

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de agencias
autorizadas de movistar en la ciudad de Juliaca 2015**

Tesis

Presentado por:

Bach. Karen Sashira Acero Mamani

Para optar el título profesional de:

Lic. Administración

Juliaca – Perú

2016

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración

**Motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de
agencias autorizadas de movistar en la ciudad de Juliaca 2015**

TESIS

Para obtener el grado:

Licenciado en Administración

Presentado por:

Bach. Karen Sashira Acero Mamani

Asesor de tesis:

Lic. Dante Ortiz Guillén

Juliaca – Perú

2016

DEDICATORIA

A mi madre, María del Carmen Mamani Huanca, por su paciencia, comprensión y permanente apoyo en cada aspecto de mi vida, por ser el gran instrumento que guía mi vida, mostrándome luz en medio de la oscuridad.

A Mayer una persona muy especial por su apoyo y motivación para seguir adelante con esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día mas

A la Universidad Peruana Unión y a la Escuela Profesional de Administración, por haberme permitido adquirir conocimientos necesarios y la experiencia para realizar el presente trabajo de investigación.

Al asesor Lic. Dante Ortiz Guillén por compartir sus conocimientos y motivarme a realizar esta investigación, por brindare su apoyo consecuente e incondicional para realizar esta investigación bajo su dirección.

Al asesor estadístico Mg. Germán Mamani Cachicatari por su apoyo en la parte estadística por sus consejos y el desarrollo de este trabajo de investigación.

A los dictaminadores Lic. Amed Vargas Martínez, Lic. Julio Samuel Torres Miranda y Lic. Ruth Choque Pilco por su apoyo consecuente e incondicional para realizar este trabajo de investigación.

ÍNDICE

Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract.....	iix
Capítulo I	1
Introducción	1
Planteamiento del problema	1
1.1 Formulación del problema	8
1.1.1 Problema general	8
1.1.2 Problemas específicos	8
1.2 Formulación de objetivos	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Justificación del problema.....	9
1.4 Formulación de hipótesis	12
1.4.1 Hipótesis general	12
1.5 Variables de la investigación	12
Capitulo II.....	13
Marco teórico.....	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.2 Marco Teórico	22

2.2.1	Motivación	22
2.2.1.1	Teorías sobre la motivación.....	30
2.2.1.1.1	Teorías de contenido sobre la motivación	30
2.2.1.1.2	Teorías de proceso sobre la motivación	36
2.2.2	Percepción.....	44
2.2.2.1	Características de la percepción	46
2.2.2.1.1	Percepción del liderazgo	47
2.2.3	Liderazgo.....	48
2.2.3.1	Definición de liderazgo.....	49
2.2.3.1.1	El modelo de liderazgo de Likert centrado en el empleado.....	51
2.2.3.1.2	El modelo del alfiler.....	52
2.2.3.1.3	Los cuatro sistemas de administración planteados por Likert.....	57
	Capítulo III	67
	Materiales y métodos	67
3.1	Hipótesis de investigación	69
3.1.1	Hipótesis general	69
3.2	Variables de la investigación	69
3.2.1	Identificación de las variables.....	69
3.2.2	Variable 1.	69
3.2.3	Variable 2.	69

3.3	Matriz de consistencia	70
3.4	Operacionalización de las variables.....	71
3.5	Delimitación geográfica y temporal	71
3.6	Población y muestra.....	72
3.6.1	Población	72
3.7	Determinación de la muestra.....	72
3.8	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	73
3.9	Proceso de recolección de datos.	74
3.10	Procesamiento y análisis de datos	75
3.11	Técnicas e instrumentos	75
	Capítulo IV	76
	Resultados y discusión	76
4.1	Resultados.....	76
4.1.1	En relación al primer objetivo específico.....	76
4.1.2	En relación al segundo objetivo específico	77
4.1.3	En relación al objetivo general	78
4.1.4	Planteamiento del modelo	78
4.1.5	Comportamiento de las variables	79
4.1.6	Modelo de ecuación de las variables	79
4.1.7	Coefficiente de correlación y determinación de Pearson	80
4.1.8	Estadístico de prueba	82
4.1.9	Regla de decisión.....	83

4.1.10	Estadística de prueba usando SPSS 15.0	83
4.1.11	Regla de decisión.....	84
4.2	Discusión	84
	Capítulo V	86
	Conclusiones y recomendaciones	86
5.1	Conclusiones	86
5.2	Recomendaciones	87
	Referencias	89
	Anexos.....	96

Índice de tablas

Tabla 1	Sistema 1. Autoritario Coercitivo	59
Tabla 2	Sistema 2. Autoritario - Benévolo	61
Tabla 3	Sistema 3. Consultivo	63
Tabla 4	Sistema 4. Participativo.....	65
Tabla 5	Matriz de Consistencia	70
Tabla 6	Operacionalización de las variables	71
Tabla 7	Personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015	72
Tabla 8	76
	Nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.	
Tabla 9	77
	Dimensiones de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.	
Tabla 10	78
	Nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.	

Tabla 11.....	79
Análisis de Coeficientes entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares	
Tabla 12.....	80
Análisis de correlación entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de las Agencias Autorizadas de Movistar.	
Tabla 13.....	81
Resumen del modelo de correlación y determinación de Pearson entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar.	
Tabla 14.....	83
Análisis de ANOVA entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar.	

Índice de figuras

Figura 1	Modelo básico de Comportamiento. (Rusca, 2009) Factores Motivacionales	26
Figura 2	Proceso de Motivación (Chiavento, 2003) Administración de Recursos Humanos	27
Figura 3	Pirámide de las necesidades de Maslow (Donal C. Mosley, 2005), Supervisión: la práctica del empoderamiento, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.	32

Resumen

El presente trabajo de tesis es de tipo descriptivo – correlacional, tuvo como propósito relacionar la motivación y el liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca. La tesis planteada afirma que la motivación y el liderazgo del personal de ventas, son factores muy importantes que influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La muestra no probabilística de tipo disponible está conformada por 54 trabajadores. Se elaboró una encuesta para determinar el nivel de motivación y el nivel de percepción de liderazgo de los trabajadores de las Agencias Autorizadas de Juliaca. Estos instrumentos fueron evaluados obteniéndose una validez y confiabilidad aceptable. Como resultado principal se determinó que existe una relación significativa moderada entre liderazgo y motivación. Sin embargo, se pudo observar que no existe un nivel de motivación hacia el personal de las diferentes Agencias Autorizadas de Movistar. Se concluyó que un buen liderazgo conlleva a un buen desempeño de los trabajadores.

Palabras claves: Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional

Abstract

This thesis is a descriptive - correlational, had intended to relate the motivation and leadership in mobile sales staff Movistar Authorized Agencies in the city of Juliaca. The thesis states that raised the motivation and leadership of sales personnel, are important factors that positively influence the achievement of the objectives of the organization. The probabilistic sample rate available is comprised of 54 workers. A survey to determine the level of motivation and perceived level of leadership workers authorized agencies of Juliaca was developed. These instruments were tested to obtain valid and acceptable reliability. The main result was determined that there is a significant moderate relationship between leadership and motivation. However, it was observed that there is a level of motivation for personnel from different agencies Authorized Movistar. It was concluded that good leadership leads to a good performance of workers.

Key words: Motivation, leadership and organizational behavior

Capítulo I

Introducción

Planteamiento del problema

En este capítulo se hace una breve descripción del problema que enfrenta el sujeto de estudio, proporcionando datos duros que hacen evidente la existencia del problema, identificado como de tipo organizacional.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Telefónica Movistar en México se hizo visible luego de adquirir cuatro operadoras en el norte del país (en el año 2001) y posteriormente a la operadora Mexicana Pegaso en el 2002. Tras la integración de estas empresas, se formó Telefónica México y a la marca Telefónica Movistar

en el 2003, hasta que en abril de 2005 se lanzó la nueva imagen de movistar que está presente en trece países.

Desde la llegada de Telefónica México al mercado mexicano se abrió la posibilidad de acercar la telefonía móvil a más personas. se creó un marco para ofrecer servicios de calidad con tarifas accesibles. Hoy, gracias a los esfuerzos realizados, Telefónica México y la marca Movistar han logrado la democratización de la telefonía móvil.

Con la creación de más y mejores servicios movistar ha impulsado el desarrollo de las telecomunicaciones en México, para que cada vez más usuarios puedan encontrar diferentes soluciones de comunicación que respondan a sus necesidades.

El grupo telefónica se sitúa entre las primeras operadoras de telecomunicaciones en el mundo, es líder global y operador de referencia en los mercados de habla hispana y portuguesa.

Su actividad se centra principalmente en los negocios de telefonía fija, telefonía móvil e internet.

La empresa tiene operaciones en 23 países y suma a más de 200 millones de clientes en todo el mundo. Tan solo en telefonía móvil, Grupo Telefónica, cuenta con más de 138.4 millones de usuarios.

Movistar es la marca de grupo Telefónica que engloba todas las operaciones de telefonía móvil en 13 países: España, México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Nicaragua, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Uruguay.

Movistar fue el primero en llegar al Perú con nuevas innovaciones y tecnología con planes de navegación en datos y muy atractivo en costos y ahora enfrenta el desafío de mantener su liderazgo. Claro le ha venido restando clientes poco a poco: se ha llevado más de 5 puntos porcentuales en los últimos cinco años y le quito la corona en Lima, la plaza más grande del Perú.

Movistar evaluó sus mercados más resaltantes dentro de ello se consideró al sector de Puno como un mercado más amplio, y que más del 82% de la población tenía como su operador a Movistar.

En el año 2014 Movistar tomo la decisión de tercerizar, porque este ya no obtenía las mismas ganancias que en sus principios. El motivo

por que el personal ya no se sentía motivado y no existía un nivel de liderazgo para que estos puedan compartir con los clientes.

