



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A.C. VENTANILLA, 2017”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Natali Margarita Rosales Azaña

Asesor:

Mg. Ramiro Rondón Tamayo

Lima – Perú
2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller **Natali Margarita Rosales Azaña** denominada:

**“MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PARA INCREMENTAR LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
INVERSIONES ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A.C. VENTANILLA, 2017”.**

Mg. Ramiro Rondón Tamayo
ASESOR

Mg. Cesar Augusto Smith Corrales
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Luis Ricardo Cárdenas Torres
JURADO

Lic. Rafael Fernando Rondón Eusebio
JURADO

DEDICATORIA

Primero a Dios, por guiarme en todo el camino de mi vida y ser mi fortaleza para seguir adelante. A mi esposo Daniel, por todo el apoyo durante este proceso de la carrera. A mis padres Esperanza y Juan, por confiar en mí y su ayuda incondicional. A mis hijas Nasumi y Keyli, que han sido mi motivación para lograr este objetivo en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí. A los docentes de la Universidad Privada del Norte por la dedicación y excelente enseñanza brindada y guiándome en el transcurso de la carrera. Al asesor Ramiro Rondón Tamayo por la buena orientación para poder culminar con la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL | 2 |
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO | 4 |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 7 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 8 |
| RESUMEN..... | 9 |
| ABSTRACT..... | 10 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1.1. Descripción de la Empresa..... | 12 |
| 1.2. Realidad Problemática | 17 |
| 1.3.1. <i>Problema General</i> | 19 |
| 1.3.2. <i>Problema Específico</i> | 19 |
| 1.3.2.1. <i>Problema específico 01</i> | 19 |
| 1.3.2.2. <i>Problema específico 02</i> | 19 |
| 1.3.2.3. <i>Problema específico 03</i> | 19 |
| 1.4. Justificación | 19 |
| 1.5. Objetivos..... | 20 |
| 1.5.1. <i>Objetivo General</i> | 20 |
| 1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> | 20 |
| 1.5.2.1. <i>Objetivo específico 1</i> | 20 |
| 1.5.2.2. <i>Objetivo específico 2</i> | 20 |
| 1.5.2.3. <i>Objetivo específico 3</i> | 20 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 21 |
| 2.1. Antecedentes..... | 21 |
| 2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> | 21 |
| 2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> | 22 |
| 2.2. Bases Teóricas | 23 |
| 2.2.1. <i>Liderazgo</i> | 23 |
| 2.2.1.2 Enfoques de Liderazgo..... | 23 |
| 2.2.1.3 Enfoque de comportamiento (Teorías conductuales) | 24 |
| 2.2.1.4 Estilos conductual del liderazgo | 25 |
| 2.2.1.4.1 Estilo de liderazgo autoritario | 27 |
| 2.2.1.4.2 Estilo de liderazgo democrático | 27 |
| 2.2.1.4.3 Estilo de liderazgo liberal | 29 |
| 2.2.1.5 Enfoque de los rasgos..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.2.1.6 Enfoque de la contingencia | 30 |
| 2.2.1.7 Enfoque Emergente..... | 30 |
| 2.2.2 Motivación Laboral | 30 |
| 2.2.2.3 Fuentes de motivación | 32 |
| 2.2.2.3.1 Motivación intrínseca..... | 32 |
| 2.2.2.3.2 Motivación extrínseca..... | 32 |
| 2.2.2.4 Teoría de las expectativas | 33 |
| 2.2.2.5 Teorías de las Necesidades | 33 |
| 2.2.2.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow | 33 |
| 2.2.2.5.2 Teoría motivador - higiene de Herzberg..... | 35 |
| 2.2.2.5.3 Teoría de las tres necesidades David Mc Clelland | 36 |
| 2.2.2.6 Teoría de la Equidad | 37 |
| 2.2.2.7 Teoría de la Fijación de Metas | 38 |
| 2.2.2.8 Teorías del Aprendizaje..... | 38 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 39 |
| CAPÍTULO 3. DESARROLLO | 40 |
| 3.1. Desarrollo del Objetivo específico 1 | 40 |
| 3.2. Desarrollo el Objetivo 2 | 50 |
| 3.3. Desarrollo el Objetivo 3 | 53 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS | 54 |
| Resultados del Objetivo Específico 1 | 54 |
| 4.2. Resultados del Objetivo Específico 2 | 55 |
| 4.3. Resultados del Objetivo Específico 3 | 56 |
| CONCLUSIONES..... | 57 |
| RECOMENDACIONES | 58 |
| REFERENCIAS | 59 |
| ANEXOS..... | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura N.º 1. Valores de la Empresa..... | 13 |
| Figura N.º 2. Organigrama de la empresa | 14 |
| Figura N.º 3 . Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... | 15 |
| Figura N.º 4. Diagrama de Ishikawa de la empresa..... | 18 |
| Figura N.º 5. Proceso de motivación..... | 31 |
| Figura N.º 6. Pirámide de Maslow..... | 34 |
| Figura N.º 7. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg..... | 35 |
| Figura N.º 8. Necesidades de Mc Clelland | 38 |
| Figura N.º 9. Comparación de aportes y resultado..... | 40 |
| Figura N.º 10. Encuesta realizada al Gerente de la Empresa..... | 43 |
| Figura N.º 11. Porcentaje de Toma de decisiones..... | 44 |
| Figura N.º 12. Porcentaje delega tareas sin preguntar..... | 45 |
| Figura N.º 13. Porcentaje de existe un proceso comunicativo..... | 46 |
| Figura N.º 14. Porcentaje Recibe opiniones o sugerencias. | 47 |
| Figura N.º 15. Porcentaje Eres orientado por tu Gerente..... | 48 |
| Figura N.º 16. Porcentaje Entrega poder de dirigir. | 49 |
| Figura N.º 17. Nivel de la Motivación Laboral en los Colaboradores..... | 53 |
| Figura N.º 18. Motivación Actual | 56 |
| Figura N.º 19. Nivel de Motivación al Aplicar la Propuesta..... | 56 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N.º 1. Análisis FODA..... | 16 |
| Tabla N.º 2. Cuadro de estilo de liderazgo según Kurt Lewin..... | 26 |
| Tabla N.º 3. Decisiones sin consultar..... | 44 |
| Tabla N.º 4. Delega tareas sin preguntar..... | 45 |
| Tabla N.º 5. Existe un proceso comunicativo..... | 46 |
| Tabla N.º 6. Recibe opiniones o sugerencias. | 47 |
| Tabla N.º 7. Eres orientado por tu Gerente..... | 48 |
| Tabla N.º 8. Entrega poder de dirigir..... | 49 |
| Tabla N.º 9. Herramientas para Desarrollar la Capacitación..... | 51 |
| Tabla N.º 10. Costos para implementar la propuesta..... | 52 |
| Tabla N.º 11. Cuadro comparativo de Actividades..... | 54 |
| Tabla N.º 12. Cuadro comparativo del Método utilizado..... | 55 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo proponer la Mejora del Estilo de Liderazgo para Incrementar la Motivación Laboral de los Colaboradores de la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados A.S.C. Ventanilla. Los resultados obtenidos en la investigación muestra que para realizar la mejorar del Estilo de Liderazgo es necesario identificar cuál es el Liderazgo que se presenta actualmente en la Empresa, en segundo lugar, realizar un diseño que muestra todos los recurso y presupuestos económicos para la aplicación de Coaching y Capacitación que son los métodos con los que se pretende mejorar el Estilo de Liderazgo Autoritario del Gerente, seguidamente es necesario medir el nivel de Motivación de los colaboradores para conocer como incide el Liderazgo en el cumplimiento de sus actividades diarias. Finalmente se concluye que a medida que es el estilo de Liderazgo mejora la Motivación de los colaboradores incrementará y esto se verá reflejado en la realización sus actividades con eficiencia siendo esto beneficioso para la empresa ya que a mayor productividad mayor ganancia económica.

