



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA
PRESTADORA DE SERVICIOS SEDA CUSCO SOCIEDAD ANÓNIMA - CUSCO - 2019**

Tesis Presentada por:

Bach. Kathia Kimberly Monge Anchaya

Para optar al Título Profesional
de Licenciada en Administración

Asesor:

Dr. Waldo Campaña Morro

Cusco – Perú

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores Dictaminantes:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis intitulada “Liderazgo y motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019”, con la finalidad de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Monge Anchaya, Kathia Kimberly



AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a la Universidad Andina del Cusco y a todo su staff de docentes dedicados a la formación de excelentes profesionales, por ser nuestros mentores y extendernos la mano para subir un escalón más en nuestras vidas.

A mi asesor el Dr. Waldo Campaña Morro y a la Mgt. Marcela Vargas Camacho, por su dedicación, disposición, preocupación y paciencia, a mis dictaminantes los Sres. Lic. Edward Anibal Morante Rios y Lic. Julio Cesar Loaiza Chacón por sus consejos y observaciones, de igual manera agradecer a mi asesora estadista la Lic. Jessica Chalco Suarez, por su apoyo y paciencia.

Finalmente agradecer a todas las personas que me brindaron su apoyo y aliento moral para crecer como persona y como profesional.

A todos de todo corazón, gracias.

Monge Anchaya, Kathia Kimberly



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios quien me lleno de fuerza y voluntad para poder llegar a este proceso de realización profesional.

A mi madre la Sra. Caty Sonia Anchaya Ramos y a mi tío que es como mi padre el Sr. Fredy Anchaya Ramos, quienes son mi más grande inspiración y motivación para poder culminar mi carrera profesional, a mis hermanas Srta. Nohely Acuña Anchaya y Valeria Acuña Anchaya porque para ellas significo un ejemplo a seguir, lo que me motivo a culminar todo este proceso.

A mi familia en general y a Lucas, por siempre estar pendientes de mí apoyándome en todo.

Monge Anchaya, Kathia Kimberly



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.2.1. Formulación del Problema General.....	2
1.2.2. Formulación del Problema Específico	3
1.3. Formulación de Objetivos.....	3
1.3.1. Formulación del Objetivo General	3
1.3.2. Formulación del Objetivo Específico	3
1.4. Justificación de la Investigación	4
1.4.1. Relevancia Social	4
1.4.2. Implicancias prácticas	4
1.4.3. Valor Teórico	4
1.4.4. Utilidad Metodológica.....	4
1.4.5. Factibilidad.....	4
1.5. Delimitación de la Investigación	5



1.5.1. Delimitación Temporal.....5
1.5.2. Delimitación Espacial.....5
1.5.3. Delimitación Conceptual.....5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....6
 2.1.1. Antecedentes Internacionales6
 2.1.2. Antecedentes Nacionales.....9
 2.1.3. Antecedentes Locales12
2.2. Bases teóricas.....14
 2.2.1. Liderazgo.....14
 2.2.2. Motivación.....29
2.3. Características de la empresa46
 2.3.1. Visión46
 2.3.2. Misión.....46
 2.3.3. Estructura Orgánica.....46
2.4. Marco Conceptual.....52
2.5. Formulación de la Hipótesis53
 2.5.1. Hipótesis General53
 2.5.2. Hipótesis Específicas.....53
2.6. Variables de estudio.....54
 2.6.1. Variables.....54
 2.6.2. Conceptualización de las variables.....55
 2.6.3. Operacionalización de las variables57



CAPÍTULO III

MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....58

3.2. Enfoque de investigación.....58

3.3. Diseño de la investigación58

3.4. Alcance de la investigación58

3.5. Población y muestra de la investigación.....58

 3.5.1. Población.....58

 3.5.2. Muestra.....59

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos59

 3.6.1. Técnica59

 3.6.2. Instrumento.....59

3.7. Procesamiento de datos.....59

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado60

 4.1.1. Presentación del instrumento.....60

 4.1.2. Fiabilidad del instrumento.....61

4.2. Liderazgo62

 4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable liderazgo62

 4.2.2. Resultados de la variable liderazgo68

 4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo.....69

4.3. Motivación.....70

 4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable motivación.....70

 4.3.2. Resultados de la variable motivación74



4.3.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación	75
4.4. Pruebas de hipótesis.....	76
4.4.1. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable liderazgo y la variable motivación.....	77
4.4.2. Resultados para la relación entre la variable liderazgo y la variable motivación	80

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes	81
5.2. Limitaciones del estudio	81
5.3. Comparación crítica con la literatura existente.....	81
5.4. Implicancias del estudio.....	83
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de variables	55
Tabla 2: Operacionalización de variables	57
Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario.....	60
Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación	61
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad	61
Tabla 6: Funciones interpersonales.....	62
Tabla 7: Funciones informativas.....	64
Tabla 8: Funciones decisivas	66
Tabla 9: Liderazgo	68
Tabla 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo.....	69
Tabla 11: Necesidades de motivación.....	70
Tabla 12: Necesidades de higiene.....	72
Tabla 13: Motivación.....	74
Tabla 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación.....	75
Tabla 15: Funciones interpersonales y motivación.....	77
Tabla 16: Funciones informativas y motivación.....	78
Tabla 17: Funciones decisivas y motivación	79
Tabla 18: Liderazgo y motivación	80



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones Administrativas del Liderazgo	29
Figura 2. Proceso Motivacional	32
Figura 3: Pirámide de Jerarquía de las Necesidad según Abraham Maslow	36
Figura 4: Estructura orgánica de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.	51
Figura 5: Funciones interpersonales	63
Figura 6: Funciones informativas	65
Figura 7: Funciones decisivas	66
Figura 8: Liderazgo	68
Figura 9: Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo	69
Figura 10: Necesidades de motivación	71
Figura 11: Necesidades de higiene	73
Figura 12: Motivación.....	75
Figura 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación	76



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa prestadora de servicios SEDA CUSCO Sociedad Anónima, con la finalidad de describir la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial, para ello se estudió ambas variables de la siguiente manera, el liderazgo con sus 3 dimensiones: funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisivas y la motivación con sus 2 dimensiones: necesidades de motivación y necesidades de higiene; el tipo de investigación es básica, el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el alcance es correlacional, tomando como población y muestra a los 45 colaboradores de la Gerencia Comercial, se utilizó la técnica de encuesta con su instrumento el cuestionario de preguntas, posteriormente los resultados de las misma fueron procesados en el programa excel y en el software estadístico SPSS V.25. Las variables liderazgo y motivación evidenciaron relación existente con un 62% de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman; asimismo, se reflejó la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo: funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisivas con la variable motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial, con un 67%, 41.7% y 43.6% respectivamente, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

Palabras claves: liderazgo, funciones interpersonales, funciones informativas, funciones decisivas, motivación, necesidades de motivación y necesidades de higiene.

**ABSTRACT**

This research work was carried out in the service provider company SEDA CUSCO Sociedad Anónima, with the purpose of describing the relationship between leadership and motivation in the employees of the Commercial Management, for which both variables were studied as follows, leadership with its 3 dimensions: interpersonal functions, informative functions and decisive functions and motivation with its 2 dimensions: motivation needs and hygiene needs; The type of research is basic, the quantitative approach, the non-experimental design and the scope is correlational, taking as a population and showing the 45 employees of the Commercial Management, the survey technique was used with its instrument the questionnaire, subsequently their results were processed in the excel program and in the statistical software SPSS V.25. The leadership and motivation variables showed an existing relationship with 62% according to Spearman's correlation coefficient; and the relationship, between the dimensions of leadership was also reflected: interpersonal functions, informative functions and decisive functions with the motivation variable in employees of Commercial Management, with 67%, 41.7% and 43.6% respectively, according to Spearman's correlation coefficient.

Keywords: leadership, interpersonal functions, informative functions, decisive functions, motivation, motivational needs and hygiene needs.



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente, la motivación es un factor determinante en las organizaciones debido a que dentro de todos los factores que estas requieren para el logro de sus objetivos, se encuentra el capital humano, es decir, personas que la ayuden a alcanzar sus metas y objetivos, y si se desea que estas realicen sus funciones de manera excelente, necesitan estar impulsadas, es allí donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos para la organización.

Gareth & George (2014) afirma que “La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos. La motivación puede provenir de fuerzas intrínsecas y extrínsecas (pág. 446).

“El liderazgo se define como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que estas actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (Louffat, 2015, pág. 223).

La presente investigación se realizó en la Gerencia Comercial de la empresa prestadora de servicios SEDA CUSCO Sociedad Anónima (EPS SEDA CUSCO S.A.), donde se observó lo siguiente:

En referencia a los factores de motivación, el trabajo para los colaboradores se ha tornado rutinario debido a que la empresa les otorga poca libertad e independencia para que puedan programar sus labores y tareas ya que las funciones de cada puesto ya están determinadas, las oportunidades de desarrollo profesional son escasas porque no hay muchas oportunidades de ascender y en su mayoría se efectúan por un tema de afinidad, son pocas las capacitaciones que se les brinda a los colaboradores para que desarrollen y mejoren sus conocimientos intelectuales y habilidades, lo que dificulta el desarrollo de una línea de carrera dentro de la organización, por otro lado, la falta de asignación de actividades



competitivas genera un bajo espíritu competitivo en los colaboradores lo que influye negativamente en el logro de metas, resultados y cumplimiento de los objetivos corporativos, y por último, debido a lo antes mencionado los colaboradores en la actualidad no se sienten muy satisfechos con el cumplimiento de sus objetivos personales.

Con respecto a los factores de higiene se observó que las instalaciones de la empresa si bien es cierto son amplias, iluminadas y limpias, estas también son muy frías, especialmente en el primer nivel donde pocas veces llega la calor del sol y donde labora gran parte de la Gerencia Comercial, lo que ocasiona malestar e incomodidad en los colaboradores que laboran allí durante horas prolongadas ya que no cuentan con calefacción, seguidamente es cierto que los colaboradores perciben un sueldo mensual y algunas otras prestaciones sociales que les otorga la empresa pero estas aun no logran motivarlos puesto que anhelan el incremento de su sueldo, por otra parte, las relaciones entre compañeros no son tan buenas porque existen conflictos de intereses y rumores que causan distracción, tensión, incomodidad y fricciones entre compañeros de trabajo, y por último, la supervisión que realizan los jefes inmediatos es de tipo sancionador lo que imposibilita una buena comunicación y relación entre los mismos y los colaboradores.

De continuar reincidiendo en los aspectos antes mencionados puede verse afectada notablemente la motivación de los colaboradores de la gerencia comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. lo que dificultaría el cumplimiento de metas y objetivos gerenciales afectando de esta manera la visión organizacional; es por ello, que surge la necesidad de realizar un estudio para describir la relación entre el liderazgo y la motivación, por lo que se plantea lo siguiente:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Formulación del Problema General

¿En qué medida el liderazgo se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?



1.2.2. Formulación del Problema Específico

- ¿En qué medida las funciones interpersonales del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?
- ¿En qué medida las funciones informativas del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?
- ¿En qué medida las funciones decisivas del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Formulación del Objetivo General

Describir la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

1.3.2. Formulación del Objetivo Específico

- Describir la relación entre las funciones interpersonales del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.
- Describir la relación entre las funciones informativas del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.
- Describir la relación entre las funciones decisivas del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.



1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

El presente trabajo de investigación es relevante en lo social ya que los resultados de ser considerados por las autoridades competentes de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. podrían beneficiar a los colaboradores respecto al mejoramiento de su motivación, así como para todas las instituciones, empresas y organizaciones que deseen mejorar la motivación de sus colaboradores.

1.4.2. Implicancias prácticas

El presente trabajo de investigación tiene implicancias prácticas porque permitió conocer y entender la problemática por la que atraviesa la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A; brindo conclusiones y recomendaciones, las cuales de ser tomadas en cuenta por la organización permitirá mejorar la situación observada.

1.4.3. Valor Teórico

Desde el punto de vista teórico, el aporte que ofrece la presente investigación es el enriquecimiento teórico en cuanto a temas de liderazgo y motivación, puesto que el contenido conceptual está basado en teorías sustentadas por autores seleccionados, también servirá como material de consulta para futuras investigaciones que tengan relación con los temas.

1.4.4. Utilidad Metodológica

El presente trabajo de investigación uso métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos (se construyó una encuesta que permitió recolectar información) que fueron viables y confiables, porque estuvieron dentro de los indicadores de confiabilidad y fueron analizados con programas estadísticos como el SPSS versión 25, que sirvieron de apoyo para describir la relación entre el liderazgo y la motivación.

1.4.5. Factibilidad

El presente trabajo de investigación fue factible ya que se contó con el permiso de los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco



- 2019 para poder obtener la información necesaria y realizar el estudio en dicha institución, además se contó con los recursos humanos, financieros y logísticos. Los cuales hicieron viable esta investigación en el tiempo determinado.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó en el presente año 2019.

1.5.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual y teórica se basó en el estudio del liderazgo y la motivación de los colaboradores.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Primer Antecedente

Avenecer (2015) en su trabajo de investigación de pre-grado para optar el título de Licenciada, titulado “Liderazgo y motivación, estudio realizado con los supervisores y vendedores ruteros de distribuidora mariposa de The Central America Bottling Corporation (CBC) de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8” de la Universidad Rafael Landívar - Guatemala, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: Debido a los resultados que arroja la investigación realizada con el equipo de vendedores de la organización The Central America Bottling Corporation (CBC), se determina que la influencia de liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia.

Segunda: En distribuidora The Central America Bottling Corporation (CBC) es un requisito importante que el equipo encargado de ventas eleve su desempeño continuamente, para ello los supervisores encargados aplican diferentes estrategias de liderazgo para el desarrollo de habilidades, por lo que se confirma que los vendedores se sienten motivados por su jefe.

Tercera: La influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente.



Cuarta: Los colaboradores se sienten motivados no solamente por el salario devengado en la organización, también se han sentido parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les ha otorgado han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño.

Quinta: El supervisor aplica sus habilidades y destrezas para que sus colaboradores eleven su desempeño y alcancen sus metas, ese esfuerzo es transmitido a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, pues ellos aseveran que son seguidores de un líder.

Sexta: El equipo de ventas se siente satisfecho de laborar en Distribuidora Mariposa de The Central America Bottling Corporation (CBC), puesto que existe un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, porque se sienten en un ambiente de confianza y consideran que el salario a percibir cubre sus necesidades.

Séptima: El 88% de los colaboradores de la organización trabajan en equipo para poder cumplir metas y objetivos establecidos por la empresa.

Segundo Antecedente

Rojas (2016) en su trabajo de investigación de post-grado para optar el título de Licenciada, titulado “El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia Ltda. (COOMULTRUP LTDA), ubicada en Pamplona, Norte de Santander” de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Colombia, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: La Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia Ltda. (COOMULTRUP LTDA) desarrolla una práctica libre del liderazgo, motivo por el cual los resultados muestran que no existe una tendencia marcada hacía el liderazgo transaccional o hacía el transformacional. La gerencia no orienta a sus jefes de área en la aplicación del enfoque transformacional, que le podría ofrecer mejores expectativas sobre el logro de las metas y objetivos organizativos, basado en la labor, compromiso y confianza de los empleados.



Segunda: En la Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia Ltda. (COOMULTRUP LTDA), se observan jefes con amplia trayectoria en la empresa, que aplican el liderazgo transaccional como método tradicional de la administración, por medio de la planeación y la preparación de presupuestos y que se enfoca en aspectos impersonales del desempeño de los empleados. En este proceso, el líder reconoce las necesidades de los subalternos y los emplea para recibir a cambio los objetivos especificados en las tareas.

Tercera: A pesar del enfoque que tiene la Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia Ltda. (COOMULTRUP LTDA), hacía el liderazgo transaccional, también se observan actitudes transformacionales en los diferentes jefes, como producto del enfoque cooperativo que transmite la gerencia para el trato humano que se tiene con el personal, basado en el trabajo en equipo y los valores asociativos, lo cual ha permitido obtener desarrollar valores, creencias y cualidades desde las actitudes del líder, aunque aún se presente un proceso transaccional entre los líderes y los seguidores.

Cuarta: Al evaluar los factores motivacionales de los colaboradores de la Cooperativa Cooperativa Multiactiva de Empleados Trabajadores y Particulares de la República de Colombia Ltda. (COOMULTRUP LTDA) se establece que los principales incentivos para el personal son los medios para obtener retribuciones en el trabajo, caracterizados por la dedicación que demanda la tarea, la aceptación de autoridad de los jefes y la aceptación de normas y valores cooperativos (ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad). Otros factores como los motivadores internos como poder y afiliación son muy importantes para los empleados, principalmente para desarrollar actividades en busca de algo y para conservar buenas relaciones interpersonales, que es muy característico en organizaciones pequeñas. Entre los factores externos que influyen en la motivación del personal se destaca la variedad del contenido del trabajo, el trabajo en equipo con otros trabajadores y la supervisión que le realiza el jefe, lo cual está directamente relacionado con el enfoque transaccional.

Quinta: No se evidencia una relación directa entre el liderazgo y la motivación dentro de la empresa, teniendo en cuenta las pruebas estadísticas realizadas y la



desmarcada diferencia entre el enfoque transformacional y transaccional que aplican los jefes de las diferentes áreas de la organización.