La empresa Telefónica Movistar tiene una deuda aproximadamente de s/. 3,500 millones de dólares con la Sunat, es por ello que apoyaron la decisión de contar con Agencias de Movistar que esta autoriza para contar con el sistema para la activación y poder tener datos de los usuarios al momento de su registro.

Movistar tomo en cuenta a siete agencias en la ciudad de Juliaca, para que estos puedan contar con el sistema y la atención sea más directa hacia los clientes.

Los servicios de datos ofrecidos por la empresa para el mercado empresarial de Movistar se han expandido en los últimos años y se han incrementado los ingresos en este rubro de manera significativa durante el periodo 2013-2015, ya que aumentaron de 22,280 millones de dólares en el ejercicio 2013 a 30,817 millones de dólares en el año fiscal 2015. En consecuencia, los ingresos por servicios de datos representaron un 25,9% del total de los ingresos de la compañía en 2015 en comparación con el 20,4% en 2014.

La industria de las telecomunicaciones continúa manteniendo un crecimiento estable anual de casi el 6%, mismo que ha venido presentando desde ya hace varios años.

Bajo estos indicadores alentadores se contraponen los resultados que ha tenido la empresa de Movistar en cuanto al logro de objetivos de ventas.

La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa.

El liderazgo es un proceso en el que un individuo (líder) ejerce un grado de influencia en un grupo de personas (seguidores) con el fin de

alcanzar objetivos en una situación determinada. El líder, a través del ejercicio de su liderazgo, más que intervenir, busca modificar preferencias, actitudes, creencias, sentimientos o valores; en resumen, el comportamiento de personas o grupos, en contextos situacionales específicos, con el interés de conseguir ciertas metas u objetivos determinados.

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, etc. Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Movistar en el año 2014 incremento sus ganancias en un 20%, es por eso que se plantea el problema, ya que la motivación y el liderazgo en el personal de ventas influye bastante para el incremento de sus

ganancias para las mismas Agencias como también para la empresa Movistar.

Además (Parra, 1993) Nos dice que el ejercicio del liderazgo se relaciona, fundamentalmente, con la capacidad de influir sobre el trabajo ajeno, facilitando el camino para que otros alcancen metas profesionales de manera satisfactoria. Se trata de facilitar en las personas el desarrollo de sus capacidades para que puedan, por si mismos, ir superando las metas que consiguen alcanzar.

Posteriormente, y de acuerdo con (Tamayo, 2004) se plantea en forma de pregunta, y para contestarla, se establece el objetivo general que guía la presente investigación. Se establecen dos preguntas de investigación, y de la misma forma se establecen los objetivos específicos que ayudaran a dar respuesta a cada una de las preguntas. Se plantea la tesis y se justifica la necesidad de llevar a cabo la presente investigación.

Finalmente se enuncia el tipo de investigación que se desarrollara y las variables con las que se trabaja, resumiendo todos los elementos en la Matriz de Congruencia.

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015?

1.1.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015?
- ¿Cuál es el nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015?

1.2 Formulación de objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir el nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015
- Describir el nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015

1.3 Justificación del problema

Existen actualmente investigaciones realizadas sobre las organizaciones en lo que respecta a su estructura, su tamaño y su diseño, pero estos factores se vuelven más importantes cuando son complementados con factores dinámicos de la organización que se encuentran fuertemente ligados con la gestión de capital humano, de esta forma existen varios factores como el clima organizacional, la formación y la comunicación dentro de los equipos, la resolución de conflictos, la cultura organizacional, el liderazgo y la motivación.

Conocer aquellas cosas o situaciones que motivan al personal de una organización permite a las empresas implementar acciones que generen y mantengan una motivación adecuada; bajo este supuesto, y

considerando al recurso humano motivado como una pieza importante en el funcionamiento de las organizaciones, convierte a la presente investigación en un trabajo útil de aplicación práctica.

Si se considera a la motivación como un factor importante para las organizaciones, es conveniente también considerar a los gestores dentro de la organización, responsables de influir en la conducta y comportamiento del personal. A la par de la motivación, se debe de tomar en cuenta el liderazgo de los gestores de mando medio y alto mando.

Las organizaciones se encuentran inmersas en un medio ambiente de constante cambio, y es de suma importancia para la sobrevivencia de la empresas, que estas se adapten a los cambios, y es en esta adaptación donde el liderazgo cobra suma importancia, pues el buen ejercicio de los líderes se verá reflejado en la eficacia y competitividad, por lo tanto, el liderazgo puede convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, al punto en que el éxito o fracaso de las organizaciones puede llegar a ser influenciada por la calidad de sus líderes.

Al igual que la motivación, el liderazgo como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas.

Hablar de un mundo dinámico que cambia de manera muy rápida, afecta a la organización, a los líderes, al tipo de liderazgo que ejercen, pero también afecta a los grupos de trabajo que son dirigidos por los líderes de la organización.

Hice mención que la motivación y el liderazgo son dos tópicos que han sido objeto de múltiples investigaciones. Puedo asumir que la motivación laboral va relacionada con las personas que trabajan en la organización, y que forman parte de los equipos de trabajo, y que estos son dirigidos por líderes con diferentes estilos. Los equipos de trabajo pueden estar inmersos en las investigaciones de motivación y liderazgo, pero son un factor independiente cuya gestión debe de influir en el logro de los objetivos, y por lo mismo es muy importante sea estudiado de manera independiente, sin que con ello se rompa la estrecha relación con la motivación y el liderazgo.

Los equipos de trabajo, al igual que toda la organización, deben de evolucionar a la velocidad del cambio que surge del medio ambiente externo.

1.4 Formulación de hipótesis

1.4.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015

1.5 Variables de la investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo	Actividades	Desempeño
		Competencia en las tareas
	Conducta	Remuneraciones
		Motivación hacia las tareas
Logro de metas	Grupos de trabajo	
	Productividad Laboral	
Motivación	Tarea	Rendimiento laboral
		Tareas desafiantes
	Compromiso	Seguridad laboral
		Comportamiento
	Responsabilidad	Equidad
		Toma de decisiones
	Habilidades	Afiliación, permanencia y aprobación social
		Planeación, delegación y control de trabajo

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

El liderazgo como concepto general ha sido tratado por muchos autores, y en esencia la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes.

Se han encontrado trabajos relacionados con el liderazgo y la motivación de los trabajadores:

- Centeno Palomino Richard de la Universidad Nacional del Altiplano (2015), realizó un estudio sobre la “Influencia del liderazgo en el Clima Organizacional de los Institutos de Educación Superior no universitarias de la provincia de Puno”. La investigación es de tipo descriptiva-explicativa, el cual analiza el clima organizacional que perciben los trabajadores en las instituciones que se relacionan causalmente con el liderazgo gerencial que ejercen sus directivos y el personal jerárquico; así que propone determinar la medida en que influye

el liderazgo gerencial en el clima organizacional. Lo que se quiere probar en este estudio es que el clima organizacional percibido por los trabajadores en los institutos de educación superior no universitaria con resultado del liderazgo que asumen los directivos en dichas instituciones. Para esto se tomaron en consideración las dimensiones de motivación, los procesos de comunicación y la influencia o relaciones interpersonales. Respecto al objetivo general, determinar la medida en cómo influyó el liderazgo gerencial en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de la provincia de Puno, se concluyó que efectivamente el liderazgo gerencial ejercido por el personal directivo y jerárquico influye significativamente en el clima organizacional de los institutos de educación superior no universitaria de Puno. Por lo tanto las instituciones educativas al tener líderes eficientes y eficaces tendrán un clima organizacional sostenible con personal docente capaz y responsable que se sientan satisfechos de valor diario.

– Tito Huamani Pedro y Vargas del Pino Sonia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2013) llevaron a cabo un estudio sobre el “Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de Lima Metropolitana” La investigación es de tipo descriptiva-correlacional, con el fin de comprobar si la motivación y el liderazgo se relaciona con el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima. Se consideró que las variables independientes eran la

motivación y el liderazgo. La variable dependiente fue el rendimiento laboral. Para efectuar la medición de las respectivas variables que mide tres tipos de motivación: motivación de logro, motivación de afiliación y motivación de poder. Con respecto al personal y la calidad del servicio es evidente que se requiere incrementar la motivación del mismo, dado que los empleados están preocupados por la reciente competencia y la calidad de la misma. Se asume también que es necesario mejorar la calidad del liderazgo de los supervisores para que logren infundir en el personal la vocación de trabajo, identificación con la empresa y sus objetivos. Es decir se considera que el rendimiento laboral de sus trabajadores puede incrementarse mejorando el liderazgo de los supervisores y los incentivos laborales que ofrece a sus trabajadores. Los resultados obtenidos comprobaron que la motivación y el liderazgo se relacionan positivamente con el rendimiento laboral. Esto implica que al incrementarse los niveles de liderazgo aumenta el rendimiento laboral de los trabajadores. El estudio comprobó las presunciones teóricas sobre la influencia de la motivación y el liderazgo sobre el desempeño laboral del trabajador.

– Huamán Mejía María Celina de la Universidad Nacional del Callao (2010) realizó una investigación sobre “Estilos de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao”. La investigación es de tipo descriptiva-experimental que plantea la

necesidad de investigar las variables que intervienen para un determinado clima influenciado por los estilos de liderazgo. Los problemas presentados por la UNAC son claramente definidos por las variables de la investigación Estilos de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en sus respectivas dimensiones que abarcan cada uno de los puntos planteados en los problemas mencionados. Teniendo como objetivo general el de establecer la influencia del estilo de liderazgo de los Decanos en el Clima Organizacional en la Universidad Nacional del Callao. Para la organización de la Universidad, servirá de base para sugerir mejoras en el enfoque de información que necesitan los Decanos de la Universidad para liderar a los profesores y empleados a fin de lograr mejorar el clima organizacional. Los estudios se convierten en una de las herramientas de diagnóstico poderosa en la medida que estas sean completas y su poder reside en que permita valorar y medir las interrogantes de investigación. Finalmente, se llega a conclusiones por la UNAC, donde se prueba la hipótesis principal, "El estilo de liderazgo del decano influye en el clima organizacional de la UNAC; se demuestra que existe un liderazgo liberal; que existe correlación significativa regular entre liderazgo autocrático del Decano con el clima organizacional y otras correlaciones. Y recomendaciones para enrumbar al liderazgo democrático.