Palabras claves: *Liderazgo, motivación laboral, competencias, fortalecimiento, coaching, capacitación.*

ABSTRACT

The present work aims to propose the Improvement of the Leadership Style to Increase the Labor Motivation of the Collaborators of the Company Inversiones Espinoza y Asociados A.S.C. Window. The results obtained in the research show that in order to improve the Leadership Style, it is necessary to identify which in the Leadership that is currently present in the Company, second, to make a design that shows all the resources and economic budgets for the application of Coaching and Training that are the methods with which it is intended to improve the Manager's Authoritarian Leadership Style, then it is necessary to measure the Motivation level of the collaborators to know how the Leadership affects the fulfillment of their daily activities. Finally it is concluded that as the style of Leadership improves the Motivation of the collaborators will increase and this will be reflected in the realization of their activities with efficiency being this beneficial for the company since higher productivity greater economic gain

Keywords: *Leadership, work motivation, competencies, strengthening, coaching, training.*

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la época actual las organizaciones, esperan encontrar a un líder que desempeñe sus funciones gerenciales, con la capacidad de gestionar eficientemente y con sus habilidades convencer a sus colaboradores en trabajar con regocijo, lograr cumplir con los objetivos establecidos en alcanzar con la meta, contar con un personal que se sienta motivado al momento de realizar las tareas, generando un buen clima laboral. Aunque en otras organizaciones se presentan desmotivación laboral por parte de los colaboradores en no lograr cumplir con sus objetivos. El Estilo de Liderazgo se predomina como un factor influyente en la motivación laboral, si no hay un estilo de liderazgo apropiado dentro de la organización esto causa desmotivación y falta de interés por parte de los colaboradores en terminar con sus tareas.

Con el transcurso del tiempo, se han encontrado diferentes cambios en el entorno laboral, evidenciando la preocupación de las organizaciones en lograr mejorar el ámbito laboral de los colaboradores, con la finalidad de obtener un buen ambiente de trabajo así mismo comprometido, motivado en la empresa.

De otra perspectiva, las organizaciones exitosas y competitivas se basan en un buen liderazgo dentro de las empresas, de esa manera tienen a sus colaboradores satisfechos, motivados y con ganas de cumplir con sus tareas, se considera la motivación laboral como la dedicación que desempeña para obtener el logro.

En el presente estudio, se analiza que tipo de estilo de liderazgo posee la Gerencia en la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Encontrando diferentes causas como, entrega de poder, colaboradores desmotivados, no existe un buen proceso comunicativo, no toma en cuenta a sus colaboradores al momento de tomar decisiones, no delega responsabilidades, ausencia de la comunicación afectiva, no logrando cumplir con las metas propuestas, provocando que esto afecte a la motivación laboral. La solución para incrementar la motivación laboral se basará en implementar un plan de mejora del estilo de liderazgo del gerente.

Así con el resultado del análisis, se pretende encontrar las herramientas adecuadas, para permitir la gestión de Estilo de Liderazgo, logrando por lo tanto un mejor líder, con el propósito de incrementar la motivación laboral, por lo mencionado anteriormente nos trazamos el objetivo de DETERMINAR DE QUÉ MANERA LA MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO INCREMENTA LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ,de esta manera la empresa será beneficiada con la obtención de resultados.

1.1. Descripción de la Empresa

La Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. inicia sus actividades un 19 de noviembre del año 2005 en el centro poblado MI PERU Mz. H11. Lt. 40 en el Distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao del Departamento de Lima. Actualmente la empresa cuenta con dos centros de servicio de combustible ubicados en distrito de Ventanilla y en Pachacútec; actualmente la empresa está conformada por 16 colaboradores liderado por el Sr. Felipe Espinoza Carhuallanqui quien es el Gerente General.

Objetivos de la Empresa.

- Desarrollar actividades relacionadas al transporte de pasajero, tanto urbano, suburbano, inter-urbano e inter-provincial, servicios de taxi, taxi-colectivo y taxi remisa nivel nacional.
- Desarrollar actividades relacionadas con el transporte de carga y de combustible a nivel nacional.
- Desarrollar actividades relacionadas con la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos, lubricantes, automóviles, vehículos de automotores de carga, auto partes, repuestos automotrices, neumáticos, en general cualquier artículo relacionado a la industria automotriz, pudiendo para tal efecto instalar grifos y/o estaciones de servicios en el domicilio de la sociedad o cualquier ciudad del país.
- Brindar servicios de lavado, engrase, lubricación, enllante, reencauche, metálica automotriz, pesaje electrónico de vehículos y en general cualquier otro relacionado con la presentación de servicio a vehículos automotores y a los automovilistas.

1.1.1 Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestro cliente ofreciéndoles productos de primera calidad y un excelente servicio, asimismo brindar confianza a los transportistas de vehículos pesados y ligeros tanto a nivel individual como empresarial y, a consumidores en general.

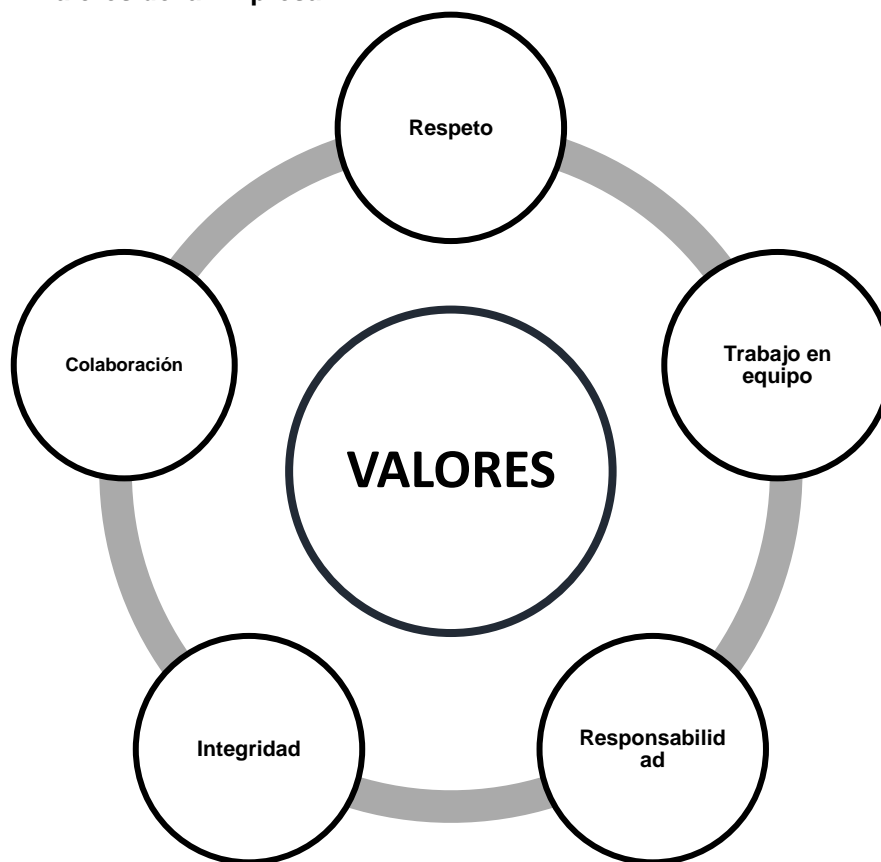
1.1.2 Visión:

Ser una empresa líder en el sector de combustible líquido, derivados de los hidrocarburos que busca su crecimiento mediante la conciliación de sus estaciones de servicio y su unidad de Comercialización Minorista.

1.1.3. Valores:

- Respeto: Los colaboradores tienen que atender a los clientes con amabilidad.
- Trabajo en equipo: Se refleja en el apoyo mutuo entre colaboradores.
- Responsabilidad: Es un valor importante en nuestra empresa ya que, al delegarle una actividad a una persona, lo cumplirá tiempo y así hará que la empresa cumpla con los objetivos.
- Integridad: Buscamos ser un ejemplo de comportamiento ético, respetando los principios y políticas de la empresa.
- Colaboración: Trabajo en conjunto entre el grupo para realizar una obra u objetivo.

Figura n.º 1. Valores de la Empresa.



Fuente: Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C.

1.1.4 Organigrama

En el presente organigrama, se podrá visualizar la distribución de las diferentes áreas por las que está integrada la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Es una estructura que no solo ayuda a identificar los cargos que existen; sino que también se conocerán cuáles son los niveles de mando que se encargaran de gestionar y monitorean el buen cumplimiento de las labores de los colaboradores.

Figura n.º 2. Organigrama de la Empresa

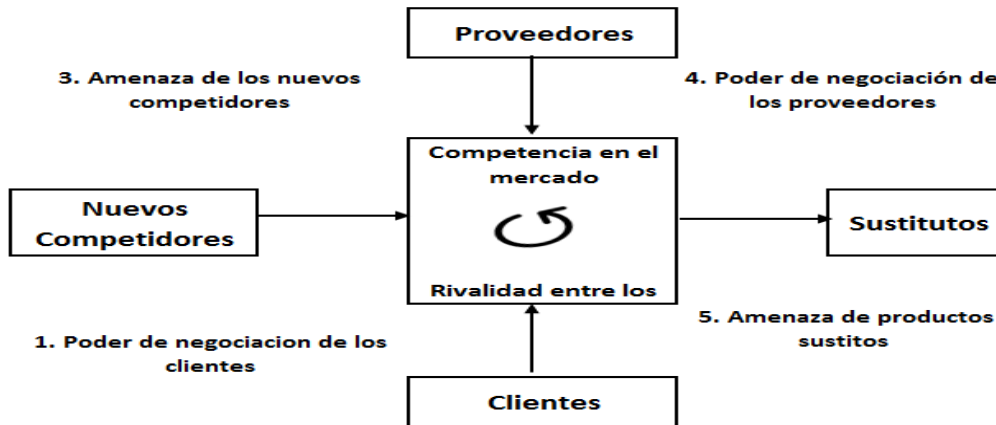


Fuente: Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C.

Como muestra la figura, el área a desarrollar la propuesta de mejora es el área de la Gerencia, quien presenta un mal liderazgo conllevando a una baja Motivación Laboral en los colaboradores de la empresa.

1.1.5. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Figura n. 03 . Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite analizar cuál es el nivel de competencia que tiene la Empresa, la misma que se presenta a continuación.

1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Estas empresas mayoristas como (PECSA-PRIMAX-PETROPERU), tienen un posicionamiento y participación en el mercado en todo el Perú. Es una amenaza por que mueven grandes volúmenes de combustibles permitiendo satisfacer el consumo y las necesidades del mercado. De esta manera afectando a nuestra empresa ya que somos minoristas Acceso a canales de distribución. Son utilizados por grandes distribuidores mayoristas que han posicionada gran parte del territorio nacional y del mercado de combustible permitiendo que el producto llegue hacia los clientes de manera oportuna y eficaz, permitiendo la establecer lealtad de los clientes. (Opecu, 2018).

2.- Rivalidad Entre Los Competidores

En el entorno de nuestra empresa se observa que hay mayor tendencia en la comercialización de combustible, líquidos derivados de los hidrocarburos abarcando la firmeza del mercado, así mismo está compuesto por empresas (Digoni, San Carlos, San Pedro). Estas empresas entregan un valor agregado al producto, ingresando al mercado los biocombustibles y el gas natural vehicular (GNV), gas licuado de petróleo (GLP) de esta manera provocando un incremento del grado de rivalidad entre los competidores de la industria.

3.- Poder de negociación de los proveedores

Las empresas vendedoras negocian de manera independiente en el mercado, el costo de proveedores es bajo, por lo que existen un sin fin de números de distribuidores abasteciendo a la empresa para la comercialización y distribución, nuestro proveedor más notable es Pecsá por su alta calidad en su producto, accediendo ubicarse en cada una de las etapas de cadena, obteniendo un resultado oportuna y eficaz la entrega de los productos hacia los clientes.

4.- Poder de negociación de los compradores

La empresa ofrece sus productos a todo tipo de clientes sea mayoristas o minoristas, brindando un producto de calidad, de esa manera entablar fidelidad entre los clientes. Los clientes tienen un nivel de negociación al momento del incremento de los combustibles, algunos regresan y otros buscan un precio más bajo. La empresa da un precio accesible para sus clientes y ganar fidelidad.

5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Existen un gran número de productos sustitutos disponibles en el mercado, dentro de esos productos encontramos el gas natural vehicular (GNV) y el gas licuado de petróleo (GLP), que sustituye de manera parcial el consumo de gasolina en el país, considerándose una amenaza en producto sustituto debido que los consumidores deciden invertir su dinero en cambiar su motor a estos tipos de producto.

Tabla nº.1. FODA de la Empresa

| FODA DE LA EMPRESA INVERSIONES ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A.C. | |
|---|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Los productos de la más alta calidad. - Buen servicio al cliente. - Horario 24 horas. - El crédito que nos facilita el proveedor pesca | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la demanda de combustible. - Avance tecnológico. - Financiamiento inmediato. - Globalización |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Alta rotación del personal. - Falta de comunicación - Liderazgo- - Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> - Competencia agresiva - Fiscalizaciones - La vulnerabilidad de los precios. - Variables macroeconómicas del país |

Fuente: Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C.