Sexta: En este sentido, se proponen estrategias para fortalecer el liderazgo transformacional realizando un análisis desde las características del líder, de manera que se mejore la estimulación intelectual en los trabajadores, así como la inspiración y motivación, y la influencia idealizada. Con esto, se pretende mejorar los niveles de motivación en el trabajo, en sus diferentes componentes (internos, externos y medios de retribución) y que los trabajadores consigan de la mano del líder más éxito que el alcanzado por sí solos. Este enfoque transformacional ayudará a todos los colaboradores a superar sus niveles de productividad y desempeño cooperativo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Primer Antecedente

Tabraj (2018) en su trabajo de investigación de post-grado para optar el título de Magister, titulado “Liderazgo y la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima, 2016” de la Universidad César Vallejo, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: Los datos obtenidos estarían explicando la influencia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016, dado que el p_{valor} (valor de la significación) es igual a 0.007 es menor a $\alpha = 0.05$ ($p_{\text{valor}} < \alpha$). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, es decir se estaría comprobando la dependencia de una variable sobre la otra, a la vez también se verifica en la prueba del pseudo R cuadrado, se presenta la dependencia porcentual de la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016, respecto al liderazgo. Se observó que el coeficiente de Nagelkerke muestra que la variabilidad de la motivación laboral depende en un 16,4% del liderazgo esperado en dicha institución, es decir que se concluye que el resultado de la curva COR, tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 52.8% representando un nivel moderado de implicancia del liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016.

Segunda: En cuanto al resultado específico 1 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7%



representando un alto nivel de implicancia del deterioro de servir de modelo incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016.

Tercera: En cuanto al resultado específico 2 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Inspirar una visión compartida incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Cuarta: En cuanto al resultado específico 3 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 57,3% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Habilitar a otros para actuar incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima 2016.

Quinta: En cuanto al resultado específico 5 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 53,7% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de Desafiar al futuro incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016.

Sexta: En cuanto al resultado específico 6 se aprecia el resultado de la curva COR, y se percibe el área que representa la capacidad de clasificación de un 09,5% representando un alto nivel de implicancia del deterioro de brindar aliento incide positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat - Lima 2016.

Segundo Antecedente

Ccarhuaypiña (2017) en su trabajo de investigación de pre-grado para optar el título de Licenciada, titulado “El liderazgo y la motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017” de la Universidad Peruana de los Andes, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: Se llegó a la conclusión que en la Institución Educativa Particular Editum, existe líderes dentro de la plana de docentes que son creativos, tienen capacidad de influenciar en las personas, son innovadores y que pueden encaminar a los colaboradores de una manera efectiva sin embargo no pueden ejercer su liderazgo,



ya que al mando esta la directora de la institución, pues ella está encargada de dirigir y manejar a los colaboradores. Con esto llegamos a la conclusión que no necesariamente un líder tiene que ser una persona con un puesto alto, también deben dar oportunidad a personas que tienen las características de líder.

Segunda: Se concluye que el liderazgo guarda relación directa y significativa con la motivación de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de 0.636; lo cual indica que existe una correlación directa y significativa, siendo su correlación positiva media. lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo, entonces la motivación de los colaboradores aumenta.

Tercera: También se ha comprobado que el liderazgo transaccional se encuentran relacionada de manera directa y significativa con las necesidades de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de 0.335, siendo su correlación positiva débil, lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo transaccional, entonces las necesidades de los colaboradores aumentan. Se llegó a la conclusión que el liderazgo transaccional guarda relación indirecta y significativa

Cuarta: con los incentivos a los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de -0.418, siendo su correlación negativa media, lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo transaccional, entonces los incentivos de los colaboradores disminuye.

Quinta: También queda demostrado que el liderazgo transformacional posee una relación indirecta y significativa con las necesidades de los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de - 0.562, la cual significa una correlación negativa considerable, lo cual significa que, a mayor percepción de liderazgo transformacional, entonces la necesidades de los colaboradores disminuye.

Sexta: Por último, el liderazgo transformacional se encuentra relacionada de manera directa y significativa con los incentivos a los colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo - 2017, demostrado en un coeficiente de correlación de 0.491, la cual significa una relación positiva débil, lo cual significa



que, a mayor percepción de liderazgo transformacional, entonces los incentivos de los colaboradores aumenta.

2.1.3. Antecedentes Locales

Primer Antecedente

Catari (2017) en su trabajo de investigación de pre-grado para optar el título de Licenciada, titulado “Motivación laboral de los trabajadores de la Financiera Credinka Agencia Magisterio - Cusco, 2017” de la Universidad Andina del Cusco, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: La motivación laboral obtuvo un promedio de 2.90 considerando como regular por los trabajadores de la financiera Credinka Agencia Magisterio – Cusco; resultado obtenido a través del estudio de las dimensiones de factores higiénicos y factores motivacionales y sus respectivos indicadores, a causa de que los trabajadores no tienen una influencia interna que les haga sentir motivados a la hora de realizar sus actividades laborales.

Segunda: En cuanto a la dimensión factores higiénicos; concluye que los indicadores; estatus y relaciones interpersonales están consideradas como bueno con un 3.5 de promedio considerándose como la fortaleza para la dimensión , los indicadores , salarios, prestaciones y seguridad en el trabajo presentan 2.4, 2.3 y 2.3 de promedio respectivamente, lo que representa debilidades para la dimensión , esto se debe a que la financiera Credinka agencia magisterio - Cusco , los salarios no cubren todas, sus necesidades básicas ; así mismo los incentivos que perciben no son suficientes, lo que genera identificación en ellos y a estos se suman la inseguridad que sienten los trabajadores.

Tercera: Los factores motivacionales muestran el siguiente resultado ; el indicador responsabilidad ; está considerando como bueno con un 3.4 de promedio considerándose como una fortaleza para la dimensión , los indicadores : crecimiento personal y avance de carrera presentan un 2.5 y 2.3 de promedio respectivamente lo que presenta debilidades para la dimensión, lo cual evidencia desmotivación en cuanto a las capacitaciones que brinda la financiera , ya que estas nos ayudan a realizar de mejor manera sus funciones, los asensos en la financiera no son del todo



imparciales y alcanzables debido a que estos no son promovidos oportunamente, en consecuencia los trabajadores no realizan una línea de carrera en la financiera.

Segundo Antecedente

Reyes (2017) en su trabajo de investigación de pre-grado para optar el título de Licenciada, titulado “Estilos de liderazgo del personal Gerencial en el hotel de cuatro estrellas Novotel Cusco - 2017” de la Universidad Andina del Cusco, arribo a las siguientes conclusiones:

Primera: Los estilos de liderazgo del personal gerencial que se da hasta la actualidad en Novotel cusco han afectado directamente en la gestión, el 35% de trabajadores coinciden que la experiencia de los jefes, han permitido el desarrollo de habilidades y actitudes para sumir decisiones, actitudes y posiciones más centradas en los objetivos de la empresa enfocándose al cliente y a las ventas, nunca dejando de vista el seguimiento y control de los resultados. Sin embargo, el 65% indica que necesitan líderes capacitados para dirigirlos y ser considerarlos buenos líderes.

Segunda: Se puede decir que los estilos de liderazgo del personal gerencial es las diversas áreas del hotel es empobrecido, las empresas necesitan menos jefes y más líderes gerenciando y jaloneando el posicionamiento y crecimiento de las organizaciones, los estilos de liderazgo que predominan son de estilo autoritario con 16.70% coercitivo con un 31.7% afiliativo con 28.30% y democrático con 23.30% según la percepción de los trabajadores, según cada jefe el 100% se califica de tipo democrático.

Tercera: En cuanto a la percepción de los trabajadores acerca de sus jefes y líderes el 100% de trabajadores considera que su trabajo es muy importante y se desea que sean verdaderos agentes de cambios positivos para la transformación de un trabajo eficaz que permita desarrollar su trabajo, desarrollando calidad humana y empoderamiento de sus tareas, tanto como el cumplimiento de ello.



2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

“El liderazgo se define como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que estas actúen de forma comprometida e integrada en la consecuencia de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (Louffat, 2015, pág. 223).

“Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (Lussier & Achua, 2016, pág. 5).

2.2.1.1. Importancia del liderazgo

Chiavenato (2009) afirma que:

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel.



Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración. (pág. 335-336)

2.2.1.2. Poder de liderazgo

Gareth & George (2014) aseguran que:

Cualquiera que sea el estilo de liderazgo de una persona, un componente clave de un buen liderazgo es el poder que tiene el líder para afectar el comportamiento de los demás y lograr que actúen de cierta forma. Existen diversos tipos: (pág.485)

- Poder legitimado

“Se basa en la jerarquía. El seguidor respeta al líder solo por su nombramiento formal y oficial, pero en realidad no lo considera apto para la función” (Louffat, 2015, pág. 224).

- Poder de recompensa

“Es la capacidad de un gerente para conceder o denegar estímulos tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y estímulos intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto)” (Gareth & George, 2014, pág. 485).

- Poder coercitivo

“Es la capacidad de un gerente para castigar a los colaboradores. Los castigos pueden ir desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo o del horario de trabajo hasta el despido”(Gareth & George, 2014, pág. 486).

- Poder Experto

“Se basa en los conocimientos, las habilidades y las experiencias especiales de un líder. Varía de acuerdo al nivel jerárquico del líder” (Gareth & George, 2014, pág. 486).



- Poder de Referencia

Es más informal que las otras clases de poder. El poder de referencia está en función de las características personales de un líder, y proviene del respeto, la admiración y la lealtad que le profesan sus subordinados y colegas. Los líderes gratos son a quienes los subordinados desean utilizar como modelo, son especialmente propensos a tener poder de referencia. (Gareth & George, 2014, pág. 488)

Acosta (2013) asegura que existen 3 tipos de poder más a considerar:

- Poder de Conexión

Basado en las conexiones del líder con gente importante de dentro o de fuera.

- Poder de Información

Basado en la que se supone que posee habitualmente el líder y que los demás necesitan.

- Poder carismático o de relación

Basado en la personalidad, carisma, del líder, en su relación personal con los demás. (pág. 45)

2.2.1.3. Competencias del liderazgo

“Las competencias son una sumatoria de conocimientos, habilidades y actitudes que busca generar valor económico para el negocio y valor social para el individuo” (Louffat, 2015, pág. 231).

Evans & Lindsay (2015) confirman que:

La División de Desarrollo Humano y Liderazgo de la Asociación Estadounidense para la calidad ha resumido 6 competencias para el



Liderazgo basadas en los pensamientos de más de 50 autores, estas son:

- Navegador

Crea significado compartido y proporciona dirección hacia una visión, misión, meta o resultado final. Esta competencia implica correr riesgos y requiere una elevación constante del ambiente operativo para asegurar que se logra el avance en la dirección adecuada.

- Comunicador

Escucha de manera eficaz y articula mensajes para proporcionar significado compartido. Esa competencia conlleva la creación de un ambiente que disminuye las barreras y fomenta una comunicación abierta, honesta y honorable.

- Mentor

Proporciona a los demás un modelo para guiar sus acciones. Esta competencia requiere el desarrollo de Relaciones Personales que ayuden a otros incrementar su confianza, integridad y toma de decisiones éticas.

- Aprendiz

Desarrolla en forma continua conocimiento, habilidades y capacidades personales por medio del estudio formal, la experiencia, la reflexión y la recreación.

- Constructor

Moldea procesos y estructuras para permitir el logro de metas y resultados. Esta competencia también implica asumir la responsabilidad para asegurarse de que los recursos necesarios están disponibles, además de la evaluación de procesos para garantizar el uso eficaz de dichos recursos.



- Motivador

Influye sobre los demás para que emprendan la acción de una manera adecuada. Esta competencia también incluye la evaluación de las acciones de las personas para verificar que son conscientes con la misión, la meta o resultado final. (págs. 637-638)

2.2.1.4. Características del liderazgo

Evans & Lindsay (2015) indican que:

Una colección de características personales de liderazgo subyace en las seis competencias antes mencionadas.

- Responsabilidad

Tomar responsabilidad por la organización o la comunidad, por cuenta propia, que el líder sirve. Esto proporciona el medio para medir el desempeño y corregirlo si no es bueno.

- Valor

La fortaleza mental o moral para aventurarse, perseverar y resistir el peligro, el temor o la dificultad con firmeza y voluntad, que permita a los líderes navegar hacia lo desconocido.

- Humildad

Lo que da a los líderes excelentes su capacidad para guiar, comunicar, aprender, y entender que son servidores de aquellos que lo siguen.

- Creatividad

La capacidad para ver posibilidades, horizontes y futuros que no existen todavía, lo que permite al líder crear una visión compartida.



- Perseverancia

Apegarse a una tarea o un propósito, sin importar cuán difícil o problemático sea. Esto es vital para superar obstáculos y motivar a los subordinados.

- Bienestar

La capacidad para mantenerse sano tanto en el trabajo como en el juego, demostrando la importancia de estar listo para implementar competencias de liderazgo cuando se necesiten.
(pág.638)

2.2.1.5. Modelos de liderazgo

Hellriegel & Solum (2004) citados por (Louffat, 2015) sujetan que:

Existen 3 categorías o modelos de liderazgo que sitúan las diversas propuestas existentes acerca del tema:

a) Modelo de rasgos

Las teorías de liderazgo que pertenecen a este modelo se sustentan en la identificación de ciertas características que debe tener el líder. Es decir, se presume que hay listas de rasgos que un líder debe cumplir. Estos rasgos pueden abarcar:

- Rasgos físicos.
- Rasgos intelectuales.
- Rasgos sociales.
- Rasgos en las tareas.

b) Modelo de conductas

Las teorías del liderazgo que pertenecen a este modelo se sustentan en el estilo de comportamiento adoptado por el líder y se dividen en 3 estilos:



- Modelo de liderazgo autocrático

Se caracteriza por ser un estilo impositivo, de mando, que exige y presiona a los funcionarios a cumplir con las tareas y los objetivos definidos, a como se dé lugar. El subordinado asume una postura sumisa de obediencia, de aceptar lo que imponen, repitiendo la fórmula “sí señor”. El líder es amo y señor de la verdad y de la situación.

- Modelo de liderazgo democrático

Se caracteriza por un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto en lo laboral como en lo personal. El subordinado es consultado, sus opiniones son recepcionadas, debatidas y, en conjunto, se toman las decisiones centrales con respeto a libertad.

- Modelo de liderazgo liberal

Se caracteriza por ser un estilo de mucha confianza y delegación con base en el empoderamiento “empowerment” gracias al cual todos son responsables de sus acciones. El líder trata de aprovechar el talento de cada integrante sin presionarlo, pierde el protagonismo e influencia.

c) Modelo situacional

Las teorías de liderazgo que pertenecen a este modelo se sustentan en que el proceso de liderazgo no es estándar, sino que depende mucho de la situación en la que se produce y de las personas que interactúen específicamente en la situación, en el tiempo y en el espacio restringido. Existen otras variedades de posturas de liderazgo que se pueden desarrollar.



- Modelo de liderazgo transaccional

Descansa en una transacción o proceso de intercambio entre líderes y seguidores, basado en normas y reglas. El líder motiva o guía a seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas y pagándoles por su labor, como si fuese apenas una pieza más del sistema de producción, lo que le suceda al trabajador después de sus horarios de trabajo y externamente al campus o sede de la empresa no es su problema.

- Modelo de liderazgo transformacional

Se caracteriza por producir cambios sustantivos, basados en aspectos intrínsecos e intangibles (valores, creencias). Cuando un líder logra que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses, ejerce un profundo y extraordinario efecto sobre ellos. Al líder transformacional si le interesa la vida de sus empleados más allá de la sede de la empresa y del horario de trabajo estipulado, porque lo que le suceda “afuera de la empresa repercute en su rendimiento dentro de ella”.

- Modelo de liderazgo integral

Sin lugar a dudas, el elemento humano ha sido uno de los más afectados en cuanto a su papel dentro de las organizaciones. La filosofía y los intereses de las personas, así como sus aspiraciones, han tenido que cambiar ya sea por propia voluntad o por la fuerza de las circunstancias (...). Las organizaciones modernas exigen un líder nuevo y renovado, un líder competente. La denominación más adecuada es la de líder integral. (págs. 223-228)



2.2.1.6. Inteligencia emocional en el liderazgo

Universia (2018) apoya que:

La inteligencia emocional del liderazgo implica lograr una gestión eficiente de las emociones propias y de los compañeros de trabajo. Esta es esencial para obtener el éxito.

Un líder emocionalmente inteligente no se deja llevar por el estrés, sino que puede evaluar las situaciones con calma y resolverlas de forma eficiente. Es por esto que este tipo de líderes son especialmente positivos para los trabajadores y los entornos de trabajo.

Por su forma de actuar, los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional son capaces de generar entornos de trabajo productivos, donde cada trabajador pueda dar lo mejor de sí mismo. Además, estos generan equipos más unidos y solidarios, donde lo más probable es que la relación laboral se extienda incluso fuera de la oficina. (pág. 1)

Anand & Udaya (2010) citados por (Zárate, 2012) manifiestan que:

La inteligencia emocional de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades. (pág. 1)

2.2.1.7. Funciones administrativas del liderazgo

Lussier & Achua (2005) citados por (Louffat, 2015) aseguran que:

Henry Mintzberg identificó 10 funciones administrativas que los líderes desempeñan para cumplir sus objetivos organizacionales. Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de cómo una persona se comportará al desempeñar un trabajo. Agrupo



tales funciones en tres categorías. Las categorías de las funciones administrativas son: Interpersonales, Informativas y de Decisión. (pág. 224)

a) Funciones Interpersonales

Mintzberg (1983) citado por (Nuñez, 2017) señala que:

En esta área se engloban todos los comportamientos que se estructuran en torno a las asociaciones de dos o más personas, en términos de largo plazo. La naturaleza del vínculo puede tener carácter personal, si se basa en sentimientos o emociones; o profesional, cuando implica un interés concreto u alude a un determinado negocio. (pág. 18)

“Las funciones interpersonales son aquellas que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica” (Pacheco, Molina, & Arévalo, 2017, pág. 104).