– Reza Tapia Héctor Alonso realizó una investigación “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales” (2011). La investigación es de tipo descriptiva-explicativa, la Subdirección Comercial Industria de una empresa de telecomunicaciones es un grupo dinámico y heterogéneo integrado por 60 personas de ambos géneros, diferentes edades y diferentes formaciones académicas que no ha logrado alcanzar sus objetivos de ventas en los años 2009, 2010 y 2011, lo que representa un problema bien identificado. El logro de los objetivos organizacionales es una variable multifactorial, entre los cuáles se encuentra la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. La investigación realizada como soporte de esta tesis permite identificar la relación de estas variables con el logro de los objetivos, es por ello que esta investigación tiene como objetivo general el identificar la forma en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo influyen en el incumplimiento de los objetivos de las organizaciones, para proponer un modelo teórico que ayude al sujeto de estudio a emprender acciones que le permitan dar solución a su situación problemática. Por lo tanto la tesis planteada afirma que la motivación, el liderazgo, y la gestión de los equipos de trabajo, son tres factores que influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La investigación es de tipo descriptiva-explicativa que utilizó el caso de estudio de la

Subdirección Comercial Industria; es una investigación no experimental de tipo transversal cuyo método es inductivo de tipo cualitativo. La metodología utilizada se apoyó en la construcción de un cuestionario como instrumento de recolección de datos conformado por 15 ítems, cinco para cada una de las variables, y que fue aplicado a 23 integrantes de la subdirección comercial sin responsabilidad de mando, con la finalidad de conocer la percepción de los integrantes de la subdirección en cuanto a la motivación, liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. Mediante la técnica de observación se llevó a cabo un diagnóstico que se complementa con los resultados de la encuesta. De acuerdo con el diagnóstico organizacional, las deficiencias se encuentran en los equipos de trabajo gestionados de una manera poco eficiente, generando apatía, desunión, poco interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima organizacional hostil que no facilita a los empleados del área el logro de los objetivos. Como producto de esta investigación se propone un modelo teórico integrado por seis indicadores para la motivación: recompensas económicas, seguridad laboral, tareas desafiantes, trabajo en equipo, afiliación pertenencia y aprobación social, y equidad; dos indicadores para el liderazgo: planeación, delegación y control del trabajo, y la gestión del desempeño; y tres indicadores para la gestión de los equipos de trabajo: conocimientos especializados, habilidades interpersonales y comportamiento de los integrantes. Como

resultado de la investigación, una vez identificado el problema del sujeto de estudio como un problema de tipo organizacional, y a partir de la investigación documental se propone un modelo teórico que lleva implícitas algunas limitaciones.

– Cajas M. Carolina y Núñez N. María José presentaron una investigación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta ¿Cuál es la influencia que tiene el tipo de liderazgo ejercido en una empresa con la motivación de sus trabajadores? (2010). La investigación es de tipo descriptiva-explicativa, de éste modo, dicho cuestionamiento es investigado desde el método de investigación cualitativa, ya que éste permite profundizar de mejor manera en la subjetividad e individualidad de cada uno de los sujetos que forman parte de éste estudio. Al avanzar en la investigación serán integrados autores tales como Maslow y Herzber, quiénes han sido señalados como los autores más influyentes respecto a las temáticas de liderazgo y motivación organizacional, son utilizados conceptos desarrollados por ellos tales como: Líder participativo, Líder autocrático (Maslow); Factores higiénicos y factores Motivadores (Herzberg). Para finalizar es realizado un resumen desprendido de los datos obtenidos, el cual señala al liderazgo participativo como el más óptimo para potenciar los factores motivadores de los trabajadores. La presente investigación posee tres tipos de relevancia clasificados en teórica, práctica y social. A nivel teórico, la

investigación es relevante ya que, profundiza en relación a la temática “Estilos de liderazgo y motivación”. En este sentido, será un aporte ya que conjugará el poder en las organizaciones, estilos de liderazgo y la influencia que estos tienen en la motivación hacia el trabajo de parte de los trabajadores, por ende se logrará tener una mayor comprensión respecto a las ligazones que tienen dichos conceptos dentro del campo laboral, lo cual facilitará la creación e investigación de futuros estudios con respecto a dicho tema y/o otras problemáticas que puedan surgir derivadas de las relaciones de liderazgo y motivación. La relevancia práctica se aprecia en que nuestra investigación permitirá dar a luz y romper un círculo vicioso el cual, tiene como fin potenciar la productividad en los trabajadores. En este sentido, los trabajadores al ser liderados por estilos que no pretenden la participación de los trabajadores en la empresa, se sienten menos comprometidos con la organización y como extraños de los planteamientos de Davis no se sienten formando parte de un equipo. Así, el colaborador al no sentirse comprometido con la organización estará menos motivado con el trabajo y por lo tanto, esto se verá reflejado en una disminución de la productividad. Por lo tanto, en sentidos prácticos la presente investigación es relevante para formar una estrategia que indique qué estilos de liderazgo son pertinentes para aumentar la productividad en los trabajadores, pero desde la motivación de los mismos. Es así que esta investigación permitirá indagar, como se

mencionó en el punto anterior, en relación a qué tipo de liderazgo permite un aumento en la motivación de los trabajadores y en consecuencia que tipos de liderazgo permiten que estos se sientan más satisfechos con su trabajo. Las investigaciones afirman que las patologías psi colabórales son efecto de insatisfacción laboral y por lo tanto, esta investigación será un aporte para la sociedad en este sentido. De igual modo existirá un gran aporte para el desarrollo en la calidad de vida de las organizaciones y sus trabajadores, ya que esta investigación entregará herramientas teóricas que ayudarán a las organizaciones a tener una mayor comprensión de las necesidades de sus trabajadores con respecto al área de la motivación, de modo tal que se generará un gran aporte en el desarrollo de la organización en pro de una mayor motivación de los trabajadores, lo que conllevará a un mayor compromiso con la institución y así una mejora en la realización del trabajo, aquello claramente desarrollará un mayor confort y calidad laboral en los trabajadores, lo cual repercutirá a nivel personal, familiar y social.

Todas las anteriores investigaciones me sirven de antecedentes para realizar una investigación similar a la mía.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Motivación

En esta parte se explica la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral del individuo, luego se define lo que es la motivación y el proceso a través de la cual esta es generada, específicamente, se explica la forma en que esta se relaciona con las personas y así con las necesidades humanas. Además se hace referencia a las principales teorías de motivación, para poder lograr a través de ellas una explicación más profunda y completa con respecto a lo que es la fuerza motora del hombre para actuar de manera eficiente en el mundo laboral.

Cada persona tiene algo que la impulsa a conseguir algo, así sea desde el nivel físico y fisiológico, pasando por niveles sociales hasta llegar a metas más complejas, pero siempre existe fuerza que mueve a las personas.

Se puede pasar desde una definición muy general en donde la motivación es la presión surgida de una necesidad que origina un estado energizante que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que alguna meta

se logra (Soto, 2001), pero si se tiene un enfoque organizacional o de negocio, se debe entender que las personas trabajan por diferentes razones, y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio, generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004) que satisface las necesidades individuales o logra los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2006).

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Además (Mansilla, 2004) Indica que para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de Relaciones Humanas

introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana.

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades, los valores sociales y las capacidades para alcanzar los objetivos, van variando de un individuo a otro, produciéndose así diferentes patrones de comportamiento. Aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todas las personas.

A lo cual se sugieren tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1) “El comportamiento es causado”, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

2) “El comportamiento es motivado”, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

3) “El comportamiento es orientado hacia metas”.
Subyacente a todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá alguna meta implícita o explícita.

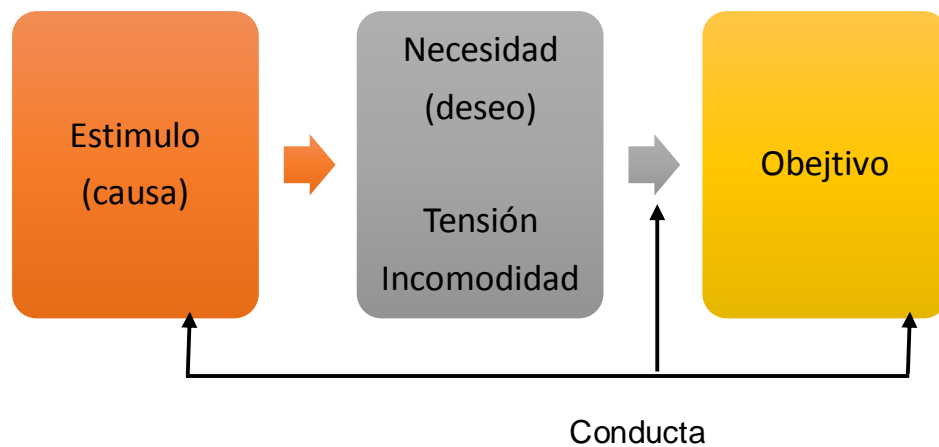


Figura 1 Modelo básico de Comportamiento. (Rusca, 2009) Factores Motivacionales

En la figura 1 muestra el modelo básico de comportamiento (estímulo-necesidad-meta) sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aun en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos (que también cambian de acuerdo con la persona), y de la cognición de cada individuo.

Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas

necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento ya que no causa tensión o incomodidad.

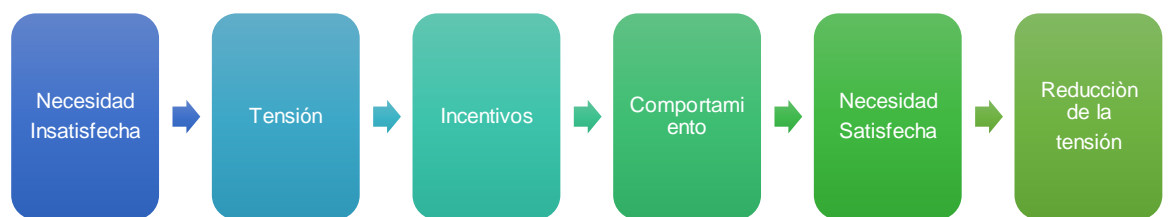


Figura 2 Proceso de Motivación (Chiavento, 2003) Administración de Recursos Humanos

En la figura 2 se muestra el proceso en que desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha, si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuela al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.”

Según (Koenen, 1996) y (Amorós, 2007), define la motivación como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad.”

Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización.

Dentro de este contexto, se extrajeron tres elementos claves que se pueden sacar de la definición anterior, los mismos son:

- **Esfuerzo:** Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.

- **Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfacer la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.

- **Metas organizacionales:** Es decir los objetivos que la organización busca. Lo anteriormente señalado podría no reflejarse en la Empresa en cuestión, debido a que en la entrevista preliminar se obtuvo una inestabilidad en la permanencia de los empleados en un cargo específico, esto evidentemente señala tal como lo expone la Escuela Clásica de Administración, que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa.

Los factores que identifican a la motivación son:

- El modelo de la jerarquía de Maslow.
- La teoría ERG de Alderfer.
- La teoría de las necesidades aprendidas de McClellan.
- La teoría de la motivación – higiene de Herzberg.

2.2.1.1 Teorías sobre la motivación

Son tantas y tan variadas las razones por la cuales se trabajan, que como resultado existen varias y diversas teorías que explican la forma en cómo se motivan las personas. Las teorías más representativas de acuerdo al sujeto de estudio se exponen a continuación:

2.2.1.1.1 Teorías de contenido sobre la motivación

Las teorías de contenido (llamadas también teorías de la necesidad) parten de idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. A pesar de ser cuestionables en términos de validez, sus enfoques son ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados (Robbins, 2004). Entre estas teorías destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la de los dos factores de Herzberg y la de McClelland sobre la motivación por el logro.

2.2.1.1.1.1 La jerarquía de necesidad de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow, representada y conocida como la Pirámide de las Necesidades, tal como se muestra en la Ilustración1, se basa en dos supuestos fundamentales: en primer lugar, las diferentes necesidades se muestran activas en momentos distintos y son solo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997), en segundo lugar, las necesidades son clasificadas en cinco grupos ordenados de manera jerárquica debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, pues una vez que se satisface una necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante (Robbins, 2004).



Figura 3 Pirámide de las necesidades de Maslow (Donal C. Mosley, 2005), Supervisión: la práctica del empoderamiento, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación.

En la figura 3 se puede observar que Maslow clasifica las necesidades en forma jerárquica (de forma piramidal): existen aquellas de orden superior que son de carácter orgánico (Rivas R. R., 2007).

La diferencia entre las necesidades de orden superior con aquellas de orden inferior radica en que las primeras satisfechas de forma interna, mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa.

Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit de una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997)

2.2.1.1.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras que Maslow intenta demostrar que la motivación de las personas se establece de forma jerárquica a través de la satisfacción de las necesidades, los estudios realizados por Herzberg, reconocidos ampliamente como la teoría de los Dos Factores, encontraron que la presencia de una condición puede hacer sentir bien a las personas, pero que la ausencia les causa indiferencia mas no así su presencia, por lo que Herzberg dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero que su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción (Gomez, 2009)

Después de haber llevado a cabo sus estudios mediante entrevistas a muchos trabajadores, Herzberg descubrió que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran bastante diferentes de las que estaban relacionadas con la

satisfacción, de tal forma que concluyó que hay dos tipos de factores que afectan a la motivación y a la satisfacción del trabajador, y los denominó factores de higiene y factores motivadores, y que existe un punto neutral en donde los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos (Daft, 2007). Según Herzberg, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción (Robbins, 2004), así se tiene que lo que decepciona a la gente es la falta de factores de higiene como salarios adecuados, seguridad laboral y las condiciones laborales, pero cuando estos factores de higiene son los adecuados, no llevan al trabajador a sentirse satisfechos, simplemente lo llevan a un estado neutral donde no siente tampoco insatisfacción (Zelinski, 2003); en cambio los factores motivadores sí influyen en la satisfacción laboral ya que satisfacen las necesidades de orden superior e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para crecer (Daft, 2007).

Los factores motivadores y de higiene se diferencian por el hecho de que los motivadores son intrínsecos, mientras que los de higiene son extrínsecos (Ivancevich, Lorenzi, & Skinner, 1997)

2.2.1.1.1.3 Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland

Una tercera teoría de contenido sobre motivación es la desarrollada por McClelland, quien creía que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente (Ivancevich P. L., 1997), y difícilmente el individuo puede explicar que es lo que pasa por su mente porque tal vez, de una manera consciente, ni la persona misma lo sabe. McClelland intenta explicar la motivación a partir de las necesidades de las personas, y su teoría propone que un individuo adquiere cierto tipo de necesidades a lo largo de su vida (Daft, 2007), refiriendo a que algunas necesidades son innatas del ser humano, y algunas otras las aprende con las experiencias de la vida.

McClelland identificó tres necesidades primarias: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

La necesidad de logro es el deseo de conseguir algo difícil, alcanzar un nivel importante de éxito, dominar tareas complejas y superar a otros (Daft, 2007). Las personas con alta necesidad de logro tienden a auto promocionarse y a orientarse por objetivos y

son muy proclives a tomar iniciativas (Ivancevich P. L., 1997).

La necesidad de afiliación es el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto, establecer amistades afectuosas (Daft, 2007), trabajar con otros, así como aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas.

La necesidad de poder es el deseo de ejercer influencia y control sobre otras personas. Esta necesidad puede ser un determinante principal de la conducta. Las personas con fuerte necesidad de poder suelen mostrar un nivel de rendimiento superior al de los que sienten una baja necesidad de poder (Ivancevich P. L., 1997).

2.2.1.1.2 Teorías de proceso sobre la motivación

Si las teorías de necesidad perciben a la motivación como subconsciente e instintiva, las teorías de proceso la conciben en términos de procesos explícitos de pensamiento de los trabajadores (cogniciones) y de decisiones conscientes de selección y búsqueda de una alternativa específica (elección). Entre estas teorías merece especial mención la de la expectativa y la de la equidad.

2.2.1.1.2.1 Teoría de la expectativa

Según (Vroom, 1988) Elaboró la teoría motivacional de la expectativa, conocida en ocasiones como la Teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad, Expectativa) (Ivancevich P. L., 1997). Esta teoría plantea que la probabilidad de que un individuo actúe de una manera dependerá de las posibilidades de que su acto produzca un resultado concreto y del valor que la persona le asigna a ese resultado (McDaniel, 2007).

Esta teoría establece tres variables (Ivancevich P. L., 1997):

1. Expectativa, o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
2. Medio / instrumentalizado, o vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado en el que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.

3. Valencia, o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial. Las recompensas deseables estimulan el esfuerzo.

De las ideas que la teoría de la expectativa suscita pueden inferirse los siguientes indicadores que los gestores deben tomar en cuenta para motivar a los empleados (Ivancevich P. L., 1997).

1. Determinar cuáles son las recompensas que cada empleado considera valiosas.
2. Definir el nivel de desempeño deseado y comunicárselo a los empleados con toda claridad.
3. Establecer un nivel de desempeño que sea alcanzable.
4. Relacionar el desempeño con las recompensas.
5. Identificar los factores que podrían contrarrestar la eficacia de una recompensa.
6. Asegurarse de que la recompensa corresponde al nivel de desempeño.

2.2.1.1.2.2 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad de Adams se basa en la percepción que el trabajador tiene del trato que recibe (Ivancevich P. L., 1997), y se enfoca básicamente en el pago de sueldos y primas; para establecer una percepción, el trabajador hace una combinación de factores subjetivos como el esfuerzo, con factores objetivos como el monto monetario que recibe como pago de su trabajo. Los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente (Rivas J. I., 1996), y cuando se encuentran en situaciones de inequidad o injusticia, se motivan para hacer cambiar sus circunstancias (Donal C. Mosley, 2005); pero hablar de justicia y de trato equitativo es hablar de manera subjetiva, y es a partir de ahí que el empleado crea una percepción al respecto, para lo cual se comparan con sus compañeros de trabajo con funciones similares, con colegas de otras organizaciones, con amigos, vecinos o empleados que, bajo la percepción del empleado, se encuentren en el mismo nivel de esfuerzo y de salario. De acuerdo con (Robbins, 2004), el empleado puede hacer cuatro comparaciones de referentes:

1. Yo interior. La experiencia del empleado en otro puesto dentro de la organización.
2. Yo exterior. La experiencia del empleado en otro puesto fuera de la organización.
3. Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

Los dos primeros puntos se enfocan en una valoración del esfuerzo del trabajador en relación con el pago que recibe por tal esfuerzo, y hace una comparación sobre su propia experiencia. Este es el inicio del proceso de valoración del que se sirven los trabajadores para evaluar la equidad o la justicia de los resultados organizacionales y el proceso de ajuste que se aplica para mantener las percepciones de equidad (Ivancevich P. L., 1997), y este proceso es el que engloba la idea básica de la teoría de la equidad, a través del siguiente flujo de actividades:

1. Como inicio, el empleado considera primero su esfuerzo y después sus resultados (recompensa).
2. A continuación, el empleado compara su relación esfuerzo-

recompensa con la relación esfuerzo-recompensa de otro empleado que realiza prácticamente el mismo trabajo, o bien otro empleado que se encuentre en aproximadamente el mismo nivel en otra organización.