1.2. Realidad Problemática

A nivel mundial la venta de combustibles tiene relación directa con el crecimiento del parque automotor que utiliza petróleo, gasolina, gas, GNV y GLP. Debido al incremento de los vuelos aéreos de pasajeros y de carga comercial. Asimismo, la intensificación del uso de este tipo de combustibles en los medios de transporte pesados que son utilizados para el comercio internacional de bienes aporta un alto crecimiento económico.

La comercialización de combustibles en el Perú se realiza según lo establecido en el Decreto Supremo N° 045-2001-EM "Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos" y es responsabilidad de los Agentes de la cadena de comercialización de Combustibles Líquidos registrar la información de sus transacciones comerciales en las distintas plataformas informáticas de OSINERGMIN (SCOP, SPIC, entre otros).

Actualmente somos una empresa que se dedica a distribución y comercialización de combustibles y derivados de hidrocarburos que inician sus actividades un 19 de noviembre del año 2005 en el centro poblado MI PERU Mz. H11. Lt. 40 en el Distrito de Ventanilla de la Provincia Constitucional del Callao del Departamento de Lima. Actualmente la empresa cuenta con dos centros de servicio de combustible ubicados en distrito de Ventanilla y en Pachacútec y está conformada por 16 colaboradores liderado por el Sr. Felipe Espinoza Carhuallanqui quien es el Gerente General.

En el ámbito local, la empresa donde se desarrolla la investigación, actualmente se observa un Estilo de Liderazgo que está generando malestar y desmotivación laboral en sus colaboradores y, esto se ve reflejado en el constante ausentismo, bajo rendimiento en el cumplimiento de sus funciones e impuntualidad. Asimismo, se observa que existe alta rotación de personal y esto con lleva a que el personal con el que se cuenta tenga que cubrir doble turno generando así incomodidades y baja productividad.

En función a todo lo mencionado, se puede apreciar que la empresa se está viendo afectada de manera económica puesto que los colaboradores no están cumpliendo con sus funciones encomendadas de manera eficiente, debido a que no existe un adecuado proceso de comunicación y coordinación para la compra de combustible y luego trasladarlo al establecimiento para así abastecer los tanques de los puntos de ventas. Debido a las falencias mencionadas la mayoría de las veces los puntos de venta se han encontrado desabastecidos de combustible teniendo como consecuencia perdida de cliente.

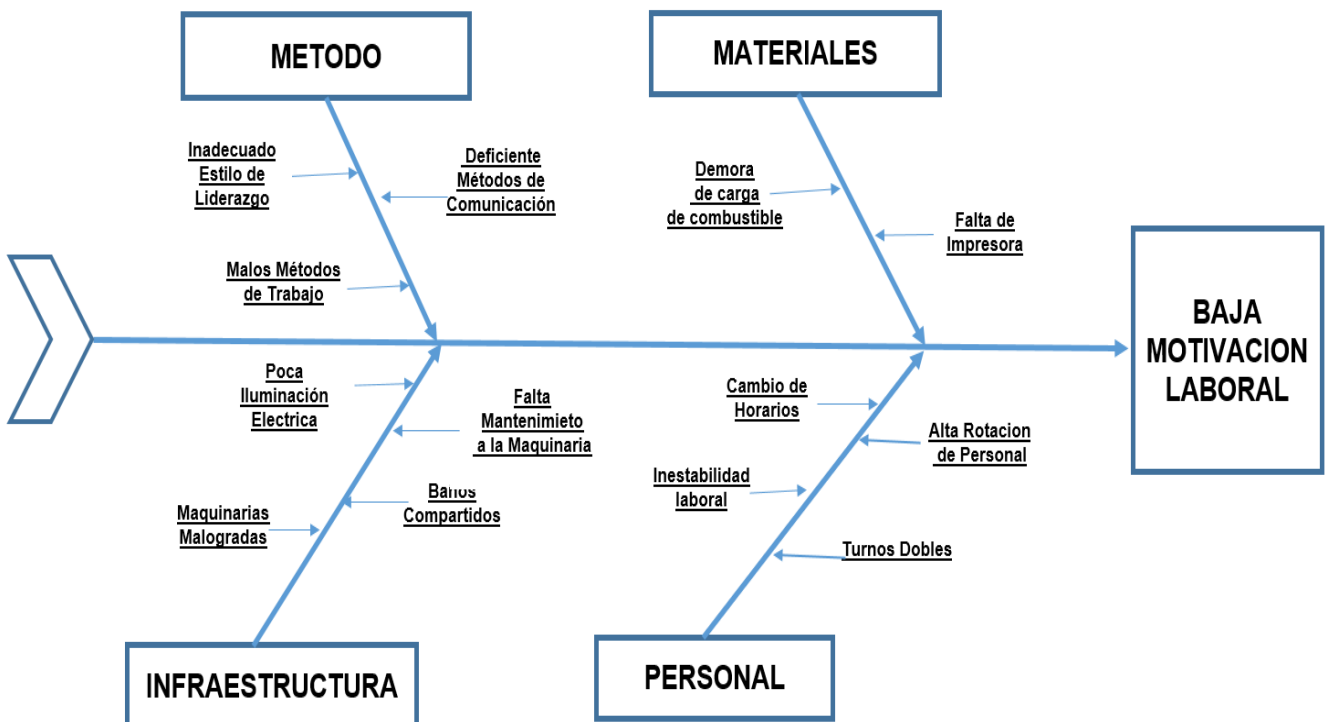
A pesar de que en la empresa se observa ciertas deficiencias; ésta cuenta con puntos fuertes que permite que se encuentre en actividad diaria y, rescatando ello es que se presenta la propuesta de MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A.C. VENTANILLA.

1.2.2. Análisis de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una representación gráfica que por su estructura también se llama diagrama de pescado, consiste en una representación sencilla en la que puede verse una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado. Esta herramienta sirve para facilitar el análisis de los problemas y sus soluciones en esferas como lo son: Materiales, métodos, infraestructura, personal.

Para analizar el Ishikawa mencionamos el efecto siguiente: Baja Motivación Laboral en la empresa.

Figura n.º 4. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la mejora del Estilo de Liderazgo incrementa la Motivación Laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla ,2017?

1.3.2. Problema Específico

1.3.2.1. Problema específico 01

¿Cuál es el Estilo de Liderazgo que se presenta en la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017?

1.3.2.2. Problema específico 02

¿De qué manera se desarrollará la mejora del Estilo de Liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017?

1.3.2.3. Problema específico 03

¿Cuál es el Grado de la Motivación Laboral al mejorar el Estilo de Liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017?

1.4. Justificación

Mediante la presente investigación se busca aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, que junto con la experiencia laboral, permitirán identificar cuál es la problemática que existe actualmente en los colaboradores de la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. y de esta manera encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que puedan afectar en la Motivación Laboral del personal.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, se acude a la aplicación de un test dirigido al gerente de la empresa a través de una página Web donde nos da a conocer cuál es el estilo conductual que existe actualmente en la empresa.

Con la propuesta de mejorar el Estilo de Liderazgo se busca mejorar la Motivación Laboral del personal de la empresa de tal manera que se logre mejorar en el corto, mediano y largo plazo, la productividad y fidelidad de los colaboradores de la empresa.