“Incluyen el de representante, el de líder y el de enlace. Es claro que las habilidades interpersonales son necesarias para desempeñar con éxito los papeles que se requieren para relacionarse con los demás”

- Líder

“Cuando se preocupa por el desarrollo de sus seguidores. Ejemplo: escucharlos y entrenarlos, capacitarlos, motivarlos, evaluar su desempeño” (Louffat, 2015, pág. 224).

“Es el rol más completo ya que se basa en su cualidad de orientar, influir en otros y sus comportamientos, motivar, crear equipo y definir clima, cultura y políticas de empresa” Mintzberg (1983) citado por (Nuñez, 2017, pág. 18).

- Representante



“Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social” (Pacheco, Molina, & Arévalo, 2017, pág. 105).

Cuando representan a la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales y simbólicas. Algunas de sus actividades son: firmar documentos oficiales, entretener a los clientes, ser la voz oficial de la empresa, recibir o acompañar a los visitantes oficiales; asistir a reuniones externas; presidir las juntas, los eventos y las ceremonias de la organización. (Lussier & Achua, 2016, pág. 11)

- Enlace

“Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información” (Pacheco, Molina, & Arévalo, 2017, pág. 105).

Cuando interactúan con personas ajenas a su unidad organizacional. La conducta de enlace incluye el networking para desarrollar y mantener las relaciones, la participación en comités con integrantes fuera de la unidad organizacional y la asistencia a las reuniones de asociaciones profesionales o comerciales. (Lussier & Achua, 2016, pág. 11)

b) Funciones Informativas

Mintzberg (1983) citado por (Nuñez, 2017) afirma que:

La categoría de las funciones informativas describen los comportamientos de los directivos en su faceta relacionada con la comunicación. En esta área se engloban todas las acciones que de este intercambio bidireccional o multidireccional se requieren, en último término, para la toma de decisiones. Su



misión la configura como una de las áreas más importantes del trabajo de cualquiera que ostente un cargo de este tipo. (pág. 18)

“Las funciones informativas consisten en recibir, almacenar y difundir información” (Pacheco, Molina, & Arévalo, 2017, pág. 103).

“Incluyen supervisor; divulgador y portavoz” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).

- Supervisor

Los líderes personifican el rol de supervisor cuando reúnen información al hablar con otros, leer (memos, reportes, publicaciones profesionales o comerciales, periódicos, etc.), asistir a reuniones, visitar las instalaciones de la competencia y así sucesivamente. (Lussier & Achua, 2016, pág. 12)

“Verifica y monitorea de manera permanente el desempeño de sus seguidores. Ejemplo: lee los memorándums, informes, publicaciones, diarios, etcétera, habla con los demás, asiste a las juntas y reuniones dentro y fuera de la organización” (Louffat, 2015, pág. 224).

- Divulgador

“Promociona las actividades y acciones del equipo, de forma escrita u oral, para conocimiento de todos” (Louffat, 2015, pág. 224).

“Los líderes representan este rol cuando envían información a otros dentro de la unidad organizacional. Hoy en día por medio de la administración del conocimiento se fortalecen las habilidades que promueven a la organización” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).



- Portavoz

“Lleva la voz cantante de la posición de su equipo en reuniones con jefes y colegas, respondiendo ante los conflictos, en representación del equipo” (Louffat, 2015, pág. 225).

“Los líderes personifican el rol del portavoz cuando proporcionan información a las personas externas a la unidad organizacional. Las personas deben reportar la información a sus jefes y otros departamentos, clientes y proveedores, entre otros” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).

c) Funciones Decisivas

Mintzberg (1983) citado por (Nuñez, 2017) indica que:

La elección es una parte inherente a la realidad de cualquier directivo. Entre sus funciones se encuentra el decidir y escoger lo que es mejor para la empresa, seleccionando entre todas las alternativas posibles. El uso de metodologías cuantitativas suele ser habitual en esta área, cuando lo importante es resolver situaciones de la mejor manera y, muchas veces, en un plazo que no deja tiempo para las dudas. (pág. 19)

“Las funciones de decisión giran en torno a la toma de decisiones” (Pacheco, Molina, & Arévalo, 2017, pág. 104).

“Incluyen el de empresario, el de manejo de conflictos, el de distribuidor de recursos y el de negociador” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).

- Empresario

“Promueve el desarrollo de nuevas iniciativas más eficaces y eficientes. Ejemplo: promueve la creación de nuevos productos o servicios, idea nuevas formas de procesarlos y



adquiere equipos con nueva tecnología” (Louffat, 2015, pág. 225).

“Es el que personifican los líderes cuando innovan o mejoran productos o servicios y buscan avances en sus negocios. A menudo los líderes obtienen ideas para mejoras a través del papel del supervisor” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).

- Manejo de conflictos

“Enfrenta de manera directa los problemas coyunturales o completos, buscando siempre la solución antes, por ejemplo, las huelgas sindicales, la descompostura de máquinas, las demoras en las entregas de materiales e insumos” (Louffat, 2015, pág. 225).

Los líderes representan este papel cuando realizan alguna acción correctiva durante una crisis que interrumpe el negocio (por ejemplo, un desastre natural), emergencias (como una falla en la maquinaria o el equipo importante) o cuando el material necesario no llega de acuerdo con lo programado. Durante la situación de crisis y por encima de sus otros roles, generalmente los líderes dan prioridad al rol que los lleva a enfrentar el problema. (Lussier & Achua, 2016, pág. 12)

- Distribuidor de recursos

“Se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros, asignados para la buena marcha del equipo. Ejemplo: distribución de presupuestos, empleo de materiales y tiempos extra” (Louffat, 2015, pág. 225).⁹

Los líderes personifican esta función para distribuir los recursos cuando programan, solicitan autorización y



realizan actividades de elaboración de presupuestos. Decidir quién obtiene recursos limitados es importante ya que las decisiones que toman las personas en busca del interés propio pueden o no formar parte de los intereses de la organización. (Lussier & Achua, 2016, pág. 12)

- Negociador

“El líder precisa afrontar conflictos de cualquier tipo y es en ese momento cuando demuestra las competencias necesarias para la solución de problemas. Ejemplo: negocia con sindicatos, clientes o proveedores” (Louffat, 2015, pág. 225).

Los líderes desempeñan el papel del negociador cuando representan a su unidad organizacional durante las transacciones que no incluyen el establecimiento de límites, como el precio único y el plazo para una venta, la compra de un producto o servicio, el sueldo de un empleado o un aumento para sí mismos. Los líderes pueden intentar negociar un buen trato para el beneficio de la organización. (Lussier & Achua, 2016, pág. 12)

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
De decisión		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato

Figura 1. Funciones Administrativas del Liderazgo
Fuente: (Stephen & Coulter, 2005, págs. 10-11)

2.2.2. Motivación

La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos. La motivación puede provenir de fuerzas intrínsecas y extrínsecas. (Gareth & George, 2014, pág. 446)

La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fueras quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como "empuje" de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan "arrastre" de las fuerzas externas. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 412)



2.2.2.1. Importancia de la motivación

Daft y Steers (1992) citado por (Rodriguez, 2006) afirman que:

Uno de los elementos más persuasivos para estudiar las motivaciones se basa en tres requisitos de comportamiento que las organizaciones establecen para su personal, son las siguientes:

- Las personas deben interesarse de ingresar a una organización y permanecer en ella.
- Las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma confiable.
- Las personas deben ir más allá de un desempeño confiable con su papel y dedicarse a alguna forma de comportamiento creativo, espontáneo e innovador en el trabajo.

Estos tres comportamientos requeridos se relacionan directamente con el tema de la motivación. Las técnicas motivacionales no tienen como finalidad únicamente motivar a los empleados a ingresar y permanecer en una organización, sino también ayudarlos a realizar sus labores de manera confiable y pensar en aprovechar las oportunidades cuando estas se presenten.

Los procesos motivacionales predominan en las organizaciones. La motivación afecta y es afectada por innumerables factores en el medio de trabajo. Para entender cómo funciona una organización y poder sobrevivir en ella, es necesario saber por qué las personas se comportan como lo hacen en situaciones de trabajo.

En cuanto a las limitaciones y presiones que constantemente ejercen los sindicatos en las organizaciones privadas y públicas y la competencia, tanto interna como externa, las empresas deben encontrar la forma de mejorar su eficiencia y eficacia. Mucha de la inercia de la que han dependido las organizaciones en el pasado ha disminuido, al requerir que



todos los recursos, incluidos los recursos humanos, se utilicen a su máxima capacidad.

Desde el punto de vista del individuo, la motivación es una de las claves para una vida productiva en el trabajo. Y el trabajo consume gran parte de nuestra vida.

Para que el tiempo que se dedique al trabajo tenga significado y contribuya al desarrollo de una personalidad sana, el individuo debe de estar dispuesto a esforzarse por realizar una tarea. La motivación tiene un papel central en este proceso. (pág. 142)

Phillips (2017) asegura por su parte que “Los gerentes intentar motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño, este objetivo implica hacer que trabajen arduamente, asistan a trabajar de manera habitual y realicen contribuciones positivas a la misión de la organización” (pág. 170).

2.2.2.2. Componentes de la motivación

Mitchell (1997) citado por (Arbaiza, 2010) Manifiesta en su definición de motivación señala tres componentes importantes:

- La dirección: Se refiere a lo que la persona elige cuando tiene varias opciones.
- La intensidad: Se refiere a la fuerza de la respuesta, una vez que la persona ha hecho su elección.
- La persistencia: Se refiere al tiempo que dura el esfuerzo de la persona. En tal sentido, un empleado puede enfocar su comportamiento en la dirección adecuada, con un gran nivel de esfuerzo, pero durante un periodo breve. Solo las personas motivadas, permanecen haciendo una tarea el tiempo suficiente para lograr sus metas y objetivos. (pág.152)

2.2.2.3. Proceso de la motivación

Chiavenato (2009) asegura que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (págs. 238-239)

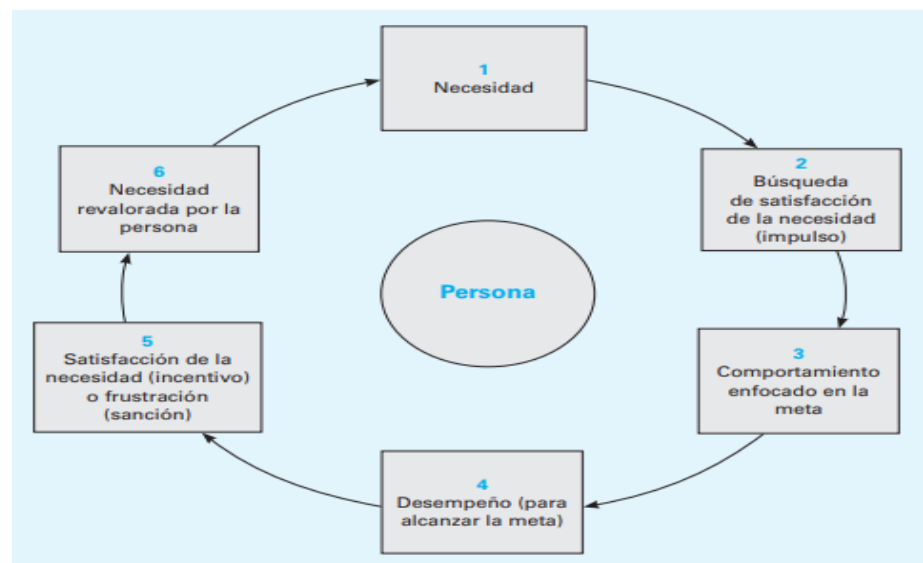


Figura 2. *Proceso Motivacional*
Fuente: (Chiavenato, 2009)



2.2.2.4. Enfoques de la motivación

Daft & Marcic (2006) sujetan que:

Los supuestos de un administrador acerca de la motivación y del uso de recompensas dependen de la perspectiva que tenga sobre ella. Se han producido cuatro perspectivas sobre la motivación de los empleados: el enfoque tradicional, el de relaciones humanas, el de recursos humanos y el contemporáneo.

a) Enfoque tradicional

El estudio de la motivación de los empleados empezó realmente con los trabajos de Frederick W. Taylor sobre la administración científica. Donde las recompensas económicas se proporcionan a los empleados como retribución por un alto desempeño. El énfasis sobre la remuneración evolucionó hacia la noción del hombre económico; aquellas personas que estarían dispuestas a trabajar más duro a cambio de una remuneración más alta. Este enfoque condujo al desarrollo de sistemas de remuneración por incentivos, en los cuales a las personas se les pagaba estrictamente por la cantidad y calidad de los resultados finales de su trabajo.

b) Enfoque de relaciones humanas

El hombre económico fue reemplazado en forma gradual por un empleado sociable en la mente de los administradores, el cual inicia con las revolucionarios estudios de Hawthorne realizados en una planta eléctrica de Occidente, las recompensas no económicas, tales como los grupos de trabajo amistosos que satisfacían las necesidades sociales, parecían más importantes que el dinero como un motivador del comportamiento del trabajo. Por primera vez, los trabajadores fueron estudiados como personas y entonces nació el concepto del hombre social.



c) Enfoque de recursos humanos

El enfoque de recursos humanos lleva los conceptos de hombre económico y el hombre social a un nivel más profundo para introducir el concepto de persona integral. La teoría de los recursos humanos indica que los empleados son complejos y que están motivados por muchos factores. Los partidarios del enfoque de recursos humanos consideraban que los enfoques anteriores habían tratado de manipular a los empleados a través de recompensas económicas y sociales. Al suponer que los empleados son competentes y capaces de hacer contribuciones mayores, los administradores pueden mejorar el desempeño organizacional. El enfoque de recursos humanos sentó las bases para las perspectivas contemporáneas sobre la motivación de los empleados.

d) Enfoque contemporáneo

El enfoque contemporáneo para la motivación de los empleados está dominado por tres tipos de teorías:

- Las teorías del contenido, las cuales enfatizan el análisis de las necesidades humanas fundamentales. Proporcionan guías de importancia en relación con las necesidades de las personas en las organizaciones y ayudan a los administradores a entender la forma en que se pueden satisfacer.
- Las teorías del proceso tienen que ver con los procesos de pensamiento que influyen en el comportamiento. Estas centran la atención en la forma en que los empleados buscan recompensas en el trabajo.
- Las teorías del reforzamiento centran la atención en el aprendizaje de los empleados respecto de comportamientos deseados en el trabajo. (págs. 446-447)



2.2.2.5. Perspectivas sobre la motivación basadas en las necesidades

Griffin, Phillips, & Gully (2017) afirman que:

Las perspectivas sobre la motivación basadas en las necesidades representan el punto de partida de la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre motivación. El supuesto básico de los modelos y teorías basadas en las necesidades es que los seres humanos son motivados principalmente por la falta de satisfacción de una o más necesidades.

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades

Fue desarrollada en la década de 1940 por el psicólogo Abraham Maslow, quien fue influenciado por la escuela de las relaciones humanas y argumentó que los seres humanos son animales “carentes” que cuentan con deseos innatos de satisfacer un conjunto determinado de necesidades. Además, creía que estas necesidades estaban ordenadas en una jerarquía con base en su importancia, con las necesidades básicas en la base. Los tres conjuntos de necesidades que se encuentran en la base de la jerarquía se llaman necesidades de deficiencia, porque deben satisfacerse para que las personas se sientan cómodas. Los dos conjuntos superiores se llaman necesidades de crecimiento, porque se enfocan en el crecimiento y desarrollo personal.

Las necesidades más básicas de esta jerarquía son las necesidades fisiológicas, como alimento, sexo y aire.

El siguiente nivel de la jerarquía lo ocupan las necesidades de seguridad, que se refieren a aspectos que nos brindan seguridad, como una vivienda adecuada, vestido y estar libres de ansiedad y preocupación.

Las necesidades de pertenencia, que se ubican en el tercer nivel de la jerarquía, son esencialmente sociales. Algunos ejemplos incluyen la necesidad de amor y afecto, y la necesidad de ser aceptado por los demás.

En el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima, que se refieren a dos tipos de necesidades: la necesidad de contar con una autoimagen positiva y el respeto por uno mismo, y la necesidad de ser respetado por los demás.

En la cima de la jerarquía se encuentra las necesidades de autorrealización, que consisten en la realización plena del potencial y lograr convertirnos en todo lo que podemos ser.