3. A la relación que surge de la comparación entre el esfuerzo-recompensa del empleado y el esfuerzo-recompensa de otra persona se le conoce como una relación de referencia (Ivancevich P. L., 1997). Si el empleado estima que su relación tiene un valor inferior al de la relación de referencia, puede sentirse descontento y:

- a. Disminuir sus esfuerzos o
- b. Procurarse recompensas más altas.

Por el contrario, si la relación para el empleado tiene un valor más alto que la relación de referencia,

- a. Puede poner mayor intensidad en su esfuerzo o
- b. Puede tratar de disminuir sus resultados.

Si una persona siente que la recompensa que recibe por su trabajo es más que equitativa, puede sentir inquietud por ello.

Para disminuir su tensión, podría trabajar más o procurarse más tareas que realizar (Ivancevich P. L., 1997); pero si por el contrario, el empleado percibe desigualdad, se puede predecir que decidirá por una de las siguientes opciones (Robbins, 2004):

1. Cambiar sus aportaciones (su esfuerzo).
2. Cambiar sus resultados (recompensa).
3. Distorsionar las percepciones del yo.
4. Distorsionar las percepciones de los otros.
5. Escoger otro referente.
6. Abandonar el terreno.

2.2.1.1.2.3 Teoría del reforzamiento

Adicional a las teorías motivacionales de contenido y de proceso, existe otra teoría denominada Teoría del reforzamiento.

Para (Ivancevich P. L., 1997), el reforzamiento es el proceso mediante el cual se recurre al uso de recompensas contingentes o eventuales con el fin de incrementar el número de casos en los que se produce una conducta específica.

Para (Daft, 2007), un refuerzo es cualquier cosa que provoque que un comportamiento determinado se repita o se inhiba.

La teoría del reforzamiento está basada en la ley del efecto (Donal C. Mosley, 2005)) la cual dice que el comportamiento que recibe un refuerzo positivo se suele repetir, mientras que el comportamiento que no se refuerza no se suele repetir (Daft, 2007), de tal forma que la teoría del reforzamiento estudia la relación que existe entre el comportamiento y sus consecuencias basada en los refuerzos recibidos, tal como lo sostuvo el conocido psicólogo Skinner, quien dijo que la conducta depende de sus consecuencias.

Retomando la ley del efecto, se puede agregar que no solo el comportamiento que no se refuerza no suele repetirse, sino aquel comportamiento que se refuerza de forma negativa no suele repetirse, de manera que un comportamiento que tiene consecuencias placenteras tiende a repetirse, mientras que aquel comportamiento cuyas consecuencias son desagradables se evita (Ivancevich P. L., 1997).

Según (Robert Lussier, 2006) Hacen mención a cuatro tipos de reforzamiento:

1. El reforzamiento positivo ofrece una recompensa al empleado como resultado de realizar el trabajo deseado.

2. El reforzamiento negativo alienta a los empleados a que realicen la conducta deseada si quieren evitar una consecuencia negativa.
3. La extinción elimina una conducta indeseable suprimiendo el reforzamiento positivo.
4. El reforzamiento de castigo se aplica con el fin de que el empleado suspenda un comportamiento indeseable al experimentar una consecuencia negativa.

El refuerzo positivo es más eficaz que el castigo para que la gente se comporte de las maneras deseadas (Donal C. Mosley, 2005), sin embargo es importante considerar que la eficacia del tipo de reforzamiento que se utilice depende de la situación, de los trabajadores o las personas, del objetivo del refuerzo y hacia donde se quiera dirigir el comportamiento de las personas.

2.2.2 Percepción

Para (Arnheim , 2005) “es el proceso cognoscitivo que permite interpretar y comprender el entorno. Es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a

quien los experimenta”. La percepción incluye la búsqueda de la obtención y el procesamiento de información.

Según (Leonardo Oviedo, 2004), indica que las palabras claves para definir la percepción son “selección y organización”. Es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación, tanto en términos de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido.

Además, (Leonardo Oviedo, 2004), afirma que las personas reciben estímulos del ambiente a través de los cinco sentidos: “tacto, olfato, gusto, vista y oído” en algún momento específico todos presentan atención en forma selectiva a ciertos aspectos de medio y pasan por alto de la misma manera otros”.

El proceso de selección de una persona comprende tanto factores internos como externos, filtrando las percepciones sensoriales y determinando cual recibirá la mayor atención. Después, la persona organiza los estímulos seleccionados en patrones significativos.

La forma en que las personas interpretan lo que perciben también varía en forma notable. Para (Arnheim , 2005):

La interpretación de una persona de los estímulos sensoriales que recibe, conducirá una respuesta, sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas. La diferencia de percepción ayuda a explicar por qué las personas se comportan en forma distinta en la misma situación. Con frecuencia se perciben las mismas cosas de manera divergente y las respuestas de comportamiento dependen, en parte, de esas.

2.2.2.1 Características de la percepción

Según (Arnheim , 2005), nos presenta las siguientes características de la percepción:

- La percepción supone un doble proceso externo - interno. Depende de estímulos externos y de las características personales (motivaciones, expectativas, etc.)
- La percepción es un proceso de selección. Seleccionamos los estímulos, a esta selección se le llama atención.
- Es subjetiva. Percibimos lo que nos interesa, a esto se le llama predisposición perceptiva.

- El contexto social influye en la percepción. La educación y la cultura influyen en la percepción. Hay variaciones perceptivas entre individuos de unas culturas y otras. Aprendemos de los demás a percibir el medio.

2.2.2.1.1 Percepción del liderazgo

Para (Castro Solano , 2006) la percepción del liderazgo es:

Es la acción de percibir el proceso por el cual una persona una persona tiene la capacidad de influir y motivar a sus seguidores, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional. Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atribuido, resultado de la percepción social: el sujeto es percibido como líder por los demás. Si una persona es catalogada como líder entonces es posible observar la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre ni ocupa la posición de jefe y solo es percibido como tal.

Respecto a la evolución de la percepción del liderazgo, (Cetina , Ortega , & Cecilia , 2010) señalan que “a pesar de la existencia de múltiples teorías explicativas, la mayoría de las propuestas poseen

algo en común: se centran en la percepción del líder, es sus características o en sus comportamientos”.

2.2.3 Liderazgo

El liderazgo es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda una existencia. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser, además, capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Muchas veces en el país, el liderazgo se confunde con poder de autoridad, para (Summers, 2006), el poder es “la capacidad de forzar o coaccionar a alguien para que este, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza”. Por el contrario, autoridad es “el arte de conseguir que la gente haga, voluntariamente, lo que tú quieres debido a tu influencia personal”. Se puede estar en una posición de poder y no tener autoridad sobre la gente y a la inversa, se puede tener autoridad sobre la gente y no estar en una posición de poder. El poder se puede comprar o vender, se puede dar y quitar. La

autoridad tiene que ver con lo que uno es como persona, con el carácter y con la influencia que ha ido forjando en la gente.

Ante esto, (Summers, 2006), afirma que se ocurre al ejercicio del poder, porque ha fallado la autoridad: “el liderazgo consiste en lograr que la gente haga una serie de cosas. Cuando se pretende esto, se combinan dos dinámicas: la tarea (o los resultados) y la relación humana (las personas). Si se centra solo en la tarea, y no en la relación humana, se encontrara con cambios permanentes de personal, rebeldía, falta de calidad o bajo nivel de compromiso. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las adecuadas relaciones humanas.

2.2.3.1 Definición de liderazgo

Liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, son las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (Real Academia de la Lengua Española, 1986).

Para (Flores , 2003) El liderazgo es “una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos afectan a los líderes”

Existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo. El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los miembros del grupo y cumplir unos objetivos individuales, grupales u organizacionales.

La eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos. En general la definición de liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia no dominadores para motivar a los individuos a cumplir algún objetivo.

Según (Chiavenato , 1989) el liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Para una mejor definición de liderazgo, se considera el siguiente modelo, que a pesar de su antigüedad, aún se mantiene en vigencia:

2.2.3.1.1 El modelo de liderazgo de Likert centrado en el empleado

Según (Likert , 1969) , identifica un tipo de liderazgo que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina “centrado en el empleado”. Según (Likert , 1969), algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

- Ejercen un tipo de control general y no tan específico.
- Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad.
- Toman en cuenta la opinión de los subordinados.
- Los involucran en los cambios.
- Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos.
- Establecen objetivos y metas de alta productividad que son “alcanzables”.

2.2.3.1.2 El modelo del alfiler

Según (Likert , 1969), considera la estructura organizacional como aquella en que “grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales, desempeñan el papel de alfileres de unión”. La principal ventaja de la estructura grupal desde el punto de vista de la comunicación es que propicia la lealtad hacia diversos grupos, permitiendo así un libre intercambio de información. Además revelo que con este modelo se puede ejercer mayor influencia hacia arriba de la jerarquía, lo cual genera cambios en la productividad y el rendimiento de la organización.

Sumado al modelo de alfileres de unión, (Likert , 1969) se interesó en diferenciar a las organizaciones efectivas de las inefectivas por medio de un cuestionario destinado a recoger percepciones de los gerentes sobre las siguientes dimensiones estructurales y procesos organizacionales en si organización: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento. El cuestionario de (Likert , 1969), arroja un perfil organizacional que la ubica en alguno de los siguientes sistemas de administración:

- Sistema Autoritario – Coercitivo
- Sistema Autoritario – Benévolo
- Sistema Consultivo
- Sistema Participativo

La investigación de (Likert , 1969), lo llevo a creer que la diferencia podía encontrarse en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales que el plantea de la siguiente manera:

Liderazgo

Es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor d los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da animo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos. (Likert , 1969).

Motivación

Está constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerla, y más que ello, dominarla, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable (Likert , 1969).

Comunicación

Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, solo la información clara y transmitida a tiempo puede disminuir estos problemas. (Likert , 1969).

Interacción

Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas pre asignadas. (Likert , 1969).

Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. (Likert , 1969).

Establecimiento de metas

El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una meta, dentro de una empresa podemos encontrar varias finalidades. (Likert , 1969).

Control

Consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos para evitar que se produzcan consecuencias indeseables. La actuación del administrador ira encaminada a solucionar los problemas que originan estas desviaciones (Likert , 1969).

Rendimiento

El concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas. (Likert , 1969).

Dentro de su extenso trabajo, (Likert , 1969), ha identificado cuatro estilos gerenciales o sistemas de administración.

2.2.3.1.3 Los cuatro sistemas de administración planteados por Likert

Las características generales de cada uno de estos estilos según (Likert , 1969), que a pesar de su antigüedad aún continúa en vigencia, son:

2.2.3.1.3.1 Sistema 1. Autoritario y coercitivo

Se da en organizaciones que emplean fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria, el personal utilizado

es de muy poca calificación profesional y de bajo nivel educativo.

Se presenta en áreas de producción de las empresas de construcción civil o industriales. Otras características según (Likert , 1969) son:

- Opera dentro del estilo autoritario explotador.
- Se basa en el temor y las amenazas.
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo.
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

Tabla 1
Sistema 1. Autoritario Coercitivo

Comparación de Variables	Sistema 1 Autoritario – Coercitivo
Proceso Decisorio	Centralizado por completo en la cúpula de la organización, que monopoliza la toma de decisiones.
Sistema de Comunicación	Bastante precario, solo se presentan comunicaciones verticales descendentes que llevan órdenes.
Relaciones Interpersonales	Los contactos entre las personas provocan desconfianza. Se prohíbe la organización informal, pues se considera perjudicial. Los cargos asilan a las personas.
Sistema de Recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos, las recompensas materiales son escasas.

Fuente: (Likert , 1969). La teoría de los sistemas.

2.2.3.1.3.2 Sistema 2. Autoritario y benévolo

Se da en empresas industriales que utilizan tecnología un poco más avanzada y fuerza laboral especializada, y que ejercen cierto tipo de coerción para no perder por completo el control sobre el comportamiento de las personas ocurre en el área de producción y montaje de la mayor parte de las empresas industriales y las oficinas de ciertas fábricas.

Otras características según (Likert , 1969) son:

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente.
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero esta prescripto (formalmente) lo (poco) que puede ser delegado a los subordinados.

Tabla 2
Sistema 2. Autoritario – Benévolo

Comparación de Variables	Sistema 2 Autoritario - Benévolo
Proceso Decisorio	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar un poco, sencillas y rutinarias.
Sistema de Comunicación	Relativamente precario. Prevalen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.
Relaciones Interpersonales	Se toleran un poco. La organización informal es incipiente y se considera una amenaza para la empresa.
Sistema de Recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son frecuentes, y las sociales son raras.

Fuente: (Likert , 1969). La teoría de los sistemas.

2.2.3.1.3.3 Sistema 3. Consultivo

Se da en empresas de servicio, como bancos o financieras, o en empresas industriales que tienen tecnología avanzada y políticas de personal más abiertas. Operan dentro del esquema consultivo y consiguen cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento.

Otras características según (Likert , 1969) son:

El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.

Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.

Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

Tabla 3
Sistema 3. Consultivo

Comparación de Variables	Sistema 3 Consultivo
Proceso Decisorio	Consulta los niveles inferiores, permitido la delegación y participación de las personas.
Sistema de Comunicación	Se facilita el flujo de las comunicaciones verticales (ascendentes y descendentes) y horizontales.
Relaciones Interpersonales	Se deposita relativa confianza en las personas. La empresa estimula la organización informal. Trabajos en equipos espontáneos.
Sistema de Recompensas	Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones son raras.

Fuente: (Likert , 1969). La teoría de los sistemas.

2.2.3.1.3.4 Sistema 4. Participativo

Se practica poco, predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y donde el personal especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, las empresas de consultoría en ingeniería, administración, auditoría y procesamiento de datos, etc. Entre sus características según (Likert , 1969) son:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre si desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realiza a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama “linking pins” (eslabones de enlace).

Tabla 4
Sistema 4. Participativo

Comparación de Variables	Sistema 4 Participativo
Proceso Decisorio	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la política y controla los resultados.
Sistema de Comunicación	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones Interpersonales	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos informales. Confianza mutua. Participación e involucramiento grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Énfasis en las recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y salariales. Las sanciones son raras, y cuando se presentan, las deciden en grupo.

Fuente: (Likert , 1969). La teoría de los sistemas.

Además (Likert , 1969) No duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- Necesidad de competencias técnicas muy específicas.
- Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo.
- Presencia de urgencias por encima de lo importante.

- Cuando el contexto opera bajo una “torta fija”
- Funcionamiento de la organización sobre la base de la eliminación del contendor.
- Posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos.

Se deja en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores.

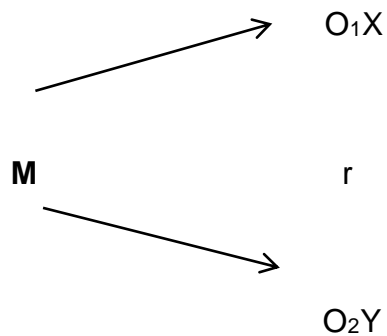
Capítulo III

Materiales y métodos

El presente estudio corresponde al tipo de investigación descriptivo-correlacional, se utiliza cuando se tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, en la presente investigación las variables a relacionar son Motivación y Liderazgo de venta de celulares. Los estudios correlacionales ofrecen predicciones, explican la relación entre variables y cuantifican relaciones entre variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Según Hernández et al. (2010) y Valderrama (2002) el diseño de la investigación es no experimental, porque no existe manipulación activa de ninguna variable; y transaccional o transversal; porque las variables se miden en un único momento del tiempo.

Charaja (2004) plantea el siguiente bosquejo para los trabajos los trabajos correlacionales.



Donde:

M = Muestra del personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar

X = Motivación en el personal de venta de celulares

Y = Liderazgo en el personal de venta de celulares

r = Correlación entre dos variables de estudio

O1 = Evaluación de motivación en el personal de venta de celulares

O2 = Evaluación de liderazgo en el personal de venta de celulares

3.1 Hipótesis de investigación

3.1.1 Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015

3.2 Variables de la investigación

3.2.1 Identificación de las variables.

3.2.2 Variable 1.

Motivación en el personal de venta de celulares

3.2.3 Variable 2.

Liderazgo en el personal de venta de celulares

3.3 Matriz de consistencia

Tabla 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBEJTIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO	VARIABLES	INDICADORES	DISEÑO
Problema general	Objetivo general	Existe una relación directa y significativa entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015	2.1 Antecedentes de la investigación 2.2 Bases teóricas 2.2.1 MOTIVACIÓN 2.2.1.1 Teorías sobre la motivación 2.2.1.1.1 Teorías de contenido sobre la motivación 2.2.1.1.1.1 La jerarquía de necesidad de Maslow 2.2.1.1.1.2 La teoría de los dos factores de Herzberg 2.2.1.1.2 Teorías de proceso sobre la motivación 2.2.1.1.2.1 Teorías de la expectativa 2.2.1.1.2.2 Teoría de la equidad 2.2.1.1.2.3 Teoría del reforzamiento 2.2.2 PERCEPCIÓN 2.2.2.1 Características de la percepción 2.2.2.2 Percepción del liderazgo 2.2.3 LIDERAZGO 2.2.3.1 Definición de liderazgo 2.2.3.1.1 El modelo de liderazgo de Likert centrado en empleado 2.2.3.1.2 El modelo del alfiler 2.2.3.1.3 Los cuatro sistemas de administración planteados por Likert 2.2.3.1.3.1 Sistema 1. Autoritario y coercitivo 2.2.3.1.3.2 Sistema 2. Autoritario y benévolo 2.2.3.1.3.3 Sistema 3. Consultivo 2.2.3.1.3.4 Sistema 4. Participativo	Motivación	Rendimiento laboral	Tipo de investigación descriptivo-correlacional Con una muestra de 54 trabajadores.
¿Cuál es la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015?	Determinar la relación entre motivación y liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015				Tareas desafiantes	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Afiliaión, permanencia y aprobación social				
- ¿Cuál es el nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015? - ¿Cuál es el nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015?	- Describir el nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015 - Describir el nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015	Seguridad laboral				
		Comportamiento				
		Equidad				
		Toma de decisiones				
		Planeación, delegación y control de trabajo				
		Desempeño				
		Competencia en las tareas				
		Remuneraciones				
Liderazgo	Motivación hacia las tareas					
	Grupos de trabajo					
	Productividad Laboral					

Fuente: Propia

3.4 Operacionalización de las variables.

Tabla 6

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Motivación	Actividades	Rendimiento laboral
		Tareas desafiantes
		Seguridad laboral
	Conducta	Comportamiento
		Equidad
		Toma de decisiones
Logro de metas	Afiliación, permanencia y aprobación social	
	Planeación, delegación y control de trabajo	
Liderazgo	Tarea	Desempeño
		Competencia en las tareas
	Compromiso	Remuneraciones
		Motivación hacia las tareas
	Responsabilidad	Grupos de trabajo
Habilidades	Productividad laboral	

Fuente: Propia

3.5 Delimitación geográfica y temporal

La presente investigación se realizó con el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la Ciudad de Juliaca 2015,

La investigación se realizó entre los meses de febrero a noviembre del 2015.

