe toma decisiones lo hace de manera:**

- a) Impulsiva 1
- b) 2
- c) Analiza un poco 2
- d) Analiza los pros y contras 3

9. **¿Cuándo su jefe tiene que tomar una decisión, consulta con su equipo de trabajo?**

- | | | |
|------------------|--------------------------|---|
| a) Nunca | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Algunas veces | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) Siempre | <input type="checkbox"/> | 3 |

10. **Su jefe cuando efectúa correctivos con los empleados:**

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| a) Los lleva a su oficina y explica el motivo | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Lo hace siempre por escrito | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) Nunca sanciona | <input type="checkbox"/> | 3 |

11. **¿Cómo es la relación de su jefe con sus subordinados?**

- | | | |
|---------------------|--------------------------|---|
| a) Ni Buena ni mala | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Buena | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) Muy buena | <input type="checkbox"/> | 3 |

12. Mi jefe trabaja en equipo

- | | | |
|------------|--------------------------|---|
| a) Nunca | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) A veces | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) Siempre | <input type="checkbox"/> | 3 |

13. Pienso que mi jefe inmediato:

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|---|
| a) Es un jefe regular | <input type="checkbox"/> | 1 |
| b) Es un buen jefe | <input type="checkbox"/> | 2 |
| c) Es un excelente jefe | <input type="checkbox"/> | 3 |



FACULTAD DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante : Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera
 Título del trabajo de investigación:
 Autor del Instrumento: Ingrid F. CUETO I. y Olenka D.C. PAUCCAR S.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 – 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos y legales																				
8. COHERENCIA	Entre los objetivos, hipótesis e indicadores																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																				

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD : Aplicable SI (x) NO ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN :

69

Firma del experto informante
 DNI: 40912720

Lugar y Fecha: Iquitos, 22 de SEPTIEMBRE del 2022

RESULTADO DE LA PRUEBA DE VALIDEZ


Se realizó la prueba de validez del instrumento de recolección de datos, a través del Juicio de Expertos.

Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera

Profesionales	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mgr. Roger Agustín Mafaldo Herrera	61	64	69	73	48	83	60	76	89
Promedio General	69.22								

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Valoración	
Deficiente	0 – 20
Regular	21 – 40
Buena	41 – 60
Muy Buena	61 – 80
Excelente	81 – 100


DNI: 40412720

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante : Mgr. Werner Antonio Rodríguez Mori
 Título del trabajo de investigación:
 Autor del Instrumento: Ingrid F. CUETO I. y Olenka D.C. PAUCCAR S.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 – 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado													64							
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables													63							
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica														68						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema										49										
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos y legales																				
8. COHERENCIA	Entre los objetivos, hipótesis e indicadores												60								
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																76				
																		90			

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD : Aplicable SI (x) NO ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN :

70

Firma del experto informante

Lugar y Fecha: Iquitos, 21 de SEPTIEMBRE del 2022

RESULTADO DE LA PRUEBA DE VALIDEZ

Se realizó la prueba de validez del instrumento de recolección de datos, a través del Juicio de Expertos.

Mgr. Werner Antonio Rodríguez Mori

Profesionales	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mgr. Werner A. Rodríguez Mori	64	63	68	74	49	84	60	76	90
Promedio General	69.7								

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Valoración	
Deficiente	0 – 20
Regular	21 – 40
Buena	41 – 60
Muy Buena	61 – 80
Excelente	81 – 100


05382144

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante : Mgr. Juan Pio Flores Tang

Título del trabajo de investigación:

Autor del Instrumento: Ingrid F. CUETO I. y Olenka D.C. PAUCCAR S.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 – 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado													67							
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables												65								
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología														71						
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica														74						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										50										
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el tema																	85			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos y legales											58									
8. COHERENCIA	Entre los objetivos, hipótesis e indicadores															79					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																		90		

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD: Aplicable SI (x) NO ()

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN :

71

Firma del experto informante
05354042

Lugar y Fecha: Iquitos, 20 de SEPTIEMBRE del 2022

RESULTADO DE LA PRUEBA DE VALIDEZ

Se realizó la prueba de validez del instrumento de recolección de datos, a través del Juicio de Expertos.

Mgr. Juan Pío Flores Tang

Profesionales	Indicadores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mgr. Juan Pío Flores Tang	67	65	71	74	50	85	58	79	90
Promedio General	71								

Teniendo en cuenta la tabla de valoración:

Valoración	
Deficiente	0 – 20
Regular	21 – 40
Buena	41 – 60
Muy Buena	61 – 80
Excelente	81 – 100


05359042

ANEXO 8

TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACION