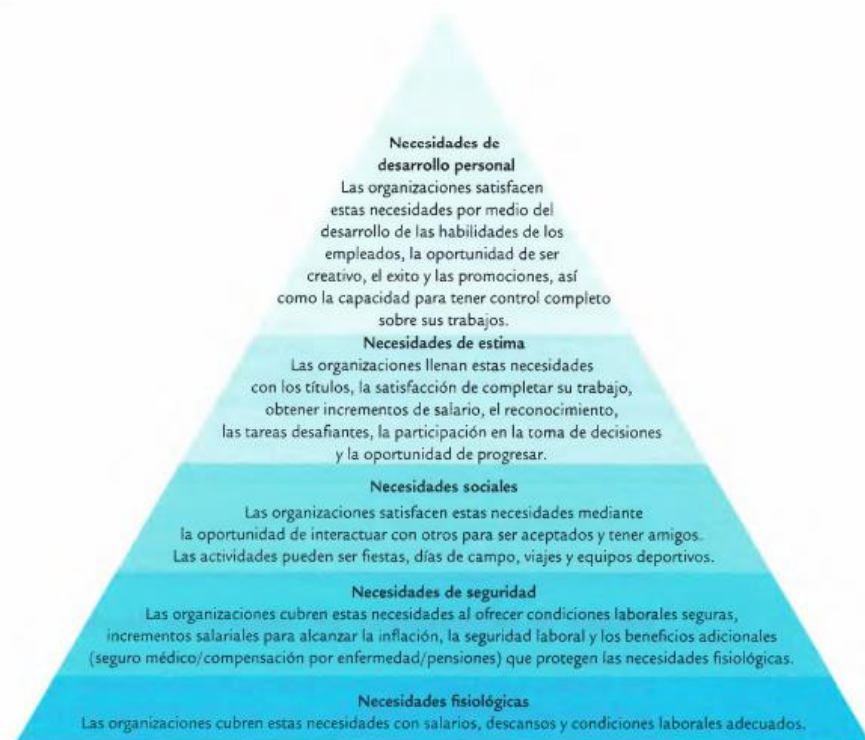


Figura 3: Pirámide de Jerarquía de las Necesidades según Abraham Maslow
Fuente: (Louffat, 2015, pág. 83)

b) Teoría ERC

Desarrollada por Clayton Alderfer, psicólogo de Yale que redefine mucho de los conceptos de la jerarquía de las necesidades de Maslow. Las letras E, R, y C representan tres categorías de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento.

- Las necesidades de existencia son necesarias para la supervivencia humana y corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow. (Arbaiza, 2010, pág. 156)



Manifiesta que “se refieren al bienestar físico de la persona, así como la preservación y la supervivencia.

- Las necesidades de relación se refieren a la necesidad de establecer relaciones con los demás y son similares a las necesidades de pertenencia y estima”.
- Las necesidades de crecimiento son análogas a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow.

A diferencia del modelo de Maslow, la teoría ERC sugiere que las personas son motivadas por más de un tipo de necesidades a la vez, por ejemplo: las de relación y crecimiento. Una diferencia aún más importante es que esta teoría incluye un componente de progresión a la satisfacción y otro de regresión a la frustración. El concepto de progresión a la satisfacción señala que cuando una categoría o necesidad se encuentra satisfecha, la persona progresará al siguiente nivel. En este punto la jerarquía de las necesidades y la teoría ERC están de acuerdo. Sin embargo, la primera supone que el individuo se mantendrá en el siguiente nivel hasta que haya satisfecho esas necesidades, mientras que el componente regresión a la frustración de la teoría ERC sugiere que si la persona se frustra al tratar de satisfacer las necesidades de un nivel superior, tenderá a volver al nivel inferior.

c) Modelo de las necesidades adquiridas

Fue desarrollada por David McClelland y se centra en las necesidades de logro, afiliación y poder. Un elemento clave diferencial que sostiene esta teoría es que tales necesidades son adquiridas o aprendidas en el seno de la cultura, la sociedad y las influencias familiares.

- Necesidad de logro

Surge del deseo que tiene una persona por alcanzar de forma más efectiva que en el pasado una meta o tarea. Las personas que tienen necesidades altas del logro tienden a establecer metas



moderadamente difíciles y a tomar con prudencia decisiones riesgosas, buscan retroalimentación específica e inmediata acerca de su desempeño. Desean saber que tan bien hacen las cosas en cuanto las concluyen. La preocupación por el trabajo es otra característica de las personas con necesidad alta de logro. Piensan constantemente en él cuando están en el trabajo, en la comida y en casa. Tienen dificultades para dejar de lado el trabajo y se sienten frustrados cuando deben dejar de trabajar en un proyecto parcialmente terminado.

Por último, las personas con necesidades altas de logro tienden a suponer que son personalmente responsables por el trabajo. Se ofrecen como voluntarios para realizar actividades adicionales y se les dificulta delegar tareas en los demás. Tienen un sentimiento de logro cuando realizan más trabajos que sus compañeros sin la ayuda de los demás.

Aunque las personas con necesidades altas de logro tienden a tener éxito, es frecuente que no alcancen a los puestos de mayor jerarquía. La explicación más común es que, aunque la necesidad del logro les ayuda a avanzar rápidamente en su carrera, los rasgos que se asocian con esa necesidad suelen ser opuestos a los requerimientos de alta gerencia. Las personas con necesidad alta del logro tienen un desempeño adecuado como emprendedor individual con poco esfuerzo social.

- Necesidad de afiliación

Es la necesidad de contar con compañía humana. Los investigadores reconocen diferentes formas en las que las personas con un alto nivel de necesidad de afiliación difieren de aquellas que tienen un nivel bajo. Quienes muestran un nivel alto buscan la reafirmación y la aprobación de los demás y se preocupan genuinamente por los sentimientos de otras personas; buscan agradar a otros, en especial



con quienes se identifican y desean establecer una relación de amistad.

- Necesidad de poder

Se refiere al deseo de controlar nuestro ambiente o entorno mediante los recursos financieros, humanos, de información y materiales. (págs. 175-183)

2.2.2.6. Motivación y Estrés

Louffat (2015) confirma que:

El estrés se vincula a la motivación más de lo que parece. En principio, suele manifestarse como consecuencia de una insatisfacción generalizada, suscitada por la acumulación de frustraciones. Una de sus consecuencias más comunes es la desmotivación.

El estrés es una respuesta psicológica de la persona ante estímulos externos que ejercen presión y amenazan su equilibrio de vida. Algunas personas son capaces de administrar estas presiones, sirviéndose de ellas como fuente de “adrenalina pura” para enfrentar positivamente las situaciones complejas. Pero otras son rebasadas al no poder controlar las circunstancias, y es aquí cuando puede transformarse en un asunto delicado.

Las etapas del estrés propuestas por Selye (1976) citadas por (Louffat, 2015) en su modelo de síndrome de adaptación general son:

- Reacción de alarma

En esta etapa el organismo reconoce que ha surgido algún estresor que está provocando alguna alteración y la reacción de su sistema nervioso simpático. En este contexto busca detectar las causas y los efectos para proponer alguna defensa inmediata. En caso de no poder frenar las inconveniencias, se pasa la segunda etapa.



- Resistencia

En esta etapa se ingresa a un combate más intenso, incluso con afectación fisiológica o psicológica, poniendo en ejecución varias tácticas defensivas, a veces simultáneas, para enfrentar al estresor. En caso de que el estresor venza la resistencia, se pasa a la etapa siguiente.

- Agotamiento

En esta etapa la persona emplea sus últimas defensas de corte emocional y fisiológico. Sin embargo en caso de no hacer efecto, comienza a profundizarse y agudizarse las reacciones, produciendo en la persona alteraciones físicas, como enfermedades (dolores); o emocionales, alterando el comportamiento y carácter. (pág. 239)

2.2.2.7. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

“Identifica la existencia de factores de motivación que afectan la satisfacción y los factores higiénicos que determinan la insatisfacción” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 178).

Gareth & George (2014) sujetan que:

La teoría bifactorial de Herzberg es un planteamiento diferente a los de Maslow y Alderfer y se enfocó en dos factores: 1) resultados que pueden inducir altos niveles de motivación y satisfacción laboral, y 2) resultados que puede evitar que las personas se sientan insatisfechas. De acuerdo con Herzberg las personas tienen dos grupos de necesidades o requisitos: necesidades de motivación y necesidades de higiene.

a) Necesidades de Motivación

Se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuán estimulante es. La autonomía, poder crecer y desarrollarse en el puesto, así como el sentido de logro y realización, son indicadores que permiten tener fuerza laboral muy motivada y satisfecha. (Gareth & George, 2014, pág. 457)



Se asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentan y que tienden a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Si estos factores están presentes en los puestos de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. (Manso, 2002, pág. 80)

- Autonomía

“Se refiere al grado en que el trabajo le otorga al empleado cierta libertad e independencia, para que este pueda programar sus labores, tareas y organizarse” (Arbaiza, 2010, pág. 165).

Este parece ser un aspecto importante para estimular el sentimiento de responsabilidad. La práctica común de la administración por objetivos es una manera de establecer mayor autonomía, ya que proporciona oportunidades para que los empleados establezcan su trabajo y sus objetivos personales (Rodríguez Valencia, 2006, pág. 167).

- Desarrollo Profesional

Es una aspiración connatural de cualquier empleado tener expectativas de crecer profesionalmente, mejorar en la formación, de experiencia, conocimientos y correlativa compensación económica, escalando puestos de más responsabilidad en la organización. (Porret, 2014, pág. 92)

Es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo. El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas



por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. (Fernández, 2002, págs. 66-67).

- Sentido de Logro

Se trata de aquellas personas con espíritu competitivo en las que su estado habitual es lograr metas, resultados, objetivos corporativos y acuerdos poco fáciles de alcanzar que les generan más satisfacción cuanto más difíciles son los logros. Son inquietas, muy dinámicas y fácilmente se auto motivan. Son personas con elevado carácter optimista y, en cierto modo, necesitan diferenciarse de los demás. Se sienten muy cómodos emprendiendo nuevos y variados proyectos. (Porret, 2014, págs. 94-95)

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. (Mcintosh, 2012, pág. 53)

- Realización Personal

“Es la realización de las potencialidades de la persona, llegar a ser plenamente humano, llegar a ser todo lo que la persona puede ser; contempla el logro de una identidad e individualidad plena” Maslow (1968) citado por (Tourrián, 2010, pág. 166).

La realización indica el cumplimiento del objetivo personal, la plenitud de sus capacidades como el ser vivo que es, hacer reales sus posibilidades como ser humano. También tiene que ver con el hallazgo del sentido de su existencia, de forma que su sistema



emocional considere con satisfacción su vida. (Mauri, 2017, pág. 1)

b) Necesidades de Higiene

Asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguran experimentar en sus trabajos y que atribuyen al contexto de sus puestos de trabajo. Cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción (Manso, 2002, pág. 80).

“Se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo, se ven satisfechas mediante resultados como condiciones laborales agradables y cómodas, sueldo, seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros y supervisión eficaz” (Gareth & George, 2014, pág. 457).

- Condiciones Laborales

“Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos” (Chiavenato, 2009, pág. 281).

“Se entiende como condiciones laborales cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias positivas o negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, además de los aspectos ambientales y los tecnológicos, las cuestiones de organización y ordenación del trabajo” (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud, 2011, pág. 1).



- Sueldo

Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional. El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. Cabe mencionar que, al menos en teoría, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado. (Júarez, 2014, pág. 8)

“Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional” (Real Academia de la lengua Española, 2018, pág. 1).

- Seguridad

Se refiere al cuidado de la salud, la integridad física y psíquica de quienes participan en una organización. Pueden incluirse aquí aquellos casos de hostigamiento psicológico conocido por Mobbing que incapacita a la persona a la persona para realizar la actividad laboral correctamente debido al trato vejatorio y degradante que recibe y de las situaciones de acoso en el trabajo por razón de género femenino o cuando se da la especificidad de acoso sexual. (Porret, 2014, pág. 92)

Se entiende por seguridad laboral el conjunto de técnicas y procedimientos que tienen por objeto evitar y, en su caso, eliminar o minimizar los riesgos que pueden conducir a la materialización de accidentes con ocasión del trabajo, es decir,



evitar lesiones y los efectos agudos producidos por agentes o productos peligrosos. (Del Prado, 2019, pág. 1)

- Relaciones Laborales

“Refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación)” (Trebilcock, 2000, pág. 2).

Las relaciones laborales hacen alusión a la interacción entre los trabajadores individuales y representados por sindicatos y la empresa. Para que se produzca una buena interrelación es necesario que se dé un trato justo y lógico a los empleados de la empresa, para que estos se involucren en los objetivos de la organización. Gómez, Balkin & Cardy (1998) citado por (Dávila & Martínez, 2005, pág. 34)

- Supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, es la observación y registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización u empresa. (Loyola, 2012, pág. 1)



“Función de dirección ejercida en el nivel operativo de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 506).

2.3. Características de la empresa

La empresa prestadora de servicios SEDA CUSCO Sociedad Anónima en su página web (E.P.S. SEDA CUSCO S.A.) indica que:

2.3.1. Visión

Empresa de servicios de saneamiento líder a escala nacional y referente a nivel latinoamericano, que cuenta con el más alto grado de indicadores de calidad de servicio y financieramente sólida, orientada a una gestión empresarial con eficiencia hasta alcanzar la satisfacción del cliente, y con alta responsabilidad socio-ambiental.

2.3.2. Misión

Somos una empresa prestadora de servicios de saneamiento en la Región del Cusco; nuestros servicios mantienen niveles de calidad exigidos por las normas nacionales e internacionales, pensando especialmente en nuestra clientela. E.P.S. SEDACUSCO S.A. está integrada por personal identificado y capacitado, con vocación de servicio a la comunidad, innovando y usando tecnología vigente, orientados a la sostenibilidad empresarial y ambiental. De esta manera es como contribuimos a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

2.3.3. Estructura Orgánica

a) Junta general de accionistas

Presidente:

- Alcalde de la Municipalidad Provincial del Cusco: Dr. Víctor Germán Boluarte Medina.

Integrante:

- Alcalde de la Municipalidad Provincial de Paucartambo: Ing. Edgar Mamani Quispe.



b) Directorio

Representante:

- Representante de los accionistas mayoritarios: Ing. Luis Aragón Cisneros.

Miembros:

- Ing. Carlos Luna Loaiza.
- Mgt. Juan Alberto Rozas Cáceres.

c) Gerencia

- Gerente General: Ing. Álvaro Horacio Flores Boza.
- Gerente de Operaciones: CPC. Arístides Valenzuela Montesinos.
- Gerente de Planeamiento y Desarrollo: Lic. Francisco Mateos Sotomayor.
- Gerente de Ingeniería y proyectos: Ing. Carlos Alberto Mosqueira Lovón.
- Gerente Comercial: Ing. Héctor Pérez Camacho.
- Gerente de Administración y de Finanzas: CPC. Perci Hebert Gamarra Canaval.
- Jefe de la Oficina de Asesoría y Defensa Legal: Abog. Juan Luis Zapata León.
- Jefe de la Oficina de Control Institucional: Lic. Mirian Gamarra Contreras.
- Jefe de la Oficina de Imagen y Responsabilidad Social: Lic. Maria del Carmen Laime Bravo.

d) Gerencia Comercial

Gerente Comercial: Ing. Héctor Pérez Camacho.

Secretaria: Lic. Viviana Latorre Marín.



- Jefe Dpto. Atención Al Cliente: Ing. Ramiro Salas Álvarez.

Supervisor de Atención Al Cliente: Abog. Soledad Hermosa Flores.

Colaboradores:

- ✓ Lic. Anani Madrid Morales.
- ✓ Lic. Erika Roa Cosio.
- ✓ Lic. Joanna Fiascunari Portillo.
- ✓ Lic. Lady Fabiola Orellano Tuero.
- ✓ Lic. Javier Bombilla Mendoza.
- ✓ Lic. Mercedes Patricia Caro Palavicini.
- ✓ Lic. Américo Canal Solís.
- ✓ Lic. David López Pérez.
- ✓ Lic. Yesica Adeli Pérez Valdez.
- ✓ Lic. Karina Lucero Quispe Mamani.
- ✓ Lic. Indira Tovar Sánchez.

- Jefe Dpto. de Catastro, Ventas e Instalaciones: Arq. David Castro Salazar.

Supervisor de Catastro Comercial: Arq. Mónica Madariaga Rosado.

Colaboradores:

- ✓ Lic. Hebert Jauja Huamán
- ✓ Lic. Marisol Aslla Sullca Justa.
- ✓ Lic. Jhon Abad Anco Mora.
- ✓ Lic. Katerin Rocio Puma Flores.

Supervisor de Inspección Domiciliaria: Dr. Jorge Francisco Muñís Condori.



Colaboradores:

- ✓ Lic. Raúl Victoriano Quispe Segundo.
- ✓ Lic. Miguel Ángel Holgado Córdova.
- ✓ Lic. Florentino Huamán Mescoco.
- ✓ Lic. Walberto Mosqueira Sequeiros
- ✓ Lic. Fredy Cáceres Alarcón.
- ✓ Lic. Eduardo Álvarez Gamarra.

Supervisor De Medición y Control: Arq. Ruby Castilla Cajigas.

Colaboradores:

- ✓ Lic. Alfredo Guevara Enriquez.
- ✓ Lic. Julia Quispe Surco.
- ✓ Lic. Enrique Mormontoy Tapara.
- ✓ Lic. Edson Joaquin Vargas Carmona.
- ✓ Lic. Fortunato Ochoa Quispitupa.
- ✓ Lic. Juan Lagos Chirinos.
- ✓ Lic. Guillermo Mescoco Condori.

Supervisor Electromecánico: Ing. Irwin Aragón Gibaja.

Colaborador:

- ✓ Ing. Luis Ángel Zarate Calderón.
- Jefe Dpto. de Gestión Comercial: Ing. Luis Alberto López Rozas.

Supervisor Facturación: Ing. Luis Alberto López Rozas.

Colaborador:

- ✓ Lic. Maribel Gutierrez Palomino.



Supervisor De Cobranzas: Lic. Carmen Rosa Bonnet Loaiza.

- ✓ Lic. Elizabeth Marleni Chavez Vasquez.
- ✓ Lic. Edith Accha Gutierrez.
- ✓ Lic. Marcelina Yanet Aragon Aedo.
- ✓ Lic. Carmen Nilda Camara Ocampo.



ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EPS SEDACUSCO S.A.

(Aprobado con Acuerdo de Junta General de Accionistas N° 02/JGAF N° 02-2014/JGA del 25 de marzo de 2014)

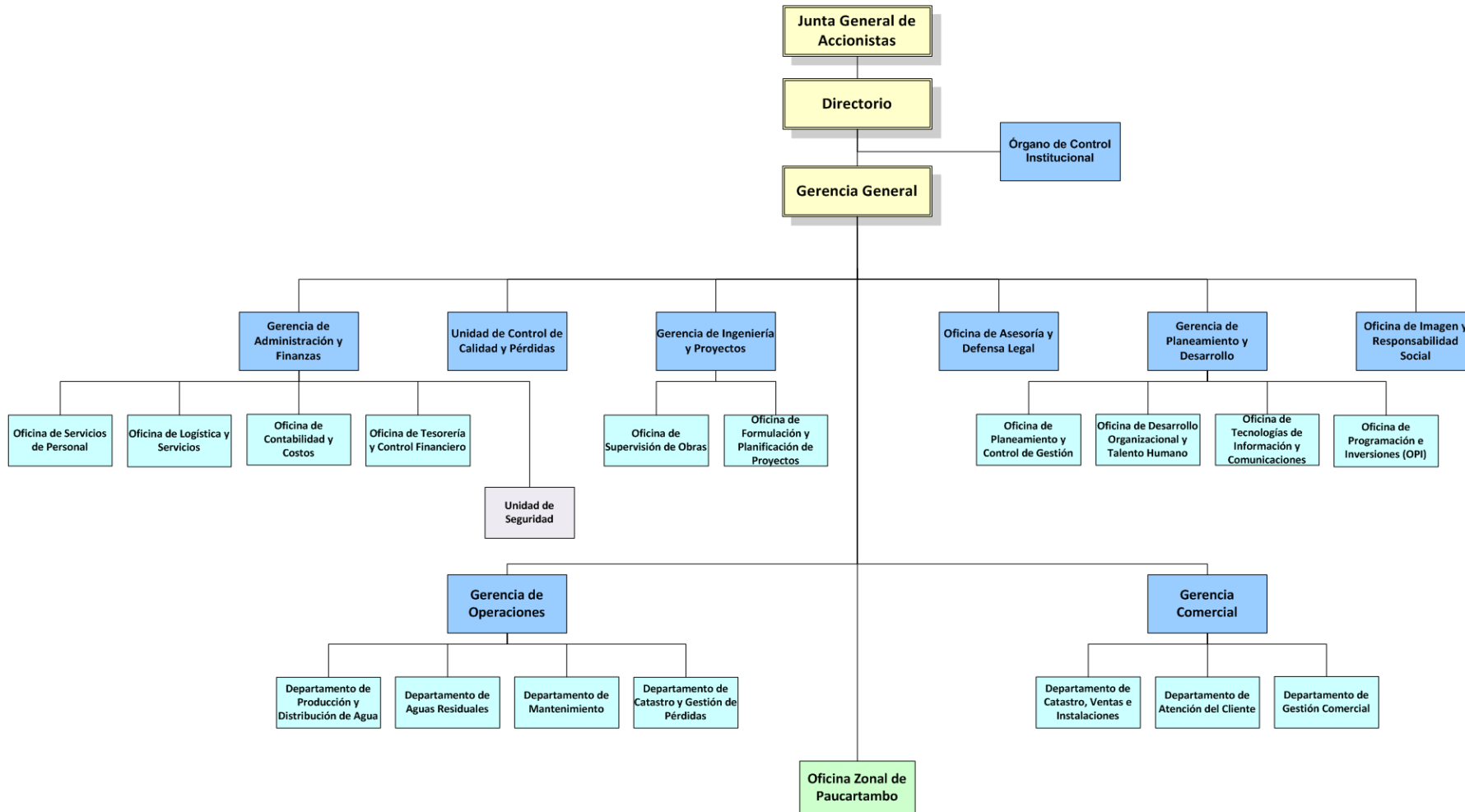


Figura 4: Estructura orgánica de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.

Fuente: (E.P.S. SEDA CUSCO S.A.)



2.4. Marco Conceptual

- Capital humano

“Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual” (Chiavenato, 2009, pág. 490).

- Comunicación

Intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente. (Chiavenato, 2009, pág. 491)

- Compensación

“Es la resolución del ciclo de motivación mediante la satisfacción de otra necesidad, lo cual disminuye el estado de tensión del individuo” (Chiavenato, 2009, pág. 491).

- Creatividad

“Desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades del momento. Es la capacidad de generar ideas creativas por medio de la imaginación” (Chiavenato, 2009, pág. 492).

- Empresa

“Organización con fines de lucro dedicada a la producción y/o la comercialización de bienes y servicios. Existen cuatro categorías de empresas de acuerdo con su tipo de producción: agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una con un funcionamiento particular” (Chiavenato, 2009, pág. 494).

- Método

“Plan para el desempeño de una tarea específica que detalla cómo ejecutarla” (Chiavenato, 2009, pág. 500).



- Organización

Tiene tres significados distintos. El primero se refiere a una entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional. (Chiavenato, 2009, pág. 502)

- Trabajo

“Toda actividad humana dirigida a la transformación de la naturaleza a fin de satisfacer una necesidad. Para los economistas, es uno de los factores de producción, junto con la tierra y el capital” (Chiavenato, 2009, pág. 508).

- Participación

“Estilo de administración que se basa en el consenso y en la participación de las personas en el proceso de decisiones para alcanzar los objetivos definidos” (Chiavenato, 2009, pág. 502).

2.5. Formulación de la Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

El liderazgo se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco -2019.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- Las funciones interpersonales se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.



- Las funciones informativas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.
- Las funciones decisivas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

2.6. Variables de estudio

2.6.1. Variables

Variable 1: Liderazgo

Variable 2: Motivación



2.6.2. Conceptualización de las variables

Tabla 1

Conceptualización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>Variable N°1 Liderazgo “El liderazgo se define como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que estas actúen de forma comprometida e integrada en la consecuencia de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (Louffat, 2015, pág. 223).</p>	<p>Funciones Interpersonales “Incluyen el de representante, el de líder y el de enlace. Es claro que las habilidades interpersonales son necesarias para desempeñar con éxito los papeles que se requieren para relacionarse con los demás” (Lussier & Achua, 2016, pág. 11).</p> <p>Funciones Informativas “Incluyen el de supervisor; divulgador y portavoz” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).</p> <p>Funciones Decisivas “Incluyen el de empresario, el de manejo de conflictos, el de distribuidor de recursos y el de negociador” (Lussier & Achua, 2016, pág. 12).</p>	<p>Líder: “Cuando se preocupa por el desarrollo de sus seguidores. Ejemplo: escucharlos y entrenarlos, capacitarlos, motivarlos, evaluar su desempeño” (Louffat, 2015, pág. 224).</p> <p>Representante: Cuando representan a la organización o al departamento en actividades legales, sociales, ceremoniales y simbólicas. Algunas de sus actividades son: firmar documentos oficiales, entretener a los clientes, ser la voz oficial de la empresa, recibir o acompañar a los visitantes oficiales; asistir a reuniones externas; presidir las juntas, los eventos y las ceremonias de la organización. (Lussier & Achua, 2016, pág. 11)</p> <p>Enlace: Cuando interactúan con personas ajenas a su unidad organizacional. La conducta de enlace incluye el networking para desarrollar y mantener las relaciones, la participación en comités con integrantes fuera de la unidad organizacional y la asistencia a las reuniones de asociaciones profesionales o comerciales. (Lussier & Achua, 2016, pág. 11)</p> <p>Supervisor: “Verifica y monitorea de manera permanente el desempeño de sus seguidores. Ejemplo: lee los memorándums, informes, publicaciones, diarios, etcétera, habla con los demás, asiste a las juntas y reuniones dentro y fuera de la organización” (Louffat, 2015, pág. 224).</p> <p>Divulgador: “Promociona las actividades y acciones del equipo, de forma escrita u oral, para conocimiento de todos” (Louffat, 2015, pág. 224).</p> <p>Portavoz: “Lleva la voz cantante de la posición de su equipo en reuniones con jefes y colegas, respondiendo ante los conflictos, en representación del equipo” (Louffat, 2015, pág. 225).</p> <p>Empresario: “Promueve el desarrollo de nuevas iniciativas más eficaces y eficientes. Ejemplo: promueve la creación de nuevos productos o servicios, idea nuevas formas de procesarlos y adquiere equipos con nueva tecnología” (Louffat, 2015, pág. 225).</p> <p>Manejo de conflictos: “Enfrenta de manera directa los problemas coyunturales o completos, buscando siempre la solución antes, por ejemplo, las huelgas sindicales, la descompostura de máquinas, las demoras en las entregas de materiales e insumos” (Louffat, 2015, pág. 225).</p> <p>Distribuidor de recursos: “Se encarga de la administración eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros, asignados para la buena marcha del equipo. Ejemplo: distribución de presupuestos, empleo de materiales y tiempos extra” (Louffat, 2015, pág. 225).</p> <p>Negociador: “El líder precisa afrontar conflictos de cualquier tipo y es en ese momento cuando demuestra las competencias necesarias para la solución de problemas. Ejemplo: negocia con sindicatos, clientes o proveedores” (Louffat, 2015, pág. 225).</p>



Variable N°2 Motivación
La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos. La motivación puede provenir de fuerzas intrínsecas y extrínsecas. (Gareth & George, 2014, pág. 446)

Necesidades de Motivación

Se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuan estimulante es. La autonomía, poder crecer y desarrollarse en el puesto, así como el sentido de logro y realización, son indicadores que permiten tener fuerza laboral muy motivada y satisfecha. (Gareth & George, 2014, pág. 457)

Necesidades de Higiene

“Se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo, se ven satisfechas mediante resultados como condiciones laborales agradables y cómodas, sueldo, seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros y supervisión eficaz”(Gareth & George, 2014, pág. 457).

Autonomía: “Se refiere al grado en que el trabajo le otorga al empleado cierta libertad e independencia, para que este pueda programar sus labores, tareas y organizarse” (Arbaiza, 2010, pág. 165).

Desarrollo Profesional: Es una aspiración connatural de cualquier empleado tener expectativas de crecer profesionalmente, mejorar en la formación, de experiencia, conocimientos y correlativa compensación económica, escalando puestos de más responsabilidad en la organización. (Porret, 2014, pág. 92)

Sentido de Logro: Se trata de aquellas personas con espíritu competitivo en las que su estado habitual es lograr metas, resultados, objetivos corporativos y acuerdos poco fáciles de alcanzar que les generan más satisfacción cuanto más difíciles son los logros. Son inquietas, muy dinámicas y fácilmente se auto motivan. Son personas con elevado carácter optimista y, en cierto modo, necesitan diferenciarse de los demás. Se sienten muy cómodos emprendiendo nuevos y variados proyectos. (Porret, 2014, págs. 94-95)

Realización personal: La realización indica el cumplimiento del objetivo personal, la plenitud de sus capacidades como el ser vivo que es, hacer reales sus posibilidades como ser humano. También tiene que ver con el hallazgo del sentido de su existencia, de forma que su sistema emocional considere con satisfacción su vida. (Mauri, 2017, pág. 1)

Condiciones Laborales: “Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos” (Chiavenato, 2009, pág. 281).

Sueldo: Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional. El concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo. Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. Cabe mencionar que, al menos en teoría, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir, el desempeño pasado. (Júarez, 2014, pág. 8)

Seguridad: Se refiere al cuidado de la salud, la integridad física y psíquica de quienes participan en una organización. Pueden incluirse aquí aquellos casos de hostigamiento psicológico conocido por Mobbing que incapacita a la persona a la persona para realizar la actividad laboral correctamente debido al trato vejatorio y degradante que recibe y de las situaciones de acoso en el trabajo por razón de género femenino o cuando se da la especificidad de acoso sexual. (Porret, 2014, pág. 92)

Relaciones Laborales: “Refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación)” (Trebilcock, 2000, pág. 2).

Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, es la observación y registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la organización u empresa. (Loyola, 2012, pág. 1)

Fuente: Elaboración propia



2.6.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable N°1 Liderazgo	Funciones Interpersonales	Líder
		Representante
		Enlace
	Funciones Informativas	Supervisor
		Divulgador
		Portavoz
		Empresario
	Funciones Decisivas	Manejo de conflictos
		Distribuidor de recursos
		Negociador
Autonomía		
Variable N°2 Motivación	Necesidades de Motivación	Desarrollo profesional
		Sentido de Logro
		Realización personal
	Necesidades de Higiene	Condiciones laborales
		Sueldo
		Seguridad
		Relaciones Laborales
	Supervisión	

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituye las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco, 2007, pág. 43).

3.2. Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo ya que “Utiliza a la estadística para la presentación de resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 74).

3.3. Diseño de la investigación

La presente investigación es de diseño no experimental porque “Las variables de estudio carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2007, pág. 71).

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance correlacional porque “Tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 79).

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

El presente trabajo de investigación se aplicó a 45 colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.



3.5.2. Muestra

El presente trabajo de investigación tomo en cuenta la totalidad de la Población

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica

El presente trabajo de investigación utilizo la encuesta para la recolección de datos.

3.6.2. Instrumento

El presente trabajo de investigación utilizo el cuestionario como instrumento de la recolección de datos.

3.7. Procesamiento de datos

El presente trabajo de investigación realizo el procedimiento de datos con ayuda del Spss V.25 y excel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, se aplicó un cuestionario 45 colaboradores, en el que se considera 46 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Liderazgo	Funciones interpersonales	Líder	1, 2
		Representante	3, 4, 5
		Enlace	6, 7
	Funciones informativas	Supervisor	8, 9
		Divulgador	10, 11
		Portavoz	12, 13
		Empresario	14, 15
	Funciones decisivas	Manejo de conflictos	16, 17
		Distribuidor de recursos	18, 19, 20
		Negociador	21, 22
Autonomía		23, 24	
Motivación		Necesidades de motivación	Desarrollo profesional
	Sentido de logro		28, 29, 30
	Realización personal		31, 32
	Necesidades de higiene	Condiciones laborales	33, 34
		Sueldo	35, 36
		Seguridad	37, 38, 39, 40
	Relaciones laborales	4, 42, 43	
	Supervisión	44, 45, 46	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Medida	Promedio	Interpretación de la variable	
		Liderazgo	Motivación
Nunca	1.00 – 1.66	Malo	Malo
A veces	1.67 – 2.33	Regular	Regular
Siempre	2.34 – 3.00	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que describió la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, se aplicó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alpha de Cronbach”, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo	0.820	22
Motivación	0.821	24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.820 para los ítems considerados en la variable liderazgo y 0.821 para los ítems de la variable motivación, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Liderazgo

4.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable liderazgo

Para describir el liderazgo en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019 se consideró las dimensiones de: funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisivas.

Los resultados se presentan a continuación:

A) Funciones interpersonales

Tabla 6

Funciones interpersonales

	Indicadores						Dimensión	
	Líder		Representante		Enlace		Funciones interpersonales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	34	75.6%	13	28.9%	34	75.6%	34	75.6%
Regular	11	24.4%	28	62.2%	11	24.4%	9	20.0%
Bueno	0	0.0%	4	8.9%	0	0.0%	2	4.4%
Total	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

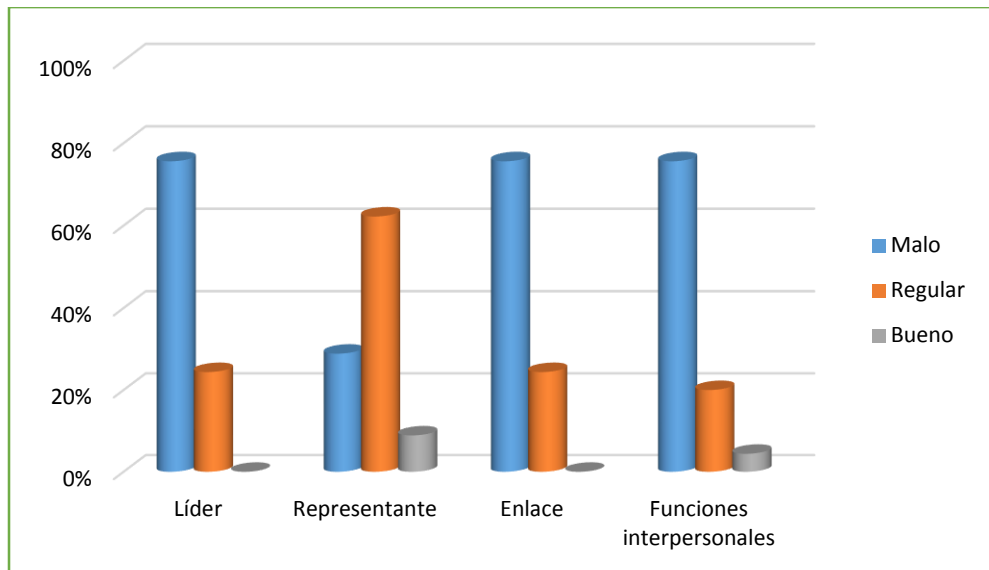


Figura 5: Funciones interpersonales
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 4 se observa que en referencia al indicador líder, ninguno de los colaboradores indican que el nivel es bueno, el 24.4% señala que el nivel es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Esto evidencia que los jefes inmediatos habitualmente no suelen preocuparse por desarrollar a los colaboradores, es decir, escucharlos, entrenarlos, capacitarlos y evaluar su desempeño para así crear equipos competitivos, esto a causa de que tienen una idea errónea de lo que es ser un líder y actúan más como un jefe desempeñando sus funciones solo de manera impositiva.
- Con respecto al indicador representante, el 8.9% de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 28.9% considera que el nivel es malo y el 62.2% señala que el nivel es regular. Esto demuestra que los jefes inmediatos firman de manera regular los documentos que les corresponden en el plazo determinado, a veces asisten a reuniones o ceremonias de la organización en representación de la oficina y que en ocasiones acompañan a algunos usuarios para que se les atienda de manera preferencial, en caso la situación lo amerite.
- Asimismo, en referencia al indicador enlace, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 24.4% señala que el nivel

es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Esto afirma que los jefes inmediatos casi nunca interactúan con personas ajenas a su unidad organizacional y pocas veces asisten a reuniones de asociaciones profesionales para crear nuevas relaciones ya que no hay muchas actividades sociales para que ellos puedan desenvolverse de esta manera.