3.6 Población y muestra

3.6.1 Población

La población estuvo conformada por 54 trabajadores de Agencias Autorizadas de Movistar.

Tabla 7

Personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015

Agencias autorizadas		N° de trabajadores
1	Red Perú Comunicaciones S.A.	10 trabajadores
2	Apple Comunicaciones S.R.L.	7 trabajadores
3	Visa Comunicaciones S.R.L.	5 trabajadores
4	C y R Comunicaciones S.A.	4 trabajadores
5	Innova Sur Perú S.A.	8 trabajadores
6	Global Comunicaciones S.R.L.	7 trabajadores
7	Boutique Celular S.A.C.	13 trabajadores
TOTAL		54 trabajadores

Fuente: Relación autorizada por Movistar

3.7 Determinación de la muestra

Para la determinación de la muestra, se realizó un muestreo probabilístico estratificado, aplicando la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{N pqz^2}{(N - 1) d^2 + z^2 pq} =$$

Aplicando la fórmula se obtiene:

$$n_0 = \frac{N pqz^2}{(N-1)d^2 + z^2 pq} =$$

Aplicando el factor de corrección este resulta 47% (mayor del 10%), como es mayor al 10%, entonces aplicamos el factor de corrección mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Quedando la muestra en 54 trabajadores.

3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Valderrama (2002) se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando los cuestionarios sobre motivación y liderazgo en el personal de ventas.

El instrumento con el que se valoró la motivación y el liderazgo en el personal de ventas está conformado por 10 preguntas, distribuidos en tres dimensiones (conocimientos generales, conocimientos sobre

motivación y liderazgo en el personal de venta). El cuestionario que valora el conocimiento sobre motivación (Soto, 2001) presenta una escala de respuesta tipo (Likert , 1969), donde: Siempre tiene una puntuación de 5, algunas veces 4, indiferente 3, casi nunca 2, nunca 1. Para medir el conocimiento se utilizó una escala evaluativa de acuerdo a tres categorías que son: bueno, regular y malo, según la puntuación obtenida por cada trabajador; el puntaje total se lleva a una escala vigesimal y a partir de la escala vigesimal se calificara como buen nivel de conocimiento, regular y malo.

Sánchez (2011) refiere que el instrumento tiene validez y confiabilidad y que en el trabajo desarrollado la información se recogió mediante la aplicación de una encuesta voluntaria a los adolescentes para medir conocimientos y actitudes. Se realizó una prueba piloto con 40 adolescentes varones en un pueblo joven de Chimbote, mediante la cual se evaluó la duración de la aplicación, el grado de consistencia de las respuestas y la claridad de las preguntas realizadas (confiabilidad y validez).

3.9 Proceso de recolección de datos.

Los datos fueron recogidos con la autorización respectiva de los gerentes de cada Agencia Autorizada, y se recogió mediante el

cuestionario que valora la motivación del personal de ventas y la percepción del liderazgo del personal de ventas.

Antes del recojo de información se dieron las instrucciones pertinentes con respecto a la forma de llenado de respuestas de los cuestionarios.

3.10 Procesamiento y análisis de datos

Para el análisis estadístico de los datos, se emplearon pruebas estadísticas haciendo uso del paquete estadístico SPSS 22.0, los resultados se presentan haciendo uso de los estadísticos descriptivos (tablas de frecuencias y gráfico de dispersión).

Para comprobar la hipótesis planteada, referente a la relación de las variables en estudio se emplearon la prueba de coeficiente de correlación de Pearson y el análisis de ANOVA para validar el modelo matemático de la regresión.

3.11 Técnicas e instrumentos

Se utilizara la recolección de datos mediante encuestas al personal de ventas.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1 Resultados

4.1.1 En relación al primer objetivo específico

Tabla 8

Nivel de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.

Nivel de Motivación	Frecuencia	Personaje
Baja	13	24,1
Media	32	59,3
Alta	9	16,7
Total	54	100,0

Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS

La tabla 8 muestra los niveles de motivación que presenta el personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015, donde se aprecia que el 59.3% presentan un nivel medio de nivel de motivación que presenta el personal de ventas, seguido del 24.1% con un nivel bajo y el 16.7% presenta un buen nivel alto de motivación.

Tabla 9

Dimensiones de motivación que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	13	24,1	24,1	24,1
Media	32	59,3	59,3	83,3
Alta	9	16,7	16,7	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente. Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS

La tabla 9 muestra el nivel de motivación según las dimensiones de motivación en el personal de venta de celulares en las Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca, se aprecia que en la dimensión de motivación del personal el 59.3% de los trabajadores presenta un nivel medio, seguido del 24.1% con un nivel bajo de motivación y el 16.7% presenta un buen nivel de motivación.

4.1.2 En relación al segundo objetivo específico

Realizado la recolección de datos con respecto a las actitudes frente a la percepción de liderazgo, se procedió a la calificación y tabulación de las 54 encuestas de los trabajadores de las Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca.

Para los análisis estadísticos del segundo objetivo se emplearon tablas de distribución de frecuencias.

Tabla 10

Nivel de percepción de liderazgo que presenta el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	25,9	25,9	25,9
Medio	33	61,1	61,1	87,0
Alto	7	13,0	13,0	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Fuente: propia del proyecto, datos estadísticos SPSS.

En la Tabla 10 se aprecia que el 61.1% de los trabajadores presentan una percepción de liderazgo medio, es decir, presentan una actitud media hacia la percepción de liderazgo en cuanto a la venta de celulares, el 25.9% presentan un nivel bajo, por lo que no se percibe un liderazgo eficiente en el lugar de trabajo, y el 13.0% presentan un nivel alto de percepción de liderazgo por lo que el personal tienen un jefe que tiene conocimiento de liderazgo.

4.1.3 En relación al objetivo general

4.1.4 Planteamiento del modelo

$$y = f(x)$$

4.1.5 Comportamiento de las variables

Variable y = Liderazgo del personal de ventas.

Variable x = Motivación del personal de ventas

4.1.6 Modelo de ecuación de las variables

Tabla 11

Análisis de Coeficientes entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,840	1,260	3,843	,000
	Liderazgo	,722	,076	,795	,000

a. Variable dependiente: Motivación

Fuente. Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS.

El análisis de coeficientes presenta que los resultados se comportan en un modelo lineal, y presentan relación entre las variables ($\text{sig}=0.000 < 0.05$) motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares.

Donde la pendiente de la recta de regresión es

$$b = \frac{n * \sum x_i * y_i - (\sum x_i) * (\sum y_i)}{n * \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} = .722$$

Este resultado afirma que la relación entre las variables es directa positiva con una pendiente de 1.415

La intersección con el eje Y es:

$$a = \frac{\sum y_i - b * \sum x_i}{n} = 4.840$$

El modelo de estimación de la ecuación se presenta de la siguiente manera:

$$y = a + bx = 4.840 + 0.722x$$

4.1.7 Coeficiente de correlación y determinación de Pearson

Tabla 12

Análisis de correlación entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de las Agencias Autorizadas de Movistar.

		Motivación	Liderazgo
Motivación	Correlación de Pearson	1	,795**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	54	54
Liderazgo	Correlación de Pearson	,795**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	54	54

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS.

Tabla 13
Resumen del modelo de correlación y determinación de
Pearson entre motivación y liderazgo en el personal de
venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,795 ^a	,632	,625	2,06624

a. Predictores: (Constante), Liderazgo

Fuente. Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS.

El análisis de correlación determina la existencia de una relación directa entre motivación y liderazgo que presentan el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca, se aprecia un coeficiente de correlación $r = .795$, como se observa en la tabla 10; siendo esta relación significativa, por otro lado el coeficiente de determinación declara que el $r^2 = .632$ indicando que la variación de las actitudes frente a la motivación se explica por la variación del liderazgo en un 63.2%, la cual es significativa como se evidencia en la tabla 11.

Así mismo, se aprecia coeficientes de correlaciones directas y significativas entre la motivación y el liderazgo en el personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar; la tabla 13 muestra un coeficiente de correlación de $r = .795$ entre motivación y liderazgo, un

coeficiente de correlación $r=.632$ entre motivación y liderazgo en el personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar.

4.1.8 Estadístico de prueba

Hipótesis

$H_0: b = 0$: El nivel de relación de motivación que presentan el personal de ventas de las Agencias Autorizadas de Movistar no es significativo para explicar la relación con el nivel de relación de motivación del personal de ventas.

$H_a: b \neq 0$: El nivel de percepción de liderazgo sobre el personal de ventas es significativo para explicar la relación con la motivación del personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar.

Nivel de error tipo I:

El nivel de significancia fue $\alpha = 0.05$ y correspondientemente el nivel de confianza es del 95%

4.1.9 Regla de decisión

Rechazar H_0 si $\text{sig} < \alpha$

Aceptar H_0 si $\text{sig} > \alpha$

4.1.10 Estadística de prueba usando SPSS 15.0

Tabla 14

Análisis de ANOVA entre motivación y liderazgo en el personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar.

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	381,327	1	381,327	89,318	,000 ^b
1	Residuo	222,006	52	4,269		
	Total	603,333	53			

a. Variable dependiente: Motivación

b. Predictores: (Constante), Liderazgo

Fuente. Fuente propia del proyecto, datos estadísticos SPSS

El análisis de ANOVA muestra que las variables se relacionan directamente $\text{sig.}=0.000 < \alpha = 0.05$; estos resultados declaran una relación entre la motivación y el liderazgo frente a la venta de celulares.