La propuesta de mejora tendrá como resultado mejorar la Motivación Laboral donde sus colaboradores serán más eficientes en la realización de las funciones generando un buen clima laboral entre los integrantes del área, lo que llevará a la empresa brindar un mejor servicio y generar mayor satisfacción a sus clientes, produciendo así una mejor rentabilidad económica para la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la mejora del Estilo de Liderazgo incrementa la Motivación Laboral de los colaboradores de la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla ,2017.

1.5.2. Objetivo Específico

1.5.2.1. Objetivo específico 1

Conocer cuál es el Estilo de Liderazgo que se presenta en la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

1.5.2.2. Objetivo específico 2

Desarrollar un método para mejorar el Estilo de Liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

1.5.2.3. Objetivo específico 3

Conocer el Grado de la Motivación Laboral al mejorar el estilo de liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se resumen las investigaciones de tesis estudiados en ámbito internacional y nacional, Dichos estudios sirven de referencia a la presente investigación.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Según, Cañar y Ramírez (2016, Cali), “PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA SUR-COMPAÑÍA DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA”. Tesis para optar la maestría en administración. Este presente trabajo se desarrolla una propuesta que fortalezca el liderazgo en esta área, con un diseño tipo descriptivo y explicativo, su objetivo principal se basó en analizar los estilos de liderazgo que desarrollan los líderes del área de producción. La propuesta dará a conocer qué tipo de liderazgo, el líder debe utilizar ante sus subordinados, para la muestra fueron 18 líderes que comprende a los directores de planta, supervisores, y gerente de planta del área de producción se aplicaron una encuesta que incluyo 36 preguntas y una entrevista a los líderes del área. En las conclusiones se obtuvo que los líderes deben ser fortalecidos, debiendo trabajar estratégicamente en la comunicación y en el trabajo en equipo.

En este estudio realizado por Muñís y Simoes (2015, Brasil), “ESTILOS DE LIDERAZGO Y DESEMPEÑO DE EQUIPOS EN EL SECTOR PUBLICO “. Tesis para optar el grado de licenciado en administración, teniendo como objetivo principal en analizar cómo los estilos de liderazgo de los gerentes públicos influyen en el desempeño de los equipos. Desarrollando una investigación explicativa, con una población de 34 colaboradores para la cual se utilizó el método de encuestas para la recolección de datos. Los resultados de esta investigación nos indican que los equipos no notan mucha diferencia entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional al evaluar el desempeño de sus líderes. Concluyendo en tanto que el estilo transaccional es el que predomina entre los líderes.

Según Flores, Montoya y Tirado (2012), Colombia, “PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO EN LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS EN LA CADENA DE ALMACENES EL FOGÓN ELECTRICO”. Tesis para optar la especialidad de talento humano y productividad. En el presente trabajo se enfoca en el estudio y análisis de los parámetros, conductas, actuares y procesos de la empresa. Teniendo como objetivo principal analizar como la propuesta de mejora incrementara la motivación de los empleados en la cadena de almacenes el fogón eléctrico. Por medio del diagnóstico, se encontró que la empresa no cuenta con procesos organizacionales definidos, recurso humano competente y comprometido con la empresa. Llevando un planteamiento de las posibles mejoras. Conclusiones del trabajo realizado tiene con única pretensión apoyarse en

los diferentes indicadores del comportamiento humano y de los resultados para sensibilizar a sus dueños a que es necesario evolucionar en conceptos administrativos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Según un estudio realizado por Sal y Zuloaga (2014) "IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA OFICINA CENTRAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO(OCPD) DE ESSALUD PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL" .Tesis para aprobación de Experiencia Curricular De Metodología De La Investigación. En el presente trabajo se determina el grado de motivación laboral, el de desempeño laboral. Desarrolló una investigación de tipo explicativa y un enfoque cuantitativo, diseño no experimental propositiva. Con una población y muestra de 69 trabajadores así mismo utilizando encuestas de motivación laboral y la escala del desempeño. Las conclusiones nos indican que el plan de motivación para el personal de la oficina central de planificación y desarrollo (OCPD) de EsSalud mejoro el desempeño laboral, se destaca una motivación dominante vinculada al desempeño laboral. Permitió identificar condiciones motivacionales para alcanzar la realización personal, poder, y afiliación.

Según, Esparza (2016) en la ciudad de Lima, "EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE CONTABILIDAD EN LA EMPRESA EL ROCÍO S.A".En una tesis para obtener el grado de licenciado en administración sustento El objetivo general de la tesis fue determinar efecto del estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral en el área de contabilidad en la empresa El Rocío S.A. a desarrollo una investigación de tipo descriptiva de diseño no experimental con corte transversal ,con una población y muestra de 28 colaboradores del área de contabilidad por lo que se aplicó una encuesta para la recolección de información ,los resultados de esta investigación nos indican que el coeficiente de determinación fue $R^2=0.1751$ acercándose a cero eso indican que las variables de estudiadas tienen un grado de relación muy baja.

Según, Mónica Patricia y Velásquez Arroyo (2017)" PERCEPCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO PARA EL FORTALECIMIENTO GERENCIAL DE LA INTITUCION EDUCATIVA JOSE OLAYA DEL DISTRITO DE HUALHUAS". Tesis para optar el grado de licenciada en administración. En el presente trabajo se describe los estilos de liderazgo y las características conductuales que practica el director .desarrollo una investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental transversal, tiene como objetivo identificar las diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la institución educativa José Olaya del distrito de Hualhuas, la población fue de 35 colaboradores siendo la muestra de 32 colaboradores aplicándoles el instrumento para la recolección de datos .Los resultados muestran que en la institución educativa existen diferencias de percepción de los estilos, los estilos con mayor participación se dan en el transaccional y transformacional. Concluyendo que no existen diferencias en la percepción de los estilos de liderazgo en la institución educativa.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo

En 2005, Robbins y Coulter informaron que el liderazgo es una forma basada al estudio del comportamiento del líder de manera cómo influir en los colaboradores, así mismo dirigirlos en lograr cumplir con sus objetivos.

Lussier y Achua (2002) informaron que “es la mezcla habilidades que posee el líder (capacidades, cualidades y actitudes) identificándose de los colaboradores, de la misma manera buscan aducir los aspectos propios que interpretan las capacidades de lograr lo que desea” (p.7). Mientras Newstrom y Davis (1993) definen al liderazgo como técnica de influenciar en los colaboradores, alentando para lograr en alcanzar los objetivos

Newstrom (2003) define que:

Un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son:

Habilidad técnica: esta habilidad se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Ejemplos son las habilidades aprendidas por contadores, ingenieros, redactores de textos y fabricantes de herramientas. (p.172).

Habilidad humana: es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y práctica.

Habilidad conceptual: es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. (p.172).