Por lo tanto, en lo que concierne a la dimensión funciones interpersonales, el 4.4% de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 20% señala que el nivel es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Es así que se afirma que más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo en que las funciones que engloban todos los comportamientos en torno a la relación de los jefes inmediatos y colaboradores en términos de largo plazo no se están realizando de manera adecuada.

B) Funciones informativas

Tabla 7

Funciones informativas

	Indicadores						Dimensión	
	Supervisor		Divulgador		Portavoz		Funciones informativas	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Malo	41	91.1%	37	82.2%	34	75.6%	36	80.0%
Regular	4	8.9%	6	13.3%	7	15.6%	9	20.0%
Bueno	0	0.0%	2	4.4%	4	8.9%	0	0.0%
Total	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

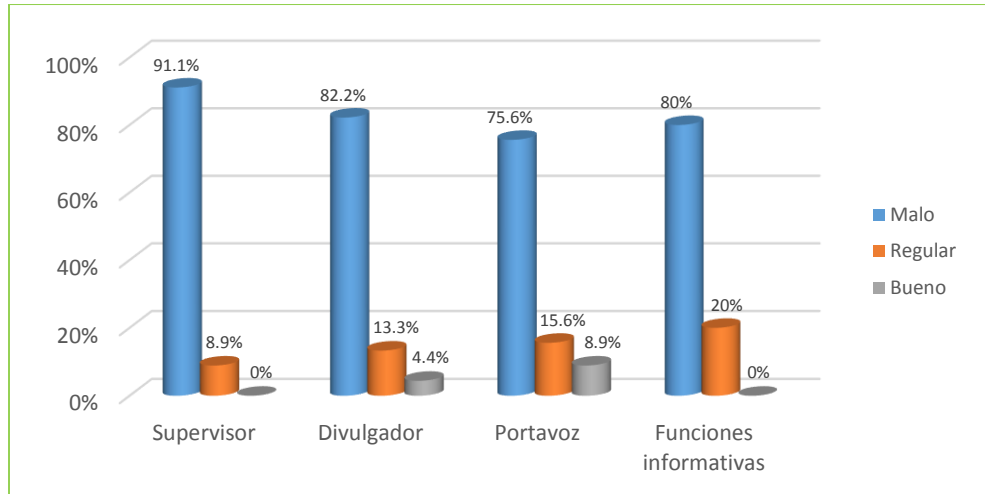


Figura 6: Funciones informativas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 5 se observa que en referencia al indicador supervisor, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 8.9% señala que el nivel es regular y el 91.1% considera que el nivel es malo. Esto evidencia que los jefes inmediatos casi nunca verifican ni monitorean de manera permanente el desempeño de los colaboradores, así como no acostumbran emitir ni leer memorándums, informes y publicaciones que los mantengan informados, ya que se enfocan solo en cumplir sus propias obligaciones.
- Con respecto al indicador divulgador, el 4.4% de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 13.3% señala que el nivel es regular y el 82.2% considera que el nivel es malo. Esto demuestra que los jefes inmediatos no suelen promocionar las actividades de su equipo, de forma escrita ni oral para conocimiento de todos dentro de la Gerencia.
- Asimismo, en referencia al indicador portavoz, el 8.9% de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 15.6% señala que el nivel es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Esto refleja que los jefes inmediatos no acostumbran comunicar el rendimiento laboral y el resultado de la realización de objetivos de su equipo de manera voluntaria, lo realizan por exigencia del Gerente Comercial en reuniones mensuales.

Por lo tanto, en lo que concierne a la dimensión funciones informativas, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 20% señala que el nivel es regular y el 80% considera que el nivel es malo. Por lo que se afirma que en su mayoría los colaboradores están de acuerdo en que los comportamientos de los jefes inmediatos en su faceta relacionada con la comunicación dentro de la gerencia no se están llevando a cabo de la manera más óptima.

C) **Funciones decisivas**

Tabla 8

Funciones decisivas

	Indicadores								Dimensión	
	Empresario		Manejo de Conflictos		Distribuidor de recursos		Negociador		Funciones Decisivas	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	30	66.7%	35	77.8%	34	75.6%	28	62.2%	34	75.6%
Regular	15	33.3%	10	22.2%	11	24.4%	13	28.9%	11	24.4%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	8.9%	0	0.0%
Total	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

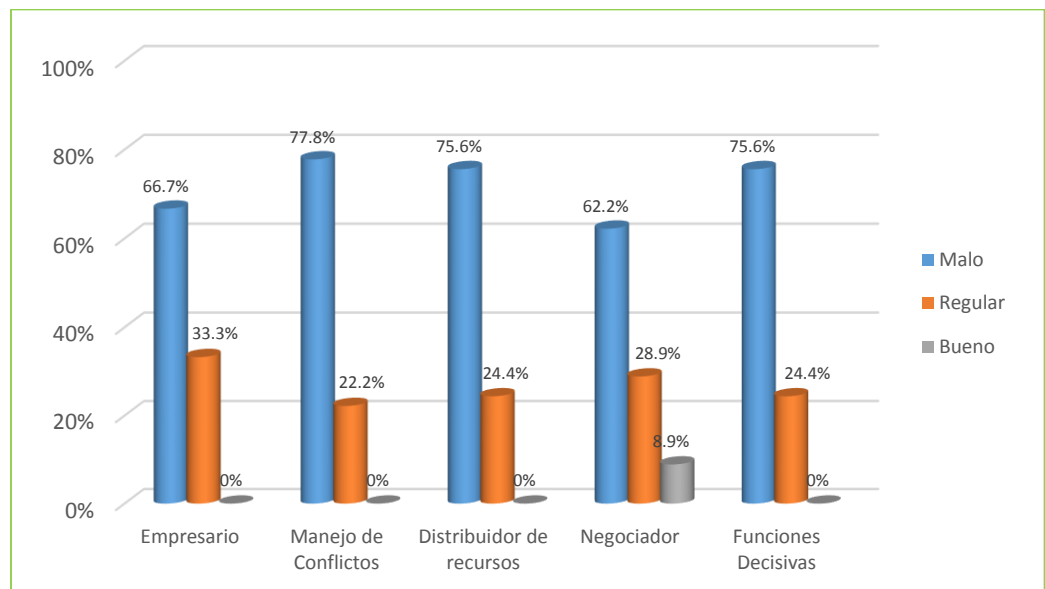


Figura 7: Funciones decisivas

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- En la figura 6 se observa que en referencia al indicador empresario, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 33.3% señala que el nivel es regular y el 66.7% considera que el nivel es malo. Esto evidencia que los jefes inmediatos no acostumbran promover en los colaboradores la creación o mejora de procesos que agilicen el servicio de atención al usuario, a veces ellos las proponen de manera individual para llevarse todo el crédito pero sus aportes no suelen sobresalir, tampoco habitan solicitar si es necesario la implementación de equipos con nueva tecnología que les permitan realizar de manera más efectiva sus labores, esto por ahorrarse todo el procedimiento logístico que a veces resulta tedioso.
- Con respecto al indicador manejo de conflictos, ninguno de los colaboradores indican que el nivel es bueno, el 22.2% señala que el nivel es regular y el 77.8% considera que el nivel es malo. Esto demuestra que los jefes inmediatos no suelen enfrentar ni solucionar de manera directa los problemas que puedan darse en la oficina donde laboran, usualmente eximen de sus responsabilidades unos con otros.
- Asimismo, en lo que refiere al indicador distribuidor de recursos, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 24.4% señala que el nivel es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Esto refleja que los jefes inmediatos no suelen hacer una buena administración de los recursos con los que dispone su oficina para el cumplimiento de sus labores, a veces no emplean en su totalidad el presupuesto que tienen designado y al final de su gestión lo devuelven a la gerencia.
- Por último, en referencia al indicador negociador, el 8.9% de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 28.9% señala que el nivel es regular y el 62.2% considera que el nivel es malo. Esto afirma que los jefes inmediatos no tienen la capacidad de negociar con los usuarios en caso la situación lo amerite para llegar a un acuerdo en el que se beneficien ambas partes (la empresa y el usuario) es por ello que los usuarios al ver que su reclamo no se resuelve de una manera justa

presentan un nuevo reclamo ante el ente regulador de SEDA CUSCO, es decir SUNASS, lo que genera mayor carga laboral para el supervisor de atención al cliente quien es el que debe asistir a las audiencias a las que posteriormente será requerido y resolver estas situaciones.

Por lo tanto, en lo que concierne a la dimensión funciones decisivas, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 24.4% señala que el nivel es regular y el 75.6% considera que el nivel es malo. Por lo que se arriba que en su mayoría los colaboradores están de acuerdo en que las funciones en las que se decide y escoge lo mejor para la empresa, resolviendo de manera eficaz situaciones que se presenten no se están desarrollando de manera efectiva.

4.2.2. Resultados de la variable liderazgo

Tabla 9

Liderazgo

	f	%
Malo	36	80.0%
Regular	9	20.0%
Bueno	0	0.0%
Total	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

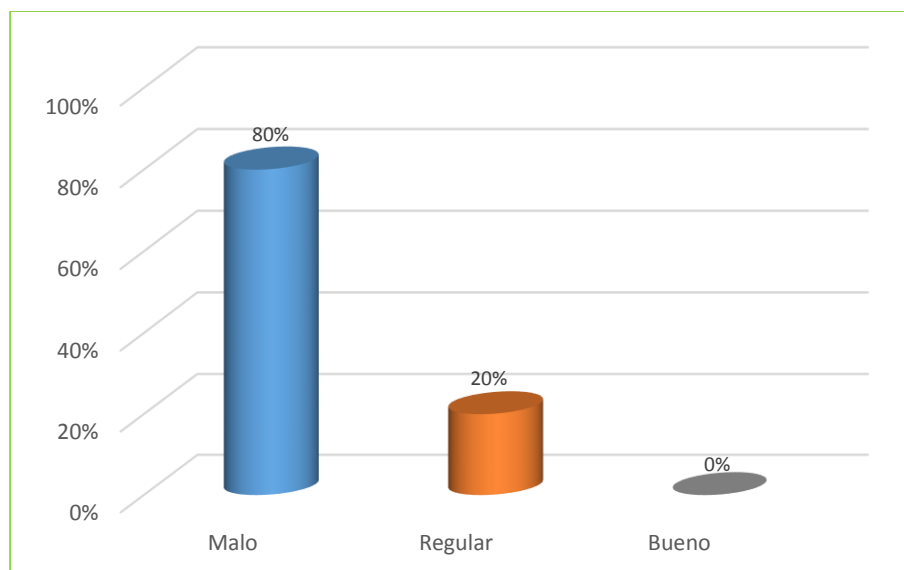


Figura 8: Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En lo que refiere al liderazgo de los jefes inmediato de la Gerencia Comercial hacia los colaboradores, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 20% señala que el nivel es regular y el 80% considera que el nivel es malo. Por lo que se asegura que en su mayoría los colaboradores están en conformidad que los jefes inmediatos no tienen la capacidad de influir en ellos, para que actúen de forma comprometida e integrada en la consecuencia de los objetivos de la Gerencia con efectividad.

4.2.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo

Tabla 10

Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo

	Promedio	Interpretación
Funciones interpersonales	1.59	Malo
Funciones informativas	1.34	Malo
Funciones decisivas	1.51	Malo
Liderazgo	1.48	Malo

Fuente: Elaboración propia

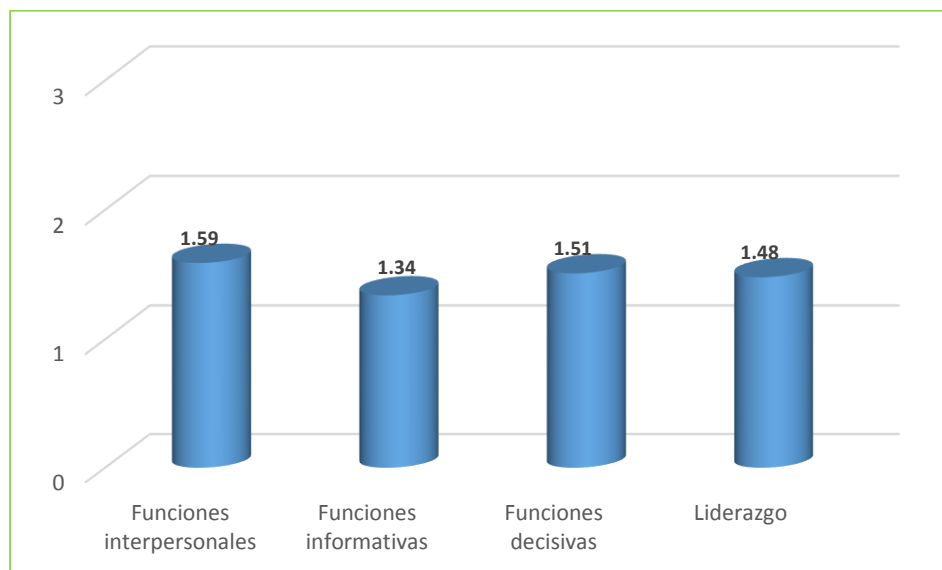


Figura 9: Comparación promedio de las dimensiones de la variable liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

La figura 8 muestra que las funciones interpersonales obtuvieron un puntaje promedio de 1.59, las funciones informativas adquirieron un puntaje promedio de 1.34 y las funciones decisivas alcanzaron un puntaje promedio de 1.51, todas con un nivel malo, lo que demuestra que el liderazgo también es de nivel malo con un puntaje promedio de 1.48 esto según la percepción de los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.

4.3. Motivación

4.3.1. Resultados de las dimensiones de la variable motivación

Para describir la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco – 2019 se consideró las dimensiones de: necesidades de motivación y necesidades de higiene. Los resultados se presentan a continuación:

A) Necesidades de motivación

Tabla 11

Necesidades de motivación

	Indicadores								Dimensión	
	Autonomía		Desarrollo profesional		Sentido de logro		Realización personal		Necesidades de motivación	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	30	66.7%	37	82.2%	37	82.2%	40	88.9%	41	91.1%
Regular	15	33.3%	8	17.8%	8	17.8%	5	11.1%	4	8.9%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

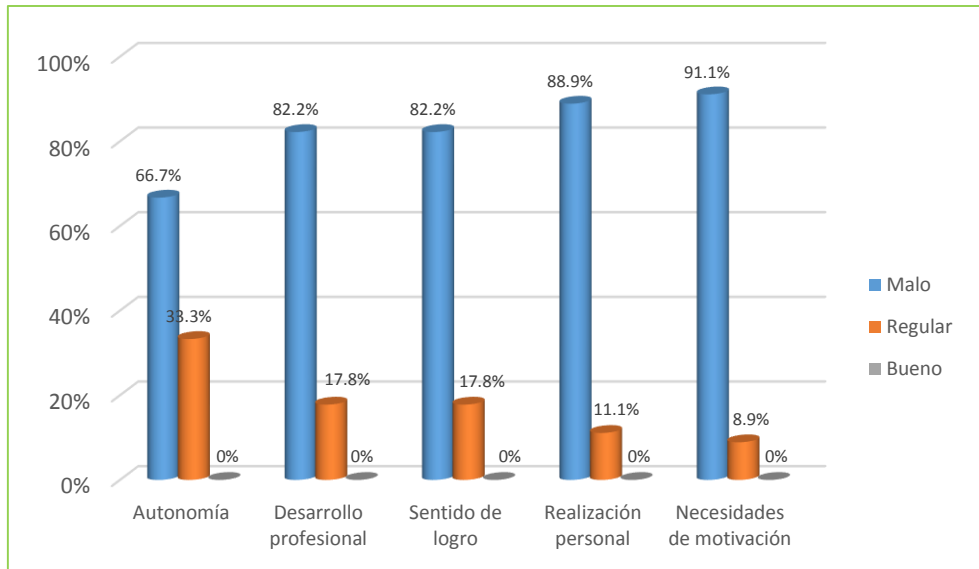


Figura 10: Necesidades de motivación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 9 se observa que en referencia al indicador autonomía, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 33.3% señala que el nivel es regular y el 66.7% considera que el nivel es malo. Esto evidencia que la empresa no les proporciona oportunidades para que los empleados establezcan como realizar su trabajo ya que las funciones de cada puesto están determinadas desde antes que ellos ingresen a laborar.
- Con respecto al indicador desarrollo profesional, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 17.8% señala que el nivel es regular y el 82.2% considera que el nivel es malo. Esto demuestra que la empresa casi nunca se centra en desarrollar a sus colaboradores para mejorar sus capacidades, conocimientos y experiencias que les ayuden a desarrollar una línea de carrera, a causa de esto es que los ascensos en su mayoría se realizan por afinidad.
- Asimismo, en lo que refiere al indicador sentido de logro, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 17.8% señala que el nivel es regular y el 82.2% considera que el nivel es malo. Esto refleja que a causa de que a los colaboradores habitualmente no se les asigna responsabilidades más complicadas de realizar no generan en ellos un espíritu competitivo y de mayor optimismo con tendencia al logro de resultados.