4.1.11 Regla de decisión

Como el valor de sig. = 0.000 < α = 0.05 Se rechaza H_0 , a favor de la H_a ; declarando que el nivel de motivación se relaciona con percepción del liderazgo en el personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca 2015.

4.2 Discusión

En esta investigación se estudió la relación que existe entre la variable liderazgo y motivación de los trabajadores de las Agencias Autorizadas de Movistar las cuales se pudo notar que si no existe un buen liderazgo en la organización este mismo no tiene la capacidad de motivar a sus trabajadores, por lo que los trabajadores no sienten las ganas de realizar buen trabajo sino más bien lo hacen por cumplir.

Los resultados muestran que un reducido porcentaje de trabajadores que presentan un nivel medio de motivación, que corresponde a un 16.7% de un nivel alto, el 59.3% de los trabajadores presentan un nivel medio y un porcentaje de 24.1% presentan un nivel bajo de motivación del personal de ventas de Agencias Autorizadas de Movistar, es decir, que existe no existe un conocimiento claro sobre la motivación, estos resultados guardan relación por los reportados por

(Blanchard, 2007), donde el 75% de los trabajadores desconocen los aspectos más relevantes sobre las liderazgo y motivación.

En cuanto a la variable de motivación, si los resultados obtenidos son mayores a los objetivos planteados, se genera una recompensa, generalmente representada de forma monetaria, que de acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, el dinero es un factor de higiene que le genera satisfacción al empleado, por lo que es necesario considerar también factores motivacionales, para lo cual se toman en cuenta factores tales como la afiliación de acuerdo a la teoría del logro de McClelland, el sentido de pertenencia de los integrante de los equipos, la aprobación social y la seguridad laboral, tomando como base la Teoría de las necesidades de Maslow.

Los resultados obtenidos y analizados estadísticamente han conducido a establecer que existe relación significativa moderada entre liderazgo y motivación en el personal de venta de celulares, por lo que se puede afirmar que la hipótesis general anunciada para este estudio es aceptada.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- En relación al objetivo general se determina que existe una relación directa significativa entre la percepción del liderazgo y la motivación del personal de venta de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca para el cumplimiento de objetivos, desempeño laboral, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.
- El nivel de motivación del personal de ventas de celulares de Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca está en un nivel medio. El personal de ventas necesitan estar seguros de que son apreciados y valorados, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtiene el sustento, para alcanzar un constante

desarrollo del personal y el cumplimiento de sus objetivos para con la empresa.

- El nivel de percepción de liderazgo en el personal de venta de celulares en las Agencias Autorizadas de Movistar en la ciudad de Juliaca está en un nivel medio. Se necesita tener una relación laboral, trabajo en equipo, calidad de atención y toma de decisiones, lo que se conduce a un rol de líder de la disciplina.

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere un estudio experimental entre las variables estudiadas en la presente investigación con una muestra mayor, o a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos a nivel organizacional.
- Se recomienda identificar otras variables y que influyan en el nivel de motivación y percepción de liderazgo o perjudiquen el desempeño laboral en el personal de ventas. Con el fin de optimizar el desarrollo del personal en las Agencias Autorizadas de Movistar en Juliaca.
- Se recomienda que tanto gerentes como trabajadores hagan una autoevaluación de sus desempeños para encontrar las debilidades y amenazas que puedan influirlos negativamente, para transformarlos en fortalezas y oportunidades que finalmente mejoran la calidad de

servicio que se brinda en las diferentes organizaciones en la ciudad de Juliaca.

Referencias

Alejandro Castro Solano, L. P. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*.

Buenos Aires : Paidós.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional* . Lambayeque :

Eumednet.

Antonakis, D. V. (2004). The Nature of Leadership. *Library of Congress*

Cataloging-in Publication Data, 282.

Arnheim , R. (2005). *Arte y Percepcion Visual: Psicología del ojo creador* .

Madrid : Alianza Editorial .

Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A surevy of teory and research* .

New York : Free Press.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel: Cómo crear y dirigir*

organizaciones de alto desempeño. Bogotá: Norma .

Castro Solano , A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y

capacidad de conducción . *Anales de Psicología* , 89-97 .

Cetina , T., Ortega , I., & Cecilia , A. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *PSICOPERSPECTIVAS* , 124-137.

Chiavenato , I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración* . México : Mc Graw - Hill Interamericana de México .

Chiavenato, I. (1993). Liderazgo Organizacional . En I. Chiavenato, *Influencia del Liderazgo* (pág. 324). México: Mc Graw-Hill .

Chiavento, I. (2003). Administracion de Recursos Humanos . En I. Chiavento, *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones* (pág. 58). México: Mc-Graw/Interamericana Editores SA.

Cohen, G. J. (1991). *La naturaleza de la funcion directiva* . México : Ediciones Díaz de Santos .

Daft, R. L. (2007). *La experiencia el liderazgo* . Madrid : Paraninfo S.A.

Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas* . México: Ediciones Paraninfo S.A.

Donal C. Mosley, L. C. (2005). *Supervisor: La Práctica del empoderamiento, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación* . México : Thomson .

Fiedler, F. E. (1968). Liderazgo situacional . *A Theory of Leadership Effectiveness* , 344-348.

Flores , N. (2003). *El Liderazgo* . Guayaquil: Universidad de Guayaquil .

Gomez, M. M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica. En U. A. Bello, *Introducción a la metodología de la investigación científica*. (pág. Capítulo 10). Chile : Brujas .

Graha, M. H. (2010). *Psicología Social* . Cuba : Medica Panamericana .

Hellriegel, D. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Texas A&M University: Thomson.

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill/Interamerica de España, S.A.

Ivancevich, P. L. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. México:

McGraw-Hill Interamericana de España.

Koenen, H. (1996). Motivación laboral de futuros trabajadores . *Motivación*

Laboral , 191.

Leonardo Oviedo, G. (15 de Junio de 2004). *Revista de Estudios Sociales*.

Obtenido de Revista de Estudios Sociales:

<http://res.uniandes.edu.co/view.php/375/index.php?id=375>

Likert , R. (1969). *La teoría de los sistemas: liderazgo* . Michigan : Mc Graw

Hill .

Mansilla, D. R. (2004). "Hacia la organización flexible". *Diagnostico*

Organizacional , 2-11.

McDaniel, L. J. (2007). *El futuro de los negocios*. México: Thomson .

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones* . México :

McGraw-Hill/Interamericana de México .

Michael A. Hitt, J. S. (2006). *Administración* . Estados Unidos : Pearson
Pentice Hall .

Mitchell, R. H. (1974). Sendero teoría de meta de Liderazgo. En E. S. m.,
Toma de desiciones: un enfoque de comportamiento organizacional
(págs. 81-97). Estados Unidos : Markus Wiener Publishing Inc.

Mounton, R. R. (1964). *La malla gerencial* . España : Managerial grid.

Navarro, P. (2009). *Lo que no saben los mejores MBA*. México: Profit.

Parra, A. A. (1993). El liderazgo del trabajador social en los equipos de
trabajo . *Cuaderno de trabajo Social n° 6 - Universidad Complutense*
Madrid, 25-32.

Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en las empresas*. México: Ediciones
Días de Santos .

Rivas, R. R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la Producción industrial*.
Buenos Aires : Nabuko .

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* . Mexico: PEARSON Educación .

Robert Lussier, C. A. (2006). *Liderazgo. Teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. Bogota: Cengage Learning.

Rodríguez, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. Mexico: Thomson.

Rusca, D. G. (23 de Septiembre de 2009). *SlideShare*. Obtenido de SlideShare: <http://es.slideshare.net/isiv/clase-14-psico>

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. Mexico: S.A. EDICIONES PARANINFO.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: a Survey of the Literature*. New York: NY: The Free Press.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad* . México: Pearson Educación .

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México:
Limusa.

Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo* . Mexico:
ESIC.

Vroom, J. y. (1988). Liderazgo Situacional. *Toma de desiciones - Liderazgo*,
5-10.

Wehrich, H. K. (1990). *Administración - Una perspectiva global* . México :
Raw Hill Interamericana S.A. .

Zelinski, E. J. (2003). *El placer de no trabajar*. Barcelona: Ediciones Gestión
2000.

Anexos

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE VENTA DE CELULARES DE

INSTRUCCIONES. Después de leer cuidadosamente cada afirmación marque con una “X” la opción que mejor represente su opinión o su experiencia al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas; lo importante es tener información sobre el ámbito laboral propio de su organización. Sólo elija una respuesta.

La escala se presenta de la siguiente forma:

5. Siempre 4. Algunas veces 3. Indiferente 2. Casi nunca 1. Nunca

PREGUNTA			5	4	3	2	1
Motivación	1	Siente que el trato que recibe es equitativo para todos los empleados del área donde usted labora					
	2	La empresa contempla además del salario, otros sistemas de incentivos no monetarios que motivan al personal del área					
	3	La empresa realiza encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción para mejorar su ambiente laboral					
	4	Los compañeros del área demuestran entusiasmo al realizar el trabajo					
	5	Existe reconocimiento al equipo de trabajo por el logro de objetivos					
Liderazgo	6	En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones					
	7	La retroalimentación es clara por parte de su jefe acerca del logro de objetivos					
	8	Su jefe lo involucra en la solución a los problemas del equipo de trabajo					
	9	Su jefe contribuye en el desarrollo profesional que tiene dentro de la empresa					
	10	El ambiente laboral fomenta el trabajo en equipo					

Fuente: Modelo teórico basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de objetivos organizacionales – Dr. Jorge Toshio Yomada Fujiyoshi.