2.2.1.2 Enfoques de Liderazgo

En los últimos tiempos, muchos autores han propuesto diferentes modelos que caracterizan y determinan las conductas del líder. Estos enfoques se agrupan en estos:

2.2.1.3 Enfoque de comportamiento (Teorías conductuales)

Al hablar de la conducta del liderazgo, Cuadra y Veloso (2007) sostuvieron que:

Las teorías conductuales clásicas surgen como respuesta, en un principio, a la incapacidad del enfoque de los rasgos-teorías que consideran que ciertas cualidades y características personales diferenciaban a los líderes de los demás de distinguir a los líderes de los que no lo eran y a los líderes eficaces de los ineficaces. Esta corriente teórica-experimental tal postura que son las conductas las que distinguen a la persona que es líder. La aplicación práctica era que, si este tipo de conductas particulares existían, entonces el liderazgo podría ser enseñado. (p.47).

Lussier y Achua (2002) afirman que:

Se enfoca en lo que dice y hace el líder. En la continua búsqueda por encontrar el mejor estilo de liderazgo en todas las situaciones, los investigadores trataron de identificar las diferencias en el comportamiento de los líderes efectivos frente a los no efectivos. Aunque la teoría conductual del liderazgo hizo valiosas contribuciones a la investigación de liderazgo. Además, el comportamiento de líder se basa en sus rasgos. Así, los rasgos y comportamiento van de la mano, es decir, la teoría de los rasgos de liderazgo influye en la teoría conductual. (p.70).

Sánchez (2009) considera que:

Surge no como elemento de superación sino como desarrollo de la teoría de rasgos. Ella parte de lo que dicen y hacen los dirigentes, tratando, entre tanto, de identificar las diferencias de comportamiento de los directivos considerados eficaces, como aquellos que no lo son. Pese a tal esfuerzo de encontrar desde el punto de vista del comportamiento. (p.36).

2.2.1.4 Estilos conductual del liderazgo

Al hablar de estilos de liderazgo, Chiavenato (2007) sostuvo que:

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal, democrático. (p.107).

Al mencionar estilos de liderazgo, Lussier y Achua (2002) sostuvieron que:

Es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se basa en los rasgos y habilidades, el principal componente es el comportamiento, porque es el patrón de la conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder. (p.70).

Según, White y Lippitt citado por Chiavenato (2007), indican que:

Realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático. (p.107).

Los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos al liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior. (p.107).

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza liderazgo autoritario. El democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quien y en qué circunstancia y actividades. (p.107).

Tabla n°.2 Cuadro de estilo de liderazgo según Kurt Lewin

| LIDERAZGO BASADO EN LA AUTORIDAD DE (KURT LEWIN) | | |
|---|-----------------|--|
| ESTILO | ÉNFASIS | CARACTERÍSTICAS |
| AUTORITARIO | TAREA | <ul style="list-style-type: none"> - Asigna las tareas a realizar. - No participa en las actividades de los colaboradores - Las críticas que realiza tiene un carácter subjetivo y personal. - Establece las técnicas y etapas de las actividades fijadas por él. - Otorga recompensas y castigos. |
| DEMOCRÁTICO | PERSONAS | <ul style="list-style-type: none"> - Consulta con sus colaboradores las acciones y decisiones propuestas. - Promueve su participación - Participa en las actividades que realiza el grupo. - Decide junto con el grupo las técnicas y etapas a seguir - No importa si llegan a la meta, sino que lo hagan de mejor manera. - La designación de tareas se designa por el grupo. |
| LIBERAL | NINGUNO | <ul style="list-style-type: none"> - No interviene en la definición de las actividades ni en las discusiones. - Delega autoridad para tomar decisiones. - No importa si llegan a la meta, sino que lo hagan de mejor manera. - No ha orientación. - Ausencia de la comunicación. |

Elaboración: propia

2.2.1.4.1 Estilo de liderazgo autoritario

Según, Robbins y Coulter (2005) concluyeron que "describía a un líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados" (p.424).

Mencionar a este estilo, Newstrom (2003) sostuvo que:

Estos líderes centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda situación de trabajo de sus empleados, de los que espera que hagan lo que se les dice y no que piensen por sí mismo. Los líderes asumen autoridad y plena responsabilidad. (p.176).

Chiavenato (2007) aclara que:

El líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos indicó fuerte tensión, frustración y agresividad; por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraban satisfacción frente a la situación. El trabajo solo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad. (p.107).

Colino (2014) considera que:

La utilización de este estilo de liderazgo da lugar a altos niveles de absentismo y rotación de personal. Tampoco beneficia a la creatividad ni al espíritu de equipo, por lo que muchos de los beneficios del trabajo en grupo se pierden. Únicamente sería efectivo en tareas y trabajos que no requieran calificación especial, si no que su desempeño se realice a través de tareas rutinarias. (p.17).

2.2.1.4.2 Estilo de liderazgo democrático

Según estos diferentes autores definen a este líder:

Newstrom (2003) demuestra que los líderes antes de tomar una decisión primero piden opiniones a sus colaboradores si están de acuerdo con la decisión que se va a tomar.

Para Robbins y Coulter (2005) sostuvieron que:

Describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo, y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. (p.424).

Según Chiavenato (2007) considera que:

El líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. se formaron grupos de amigos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo se realizó en un ritmo uniforme y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de comportamiento personal, además de una impresionante integración grupal en un clima de satisfacción. (p.107).

Sánchez (2009) sostuvo que:

El líder consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas y promueve su participación. se percibe que este tipo de líder se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados antes de hacerlo. De manera general se describe como el dirigente que tiene la tendencia a involucrar a sus grupos de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores. (p.47).

Para Colino (2014) sostuvo que:

Este tipo de liderazgo destaca la prioridad que se da a la participación en todo el grupo. El líder, promueve el diálogo entre los miembros de su grupo para que, entre todos ellos, se llegue a la mejor conclusión, de ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo. (p.18).

2.2.1.4.3 Estilo de liderazgo liberal

Para Robbins y Coulter (2005) sostuvieron que "generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considera adecuado "(p.424).

Colino (2014) sostuvo que "Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, que otorga una libertad total a las decisiones grupales e individuales o, en todo caso, su participación en ellas es limitada" (p.18).

Chiavenato (2007) considera que:

El líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control. Aunque la actividad de los grupos fue intensa, la producción fue escasa. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas con el trabajo en si.se noto fuerte individualismo agresivo y poco respeto al líder. (p.107).

Sánchez (2009) considera que:

El líder utiliza un poco de poder, sí es que lo hace, y da a sus colaboradores una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder permite en gran medida que sus colaboradores fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. (p.48).

2.2.1.5 Enfoque de los rasgos

Para Robbins y Judge (2009) definen que "diferencian a los quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en cualidades y características personales" (p.386).

Para Newstrom (2003) define como:

Las características físicas, intelectuales o de personalidad que establecen una diferencia entre los líderes y los que no lo eran, o entre los líderes exitosos y los no exitosos. Los rasgos del liderazgo señalan que algunos factores distinguen a los líderes de quien no lo son. Los rasgos más importantes: (p.170).

2.2.1.6 Enfoque de la contingencia

Fiedler, citado por Koontz, Wehrich y Cannice (2008), indica que los sujetos se transforman en líderes no solo por sus cualidades de carácter, así mismo varios componentes influyen entre ellos y los integrantes de la organización.