- Por último, en lo que respecta al indicador realización personal, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 11.1% señala que el nivel es regular y el 88.9% considera que el nivel es malo. Esto afirma que por el hecho de que los colaboradores no gozan de autonomía, oportunidades de desarrollo profesional que les permitan explotar y cumplir con todas sus posibilidades como colaborador es que ellos no están del todo satisfechos con su participación y aporte dentro de la empresa.

Por lo tanto, en lo que concierne a la dimensión necesidades de motivación, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 8.9% señala que el nivel es regular y el 91.1% considera que el nivel es malo. Es así que se afirma que más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo en que los factores que se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuan estimulante es, es decir de aquellos que contribuyen a provocar en el colaborador un elevado nivel de motivación no se vienen realizando de la manera adecuada.

B) Necesidades de higiene

Tabla 12

Necesidades de higiene

	Indicadores										Dimensión	
	Condiciones laborales		Sueldo		Seguridad		Relaciones laborales		Supervisión		Necesidades de higiene	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Malo	21	46.7%	0	0.0%	40	88.9%	0	0.0%	33	73.3%	27	60.0%
Regular	18	40.0%	23	51.1%	5	11.1%	36	80.0%	12	26.7%	18	40.0%
Bueno	6	13.3%	22	48.9%	0	0.0%	9	20.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

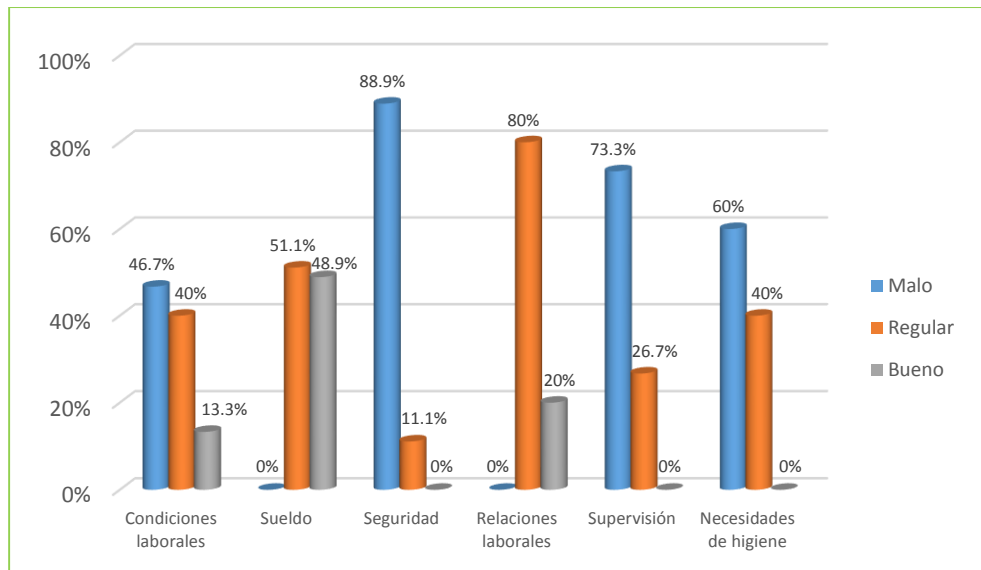


Figura 11: Necesidades de higiene
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la figura 10 se observa que en referencia al indicador condiciones laborales, el 13.3% de los colaboradores indican que el nivel es bueno, el 40% señala que el nivel es regular y el 46.7% considera que el nivel es malo. Esto evidencia que los colaboradores pese a que laboran en una infraestructura relativamente moderna no consideran que la distribución de espacios, la tecnología, la temperatura y comodidad sean las más adecuadas para que pueda realizar sus laborales de manera óptima.
- Con respecto al indicador sueldo, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es malo, el 48.9% considera que el nivel es bueno y el 51.1% señala que el nivel es regular. Esto quiere decir que pese a que los colaboradores perciben un sueldo fijo mensual además de otras prestaciones sociales no están del todo satisfechos y creen que les deberían de incrementar el sueldo.
- Asimismo, en referencia al indicador seguridad, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 11.1% señala que el nivel es regular y el 88.9% considera que el nivel es malo. Esto refleja que gran parte de los colaboradores en algún momento de su experiencia laborando en esta empresa han sufrido de hostigamiento psicológico y algunos otros consideran que su salud corre riesgo de sufrir algún accidente debido a las deficiencias del indicador condiciones laborales ya antes mencionadas.



- Por otro lado, con respecto al indicador relaciones laborales, ninguno de los colaboradores considera que el nivel es malo, el 20% indica que el nivel es bueno, y el 80% señala que el nivel es regular. Esto afirma que los colaboradores tienen una relación maso menos buena con sus compañeros y sindicato pero a veces hay conflictos de interés, rumores que causan distracción, incomodidad y fricción entre compañeros de trabajo lo que dificulta el buen desempeño del equipo.
- Por último, en referencia al indicador supervisión, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 26.7% señala que el nivel es regular y el 73.3% considera que el nivel es malo. Esto indica que los colaboradores mayormente perciben una supervisión por parte de los jefes inmediatos de carácter sancionador lo que imposibilita una buena comunicación entre jefes inmediatos y los colaboradores.

Por lo tanto, en lo que concierne a la dimensión necesidades de higiene, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 40% señala que el nivel es regular y el 60% considera que el nivel es malo. Es así que se afirma que gran parte de los colaboradores están de acuerdo que los aspectos relacionados al contexto de sus puestos de trabajo no están presentes o se están aplicando incorrectamente generando así insatisfacción.

4.3.2. Resultados de la variable motivación

Tabla 13

Motivación

	f	%
Malo	32	71.1%
Regular	13	28.9%
Bueno	0	0.0%
Total	45	100.0%

Fuente: Elaboración propia

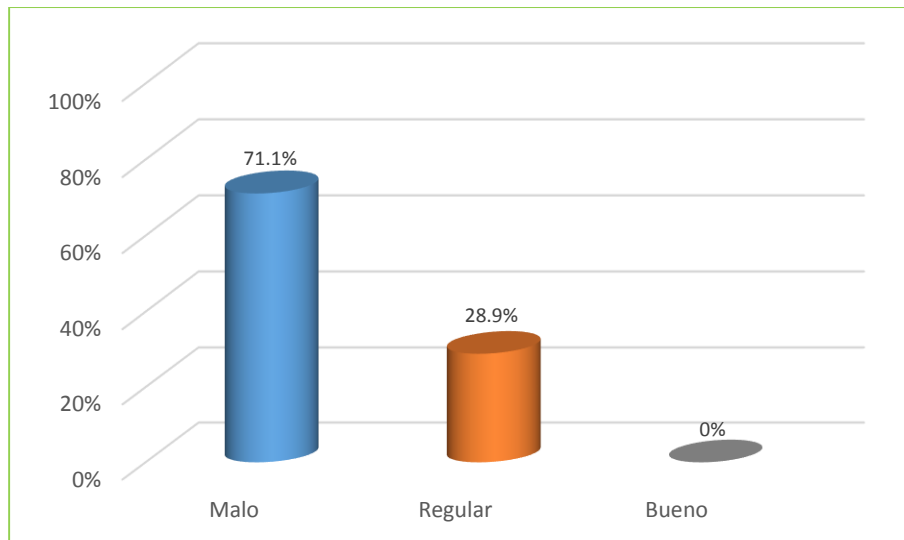


Figura 12: Motivación
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En lo que refiere a la motivación, ninguno de los colaboradores indica que el nivel es bueno, el 28.9% señala que el nivel es regular y el 71.1% considera que el nivel es malo. Por lo que podemos arribar que la mayoría de los colaboradores casi nunca presencia fuerzas psicológicas que determinen la correcta dirección de sus conductas para que de este modo ellos puedan desempeñar sus funciones de una mejor manera dentro de la empresa.

4.3.3. Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

Tabla 14

Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación

	Promedio	Interpretación
Necesidades de motivación	1.31	Malo
Necesidades de higiene	1,65	Malo
Motivación	1.48	Malo

Fuente: Elaboración propia

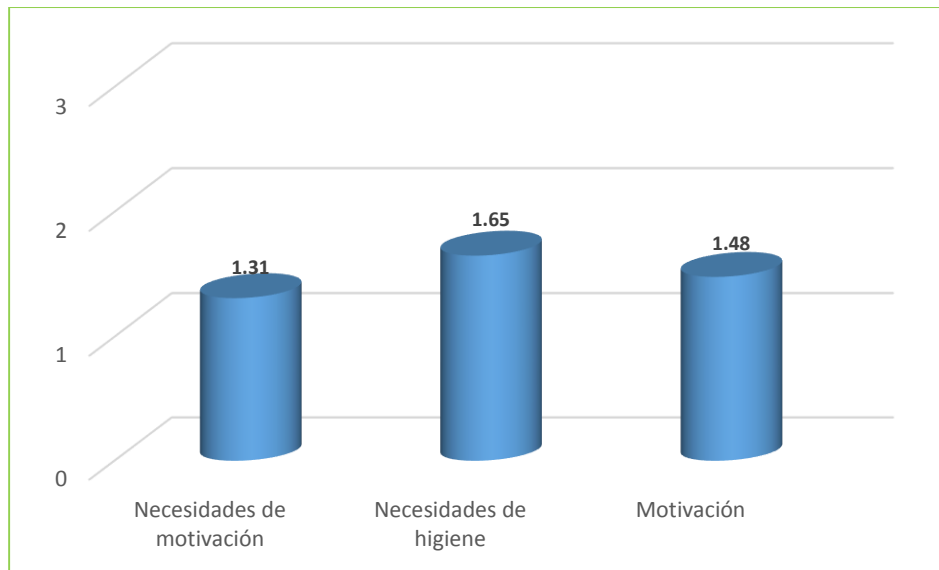


Figura 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable motivación
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

La figura 12 muestra que las necesidades de motivación obtuvieron un puntaje promedio de 1.31 mientras que las necesidades de higiene adquirieron un puntaje promedio de 1.65, ambas con un nivel malo, lo que demuestra que también la motivación es de nivel malo con un puntaje promedio de 1.48 esto según la percepción de los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.

4.4. Pruebas de hipótesis

Para determinar la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las dimensiones de la variable liderazgo con la variable motivación, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de -1 a 1 .

4.4.1. Resultados para la relación entre las dimensiones de la variable liderazgo y la variable motivación

A) Funciones interpersonales y motivación

Hipótesis nula: Las funciones interpersonales no se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Hipótesis alterna: Las funciones interpersonales se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Tabla 15

Funciones interpersonales y motivación

Funciones interpersonales	Motivación						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	f	%	f	%	F	%		
Malo	30	66.7%	4	8.9%	0	0.0%	34	75.6%
Regular	2	4.4%	7	15.6%	0	0.0%	9	20.0%
Bueno	0	0.0%	2	4.4%	0	0.0%	2	4.4%
Total	32	71.1%	13	28.9%	0	0.0%	45	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 20.247						p = 0.000		
Correlación de Spearman						r = 0.670		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 15 se puede observar que en referencia a la relación entre las funciones interpersonales y la motivación, ninguno de los colaboradores asegura que es de nivel bueno, el 15.6% afirma que es de nivel regular y el 66.7% indica que es de nivel malo. Esto quiere decir que a causa de que los jefes inmediatos no cumplen con las funciones interpersonales de manera adecuada no hay una buena motivación en los colaboradores. Además se observa que en la prueba Chi – cuadrado el valor de $p = 0.000 < 0.05$ por consiguiente se afirma que las funciones interpersonales si se relacionan con

la motivación y por último, el grado de relación mediante la correlación de Spearman es de nivel bueno con un 67%.

B) Funciones informativas y motivación

Hipótesis nula: Las funciones informativas no se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Hipótesis alterna: Las funciones informativas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Tabla 16

Funciones informativas y motivación

Funciones informativas	Motivación						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Malo	29	64.4%	7	15.6%	0	0.0%	36	80.0%
Regular	3	6.7%	6	13.3%	0	0.0%	9	20.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	32	71.1%	13	28.9%	0	0.0%	45	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 7.816						$p = 0.005$		
Correlación de Spearman						$r = 0.417$		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 16 se puede observar que en referencia a la relación entre las funciones informativas y la motivación, ninguno de los colaboradores asegura que es de nivel bueno, el 13.3% afirma que es de nivel regular y el 64.4% indica que es de nivel malo. Esto quiere decir que a causa de que los jefes inmediatos no cumplen con las funciones informativas de manera adecuada no hay una buena motivación en los colaboradores. Además se observa que en la prueba Chi – cuadrado el valor de $p = 0.005 < 0.05$ por consiguiente se afirma que las funciones informativas si se relacionan con la



motivación y por último, el grado de relación mediante la correlación de Spearman es de nivel moderado con un 41.7%.

C) Funciones decisivas y motivación

Hipótesis nula: Las funciones decisivas no se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Hipótesis alterna: Las funciones decisivas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Tabla 17

Funciones decisivas y motivación

Funciones decisivas	Motivación						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	F	%	f	%	f	%		
Malo	28	62.2%	6	13.3%	0	0.0%	34	75.6%
Regular	4	8.9%	7	15.6%	0	0.0%	11	24.4%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	32	71.1%	13	28.9%	0	0.0%	45	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 8.557						p = 0.003		
Correlación de Spearman						r = 0.436		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 17 se puede observar que en referencia a la relación entre las funciones decisivas y la motivación, ninguno de los colaboradores asegura que es de nivel bueno, el 15.6% afirma que es de nivel regular y el 62.2% indica que es de nivel malo. Esto quiere decir que a causa de que los jefes inmediatos no cumplen con las funciones decisivas de manera adecuada no hay una buena motivación en los colaboradores. Además se observa que en la prueba Chi – cuadrado el valor de $p = 0.003 < 0.05$ por consiguiente se afirma que las funciones decisivas si se relacionan con la motivación y por

último, el grado de relación mediante la correlación de Spearman es de nivel moderado con un 43.6%.

4.4.2. Resultados para la relación entre la variable liderazgo y la variable motivación

Hipótesis nula: El Liderazgo no se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019

Hipótesis alterna: El Liderazgo se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.

Tabla 18

Liderazgo y motivación

Liderazgo	Motivación						Total	
	Malo		Regular		Bueno		f	%
	F	%	f	%	f	%		
Malo	31	68.9%	5	11.1%	0	0.0%	36	80.0%
Regular	1	2.2%	8	17.8%	0	0.0%	9	20.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	32	71.1%	13	28.9%	0	0.0%	45	100.0%
Prueba Chi cuadrado = 19.715						p = 0.000		
Correlación de Spearman						r = 0.662		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la tabla 18 se puede observar que en lo que concierne al liderazgo y la motivación ninguno de los colaboradores asegura que es de nivel bueno, el 17.8% afirma que es de nivel regular y el 68.9% indica que es de nivel malo. Esto quiere decir que a causa de que los jefes inmediatos no desempeñan de manera adecuada el liderazgo no hay una buena motivación en los colaboradores. Además se observa que en la prueba Chi – cuadrado el valor de $p = 0.000 < 0.05$ por consiguiente se afirma que el liderazgo si se relaciona con la motivación y por último, el grado de relación mediante la correlación de Spearman es de nivel buena con un 66.2%.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes

La presente investigación permitió describir el grado de relación que existe entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, dónde se halló mediante la Prueba Chi Cuadrado el valor $p = 0.000 < 0.05$ lo que descartó la hipótesis nula y afirmo la relación existente entre las variables, además de que el grado de relación demostrado por la Correlación de Spearman es de nivel buena con un 66.2%.

5.2. Limitaciones del estudio

Con respecto a las limitaciones de la investigación, hubo algunos colaboradores que en un inicio no quisieron colaborar y apoyar con la recolección de información mediante el cuestionario argumentando falta de tiempo y en algunas ocasiones falta de importancia.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

“La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y de persistencia ante los obstáculos. La motivación puede provenir de fuerzas intrínsecas y extrínsecas (Gareth & George, 2014, pág. 446).

La motivación resulta muy importante dentro de una organización ya que se ha convertido en uno de los principales factores a los que los colaboradores y las áreas de Recursos Humanos le están prestando atención cada vez más. Y no es para menos, pues ya se han dado cuenta del impacto positivo de tener colaboradores motivados a la hora de trabajar. Mejorar la motivación laboral es sinónimo de productividad, mejor rendimiento y empleados comprometidos con las labores que desempeñan. Estos y muchos más son algunos de los beneficios de tener una buena motivación laboral en la organización.