2.2.1.7 Enfoque Emergente

Según, Jones y George (2006) sostuvieron que:

Este enfoque se orienta principalmente al liderazgo transformacional y transaccional. Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización. Asimismo, los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización. Ellos motivan a los seguidores a que trabajen bien, no sólo para beneficio de la organización, sino también para beneficio individual. (p.396).

2.2.2 Motivación Laboral

Según, Robbins y Coutler (2005) consideraron que:

Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos claves: esfuerzo, objetivos organizacionales, y necesidades. (p.392).

El elemento **esfuerzo** es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo se canalicen en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad. El esfuerzo se dirige hacia los

objetivos organizacionales y es congruente con estos es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, abordaremos la motivación como un proceso de **satisfacción de necesidades**. (p.392).

Figura n.º 5. Proceso de motivación



Fuente: Robbins y Coutler 2005 (p.393).

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2008) consideraron que:

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el dar, los logros y la autoafirmación. naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (p.388).

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2004) consideraron que:

Es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (p.388).

Para Lussier y Achua (2002) consideran que:

Es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado. Porque tendemos a buscar la satisfacción de nuestro interés personal. Aunque hay excepciones, existe sustento para la creencia de que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su empeño, sus contribuciones y su productividad. (p.79).

Newstrom (2003) demuestra que:

La motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, desde un punto de vista ideal, dando lugar a estas conductas de llegar al logro de una meta organizacional, así mismo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona. (p.106).

2.2.2.3 Fuentes de motivación

2.2.2.3.1 Motivación intrínseca

Lussier y Achua, (2006) informaron que:

Motivación intrínseca se basa en el comportamiento motivado que el mismo individuo desea mejorar dando importancia sobre él, proviene del alcance de cumplir sus logros así mismo ayudando a la organización a conseguir sus metas, obteniendo una ventaja competitiva. (p.322).

2.2.2.3.2 Motivación extrínseca

Jones y George, (2006) informaron que:

es un factor que incide para adquirir premios materiales y sociales, o bien para evitar un castigo, recibiendo recompensas externas por parte de la organización hacia los colaboradores por su desempeño laboral, comprenden como la remuneración, la seguridad laboral, y vacaciones, tales factores se combinan para satisfacer las necesidades del nivel inferior. (p.464).

2.2.2.4 Teoría de las expectativas

Vroom, citado por Newstrom (2003), explica que:

La motivación es producto de tres factores: cuanto se desea la recompensa (valencia), la estimación propia de la probabilidad de que el desempeño permita recibir la recompensa (instrumentalidad). Esta relación se expresa de la siguiente fórmula: $\text{valencia} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad} = \text{motivación}$. (p.122).

2.2.2.5 Teorías de las Necesidades

Jones y George (2006) afirmaron que:

Esta teoría se basa que, para motivar a su fuerza laboral, los gerentes deben determinar cuáles son las necesidades que los individuos tratan de satisfacer en la organización, para luego verificar si las personas obtienen un buen resultado de satisfacción con dichas necesidades, si tienen un desempeño de alto nivel y contribuyen a la eficacia organizacional. (p.246).

2.2.2.5.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow, citado por Newstrom (2003), indica que:

Las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen (adquieren una importancia creciente) en una secuencia predecible, pero relativamente fluida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas otorgan más importancia a las necesidades secundarias. (p.111).

Maslow, citado por Koontz et al. (2008), indica que:

Las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyo que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser motivador: Las siguientes son las necesidades humanas básicas: (p.392).

Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo, y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivara a las personas. (p.392).

Necesidades de seguridad: Las personas quieren estar libres de peligro físico y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimento o el abrigo. (p.392).

Necesidades de afiliación o aceptación: Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros. (p.392).

Necesidades de estima. Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por si, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza. (p.392).

Necesidades de autorregulación: Esta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo. (p.392).

Figura n.º 6. Pirámide de Maswlo



Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice 2008 (p.391)

2.2.2.5.2 Teoría motivador - higiene de Herzberg

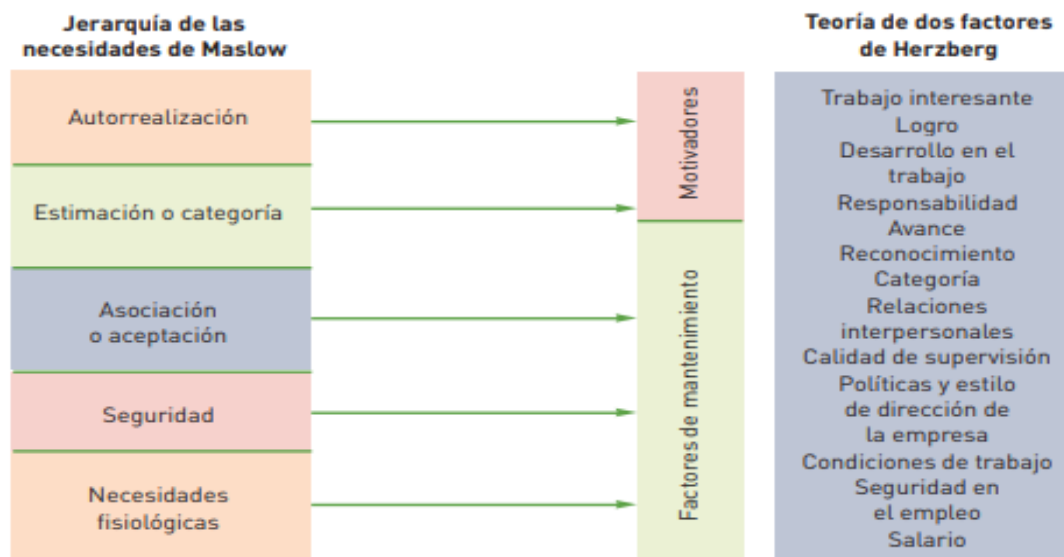
Herzberg, citado por Koontz, Wehrich y Cannice (2008), afirma que:

Manifiesta que las insatisfactorias no son motivadores, mientras que, si lo son los satisfactores, los cuales están relacionados con el contenido del trabajo.

Factores de mantenimiento o contexto del trabajo: Grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde encontró que solo hay insatisfactorias, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción.

Factores Motivadores: Todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). (p.393).

Figura n.º 7. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg



Fuente: Koontz, Wehrich y Cannice 2008(p.393).