Muchas empresas tienen el concepto de que la motivación laboral es simplemente aumentar el sueldo del empleado, pero están equivocados; la motivación laboral va mucho más allá del dinero. Muchas personas más que un buen salario también busca trabajar en empresas donde se sientan valorados y donde puedan tener buenas relaciones interpersonales con los demás compañeros de trabajo. Es así que la motivación laboral se ha vuelto un factor tan importante en las empresas de hoy en día, que muchas acuden al apoyo de un líder que ayude a buscar formas de generar motivación en el trabajo, ya que cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó a trabajar el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar. El liderazgo para (Louffat, 2015) “Se define como la influencia que ejerce una persona (líder) sobre otras (liderados), para que estas actúen de forma comprometida e integrada en la consecución de los objetivos, con eficacia y eficiencia” (pág. 223).

En el presente trabajo de investigación se encontró que gran parte de los colaboradores afirmaron que el nivel del liderazgo y la motivación son de nivel malo, lo que demostró que los jefes inmediatos no tienen la capacidad de influir en los colaboradores y que estos últimos no presencian fuerzas psicológicas que determinen la correcta dirección de sus conductas.

Y respecto a la relación entre las variables mediante las pruebas estadísticas se encontró que el liderazgo si se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A., esta relación se explica de la siguiente manera: debido a que no se ejerce un liderazgo adecuado por parte de los jefes inmediatos es que los colaboradores no se sienten motivados. La relación fue parecida a los de (Tabraj, 2018) en su trabajo de investigación titulado “Liderazgo y la motivación laboral en los colaboradores de la Sunat - Lima, 2016” donde también se demostró la relación de ambas variables a través de la prueba Chi - cuadrado en la que el valor de $p = 0.007 < 0.05$, pero a diferencia del presente trabajo de investigación es que la relación de ambas variables se dio de la siguiente manera: existe un liderazgo adecuado lo que conlleva a una buena motivación de los colaboradores.



5.4. Implicancias del estudio

Las implicancias de la investigación surgen gracias a la aplicación transparente del instrumento y técnicas que lograron diagnosticar la relación del liderazgo y la motivación. Por lo que la presente investigación se convierte en un antecedente para investigaciones posteriores.

Asimismo, las implicancias del estudio sugieren incrementar la motivación en los colaboradores a través de un buen liderazgo por parte de los jefes inmediatos de la Gerencia Comercial para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades y responsabilidades de mejor manera dentro de la organización, incrementando su rendimiento laboral lo que traería como consecuencia una mayor productividad laboral de la Gerencia comercial y posteriormente de la E.P.S SEDA CUSCO S.A.



CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue establecer la relación existente entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019. Para ello, se llevó a cabo un estudio correlacional en el que se utilizó una encuesta en 45 colaboradores. En función a los resultados obtenidos, es posible concluir lo siguiente:

Primera: Si existe relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, así lo demostró la prueba Chi – cuadrado donde el valor de $p = 0.000 < 0.05$ y el coeficiente de correlación de Spearman de nivel bueno con un 66.2%. Lo quiere decir que a causa de que los jefes inmediatos no desempeñan de manera adecuada su liderazgo es que los colaboradores no se sienten motivados.

Segunda: En cuanto a las funciones interpersonales y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco – 2019 existe relación, así lo demostró la prueba Chi – cuadrado donde el valor de $p = 0.000 < 0.05$ y el coeficiente de correlación de Spearman de nivel bueno con un 67%. Esto debido a que los jefes inmediatos al cumplir de manera inadecuada aquellas funciones que tienen que ver con la relación con los colaboradores y otros deberes de índole protocolaria y simbólica causan que los colaboradores no se hallen motivados.

Tercera: Por otro lado, existe relación entre las funciones informativas y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, así lo demostró la prueba Chi – cuadrado donde el valor de $p = 0.005 < 0.05$ y el coeficiente de correlación de Spearman de nivel moderado con un 41.7%. Esto a causa de que los jefes inmediatos no cumplen de manera idónea aquellas funciones que consisten en recibir, almacenar y difundir información es que los colaboradores no están motivados.

Cuarta: Finalmente, en lo que refiere a las funciones decisivas y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019, existe relación, así lo demostró la prueba Chi – cuadrado donde el valor de $p = 0.003 < 0.05$ y el coeficiente de correlación de Spearman es de nivel moderado con un 43.6%. Lo que quiere decir que los jefes inmediatos al no cumplir de manera correcta aquellas funciones que giran en torno a la toma de decisiones no logran motivar a los colaboradores.



RECOMENDACIONES

Al Gerente Comercial:

Primera: Se recomienda ponerle mayor énfasis a la supervisión en los jefes inmediatos, así como implementarles capacitaciones en temas respecto al liderazgo para garantizar el buen desempeño laboral de todos los colaboradores. Así también se recomienda poner en marcha un programa de reclutamiento y selección de personal que sea coherente con la planeación estratégica de la empresa que permita la captación y retención de aquellos buenos colaboradores que encaminen su rendimiento laboral al cumplimiento de los objetivos de la gerencia.

Segunda: Por otro lado, se sugiere implementar la administración por objetivos en los colaboradores porque será una manera efectiva de orientarlos al logro y mejorar su desempeño y rendimiento laboral, así como desarrollar a los colaboradores para que sean más competitivos y pasen a ser una fortaleza para la empresa en estos tiempos de globalización y mayor competitividad.

Tercera: Asimismo, se le propone implementar actividades de socialización para que los colaboradores se conozcan mejor y puedan surgir amistades, así como se recomienda poner en funcionamiento el team building “construcción de equipo” que a través de la inserción de actividades recreativas buscará formar equipos de alto desempeño y mejorar las relaciones interpersonales entre ellos.

Cuarta: Por último, se aconseja proveer de aparatos calefactorios a las oficinas de esta Gerencia para que los colaboradores no sigan sintiendo malestar por las bajas temperaturas ya que dentro de un ambiente cálido y cómodo ellos podrán desenvolverse de mejor manera durante su jornada laboral.

**Referencias Bibliográficas**

- Acosta, J. (2013). *Dirigir, Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar*. Madrid: ESIC Editorial.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos aires: Cengage Learning.
- Avanecer, Y. (Marzo de 2015). *Study Lib*. Obtenido de "Liderazgo Y Motivación"(Estudio realizado con los supervisores y vendedores ruterros de distribuidora mariposaC.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)": <https://studylib.es/doc/5557378/-liderazgo-y-motivaci%C3%B3n%E2%80%9D--estudio-realizado-con-los>
- Canahuire, A. E., Endara, F., & Morante, E. A. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Carrasco, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Catari, I. (2017). *Motivación laboral de los trabajadores de la Financiera Credinka Agencia Magisterio - Cusco, 2017*. Cusco.
- Ccarhuaypiña, G. (2017). *UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES*. Obtenido de El Liderazgo y la Motivación de los Colaboradores de la Institución Educativa Particular Editum Huancayo – 2017: http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/207/T037_47748879_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da. ed.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administracion, 4a edición*. Mexico: International Thomson Editores.
- Dávila, O., & Martínez, F. (Octubre de 2005). *Relaciones Laborales en las empresas de trabajo temporal (Ámbito Administrativo)*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4707.pdf>



- Del Prado, J. (2019). *Business School*. Obtenido de Como mejorar la seguridad laboral: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/especial-master-prevencion/la-seguridad-laboral-mejorarla/>
- E.P.S. SEDA CUSCO S.A. (s.f.). *E.P.S. SEDA CUSCO S.A.* Obtenido de <https://www.sedacusco.com/?s=ubicacion>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad. 9na ed.* México: Cengage Learning.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión Vol 2. , 91.*
- Gareth, J., & George, J. (2014). *Administración Contemporánea.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional.* México: Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. (2011). *ISTAS.* Obtenido de <https://istas.net/salud-laboral/danos-la-salud/condiciones-de-trabajo-y-salud>
- Júarez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.* Colonia San Juan Tlihuaca, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074381276.pdf>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo, 4a. ed.* Buenos Aires: Cengage Learning.
- Loyola, M. (2012). *Gestión del acto Obstetrico con enfoque estratégico.* Obtenido de http://files.uladech.edu.pe/docente/32910886/GESTION_DEL_ACTO_OBSTETRIC/O/SESION_00/LIBRO%20gestion.pdf
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a. ed.* México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.



- Mauri, J. (21 de Marzo de 2017). *EAE Crecer* . Obtenido de El trabajo como elemento de realización personal: <http://eacrecer.com/comentarios/trabajo-realizacion-personal/>
- Mcintosh, E. (2012). *Diccionario de Competencias*. Deloitte LLP. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31906/2/Diccionario_Final_.pdf
- Núñez, Y. (2017). *Las habilidades gerenciales y su influencia en la satisfacción laboral del personal de la empresa petroleos del Perú - año 2016*. Lima. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/2397/tesis_%20nunez%20luna%20yellin%20livvy.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (02 de Julio de 2017). *Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la Universidad*. Colombia. Obtenido de <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/139-699-3-PB.pdf>
- Phillips, G. (2017). *Comportamiento Organizacional : Administracion de personas y organizaciones, 12ed*. Mexico: Cengage Learning.
- Porret, M. (2014). *Gestion de personas. Manual de la gestion del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Real Academia de la lengua Española. (2018). *Real Academia de la lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Ye8fXu5>
- Reyes, R. (2017). *Estilos de liderazgo del personal Gerencial en el hotel de cuatro estrellas Novotel Cusco -2017*. Cusco.
- Rodriguez Valencia, J. (2006). *Direccion moderna de la organizaciones*. México: Thomson Editores.
- Rodriguez, J. (2006). *Direccion moderna de la organizaciones*. México: Thomson Editores.
- Rojas, L. (2016). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Obtenido de El liderazgo y la motivación laboral en la Cooperativa COOMULTRUP LTDA., ubicada en Pamplona, Norte de Santander: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/12694>
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración* . México.
- Tabraj, N. (2018). *Escuela de Post Grado. Universidad César Vallejo* . Obtenido de El liderazgo en la motivación laboral de los trabajadores de la Sunat- Lima, 2016.:



http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/14905/Tabraj_FNC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Touriñán, J. M. (2010). *Artes y Educación . Fundamentos de Pedagogía Mesoaxiología.*

España: Netbiblo S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=Xao7V09PcRQC&pg=PA166&lpg=PA166&dq=Es+la+realizaci%C3%B3n+de+las+potencialidades+de+la+persona,+llegar+a+ser+plenamente+humano,+llegar+a+ser+todo+lo+que+la+persona+puede+ser;+contemp+la+el+logro+de+una+identidad+e+indiv>

Trebilcock, A. (2000). Relaciones laborales y gestión de Recursos Humanos. Cap 21. Obtenido de

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>

Universia. (12 de Marzo de 2018). *Universia. net.* Obtenido de Inteligencia emocional: la clave para ser un buen líder:

<http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2018/03/12/1158382/inteligencia-emocional-clave-buen-lider.html>

Zárate, R. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Universidad del Valle*, 114.



Anexos:



Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología de la Investigación
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida el liderazgo se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Describir la relación entre el liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El liderazgo se relaciona con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones Interpersonales • Funciones Informativas • Funciones Decisivas 	<p>Tipo:</p> <p>Básica</p> <p>Enfoque:</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿En qué medida las funciones interpersonales del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?</p> <p>¿En qué medida las funciones informativas del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?</p> <p>¿En qué medida las funciones decisivas del liderazgo se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Describir la relación entre las funciones interpersonales del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p> <p>Describir la relación entre las funciones informativas del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p> <p>Describir la relación entre las funciones decisivas del liderazgo y la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p>	<p>Hipótesis Especificas</p> <p>Las funciones interpersonales se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p> <p>Las funciones informativas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco -2019.</p> <p>Las funciones decisivas se relacionan con la motivación en los colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A. - Cusco - 2019.</p>	<p>Variable Dependiente:</p> <p>Motivación</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de Motivación • Necesidades de Higiene 	<p>Alcance:</p> <p>Correlacional</p> <p>Población:</p> <p>45 colaboradores de la Gerencia Comercial de la E.P.S. SEDA CUSCO S.A.</p> <p>Muestra:</p> <p>45 colaboradores</p> <p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>



Dimensiones	Indicadores	Porcentaje	Ítems	Reactivos	Criterios de evaluación
Funciones Interpersonales	Líder	31.82%	2	Su jefe inmediato se preocupa por escucharlo y conocer de sus necesidades y objetivos personales. Su jefe inmediato se interesa en capacitarlo con el fin mejorar su desempeño laboral	Siempre A veces Nunca
	Representante		3	Su jefe inmediato firma documentos oficiales que representan a la oficina donde usted labora, en el plazo indicado. Su jefe inmediato recibe, acompaña a usuarios que requieren ser atendidos por él personalmente. Su jefe inmediato asiste a reuniones, ceremonias de la organización en representación de la oficina donde usted labora.	
	Enlace		2	Su jefe inmediato interactúa con personas ajenas a su unidad organizacional para desarrollar y mantener relaciones. Su jefe inmediato asiste a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales para crear nuevas relaciones.	
Funciones Informativas	Supervisor	27.27%	2	Su jefe inmediato verifica y monitorea de manera permanente su desempeño laboral. Su jefe inmediato emite y lee memorándums, informes y publicaciones.	
	Divulgador		2	Su jefe inmediato promociona las actividades del equipo, de forma escrita para conocimiento de todos. Su jefe inmediato promociona las acciones del equipo, de forma oral para conocimiento de todos.	
	Portavoz		2	Su jefe inmediato comunica el rendimiento laboral de su equipo y el resultado de la realización de objetivos en reuniones con jefes y colegas. Su jefe inmediato comunica y responde ante los conflictos que se pueda estar dando en su oficina, en representación del equipo en las reuniones de la Gerencia Comercial.	
Funciones Decisivas	Empresario	40.91%	2	Su jefe inmediato promueve la creación o mejora de procesos que agilicen el servicio de atención al usuario de modo que la experiencia del servicio sea satisfactoria. Su jefe inmediato solicita si es necesario la implementación de equipos con nueva tecnología que le permitan realizar de manera efectiva sus labores en beneficio del usuario.	
	Manejo de Conflictos		2	Su jefe inmediato enfrenta y soluciona de manera directa los problemas que puedan darse en la oficina donde usted labora buscando siempre la solución. Su jefe inmediato toma acciones correctivas frente a la avería de alguna máquina.	
	Distribuidor de recursos		3	Su jefe inmediato se encarga del buen empleo de materiales con los que dispone la oficina. Su jefe inmediato realiza una buena distribución de los presupuestos asignados para la buena marcha del equipo. Su jefe inmediato administra las entregas de materiales e insumos que usted requiere para el cumplimiento de sus labores.	
	Negociador		2	Su jefe inmediato negocia con los usuarios, en caso la situación lo amerite, con el objetivo de llegar a un acuerdo en el que se beneficien ambas partes (la empresa y el usuario). Su jefe inmediato afronta de manera directa algún problema utilizando su poder de negociación.	
Total		100%	22		



				Evaluación	
Necesidades de Motivación	Autonomía	41.67%	2	La empresa donde usted labora le otorga libertades e independencia, para que usted pueda establecer como realizar su trabajo. Usted consigue alcanzar sus objetivos personales realizando su trabajo.	Siempre A veces Nunca
	Desarrollo profesional		3	La empresa le otorga oportunidades para mejorar su formación en base a conocimientos. La empresa le permite desarrollar una línea de carrera. La empresa le otorga oportunidades para mejorar y ampliar su experiencia laboral.	
	Sentido de Logro		3	La empresa le asigna responsabilidades más complicadas de realizar que generan en usted un espíritu competitivo. Las actividades que usted realiza dentro de la organización le generan mayor optimismo. Usted se siente más satisfecho cuando alcanza los logros más complicados que le otorga de la empresa.	
	Realización Personal		2	La empresa le permite explotar y cumplir todas sus posibilidades como ser humano. La empresa y el trabajo que usted realiza le ayudan a descubrir y entender el sentido de su existencia para tener una vida satisfecha.	
Necesidades de Higiene	Condiciones Laborales	58.33%	2	La empresa le proporciona las instalaciones adecuadas, distribución de espacios, la tecnología, iluminación y comodidad para que pueda realizar sus responsabilidades laborales. La cultura organizacional de la empresa le brinda un óptimo clima laboral que facilite el desenvolvimiento laboral de sus colaboradores.	
	Sueldo		2	Usted percibe una remuneración fija por la prestación de servicios cada fin de mes. Usted está satisfecho con la remuneración que percibe por el desempeño de su servicio profesional.	
	Seguridad		4	Usted ha sufrido hostigamiento psicológico (acoso) dentro de la organización. Usted ha percibido un trato degradante a causa de su edad dentro de la organización. Usted ha percibido un trato discriminatorio a causa de su género dentro de la organización. Usted considera que su salud corre riesgo de sufrir algún accidente dentro de las instalaciones de la empresa.	
	Relaciones Laborales		3	Usted tiene una buena relación con sus compañeros Usted tiene una buena interrelación con su sindicato. Usted considera que existe un trato justo y lógico para usted dentro de la organización.	
	Supervisión		3	Usted es observado por su jefe inmediato, por su supervisor con el objetivo de que realice sus responsabilidades laborales adecuadamente. Al ser usted controlado por su jefe inmediato, realiza una utilización racional de los insumos que le asignan, usa adecuadamente los equipos, maquinarias y herramientas. Usted considera que la supervisión tiene un rol importante para que usted pueda alcanzar los objetivos establecidos para su oficina que luego contribuirán a los de la gerencia y organización.	
Total		100%	24		