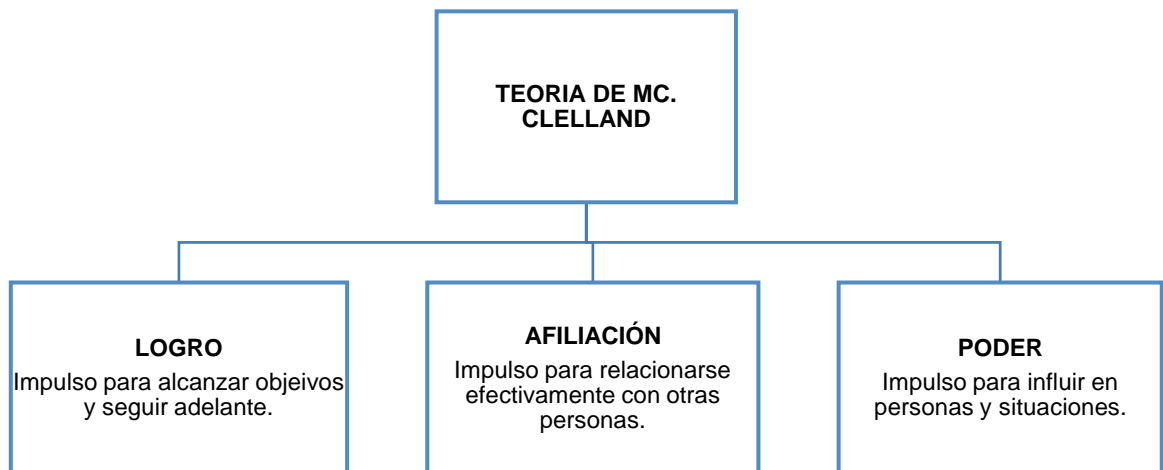
2.2.2.5.3 Teoría de las tres necesidades David Mc Clelland

Chang (2010) define que:

Al hablar de la Teoría de Necesidades, David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de países desarrollados y en vías de desarrollo, utilizando técnicas proyectivas, trabajó sobre la medición y definición de los motivos humanos. Su estudio parte no de las acciones exteriores, sino de la forma en que piensa una persona. Utilizó las tes de percepción temática, para captar muestras de pensamiento que posteriormente se estudiaron y se agruparon según los intereses o temas manifestados en los relatos de quienes resolvieron la prueba (tes) mencionado. A pesar de las críticas existentes, sus detractores coinciden en afirmar que la teoría de McClelland es la mejor manera de enfocar y estudiar la motivación laboral.

El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre los motivos humanos se podían clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro, tal como se expone a continuación:(p.22).

Figura n.º 8. Necesidades de Mc Clelland



Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=Teoría+de+las+necesidades>

Necesidades de logro

McClelland, citado por Newstrom (2003), indica que "es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito" (p.109).

Necesidades de afiliación

En 2003, Newstrom concluye que "es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad" (p.109).

Necesidades de poder

Newstrom (2007) Define que "es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar las situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito" (p.109).

2.2.2.6 Teoría de la Equidad

Robbins y Jugde (2009) plantean que "los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad" (p.193).

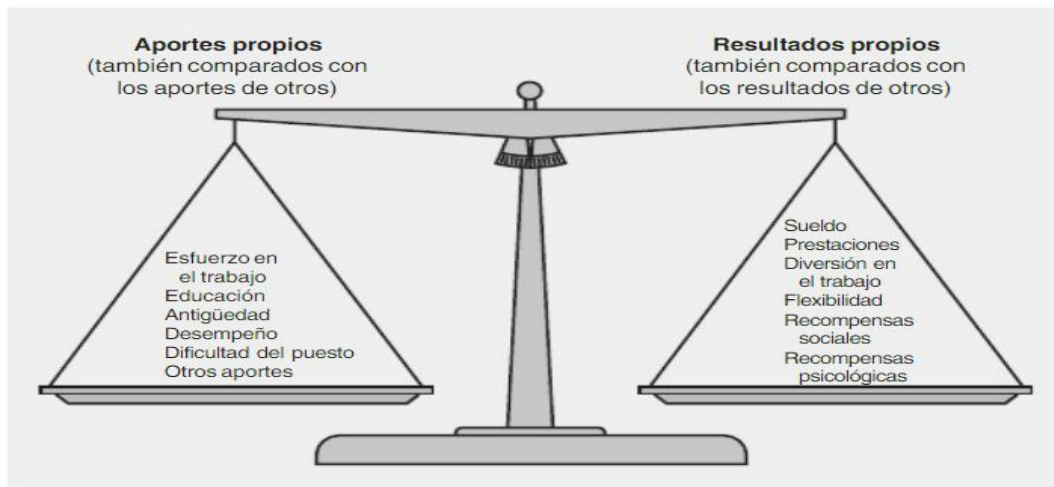
Adams, citado por Newstrom (2003), afirma que:

Los empleados tienden a juzgar la equidad mediante la comparación de los resultados que reciben con los aportes que realizan, y también al comparar esta (no siempre el nivel absoluto de las recompensas) con las de las otras personas. (p.127).

Los aportes: incluyen todos los ricos y diversos elementos que los empleados creen que brindan, o contribuyen, a su trabajo: su educación, antigüedad, experiencias previas de trabajo, lealtad y compromiso, tiempo y esfuerzo, creatividad y desempeño, etc. (p.127).

Los resultados: son las recompensas que suponen que recibirán de su trabajo y de sus patrones; los resultados incluyen el sueldo directo y los bonos, prestaciones, seguridad en el empleo, beneficios sociales y recompensas psicológicas. (p.127).

Figura n.º 9. Comparación de aportes y resultado



Fuente: Newstrom 2003(p.127).

2.2.2.7 Teoría de la Fijación de Metas

Según, Jones y George (2006) concluyeron que "se enfoca en motivar a los empleados para que contribuyan con sus aportes a sus puestos y sus organizaciones" (p.479).

Chiavenato (2007) muestra que:

En La teoría de fijación de metas sugiere que los gerentes puedan fomentar una alta motivación y un alto desempeño se consiguen que las personas se esfuercen por alcanzar metas específicas y difíciles. Es importante que las personas acepten las meta relacionadas, se comprometan con ellas y que reciban retroalimentación relacionada con la calidad de su trabajo. (p.108).

2.2.2.8 Teorías del Aprendizaje

Bandura, citado por Robbins y Jugde (2009), define que:

Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. (p.188).

2.3. Definición de términos básicos

Líder: Es el que desempeña las funciones gerenciales (planificación, organización, liderazgo y control) para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el papel del líder influye en la forma en que este desempeña los otros roles. (Lussier y Achua 2002).

Estilo conductual: se basa a la conducta del líder, cuando se centra en el logro de las tareas, las conductas se orientan en fijar objetivos de esa manera supervisar el rendimiento de los trabajadores, se centra en las necesidades dando lugar a la participación de las decisiones. Menéndez (2007).

Estilo de liderazgo Autoritario: Describe a un líder que dispone y emplea su autoridad, en la toma de decisiones en sí mismo, sin tomar en cuenta la participación de los colaboradores. Robbins y Coulter (2005)

Estilo de liderazgo Democrático: Se destaca la participación que se brinda a los colaboradores, promoviendo el dialogo entre gerente y subordinados llegando a un buen laso de confraternidad. (Colino, 2014).

Estilo de liderazgo liberal: Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, que otorga una libertad total a las decisiones grupales e individuales o, en todo caso, su participación en ellas es limitada" (Colino, 2014).

Motivación laboral: Estado emocional que genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (koenes, 1996, p.191).

Necesidad de Logro: Impulso o necesidad de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

Necesidad de Poder: impulso o necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.

Necesidad de Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Algunas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir.

CAPÍTULO 3. DESARROLLO

A continuación, se desarrollará los tres objetivos específicos planteados para así dar cumplimiento al objetivo general de la investigación.

3.1. Desarrollo del Objetivo específico 1

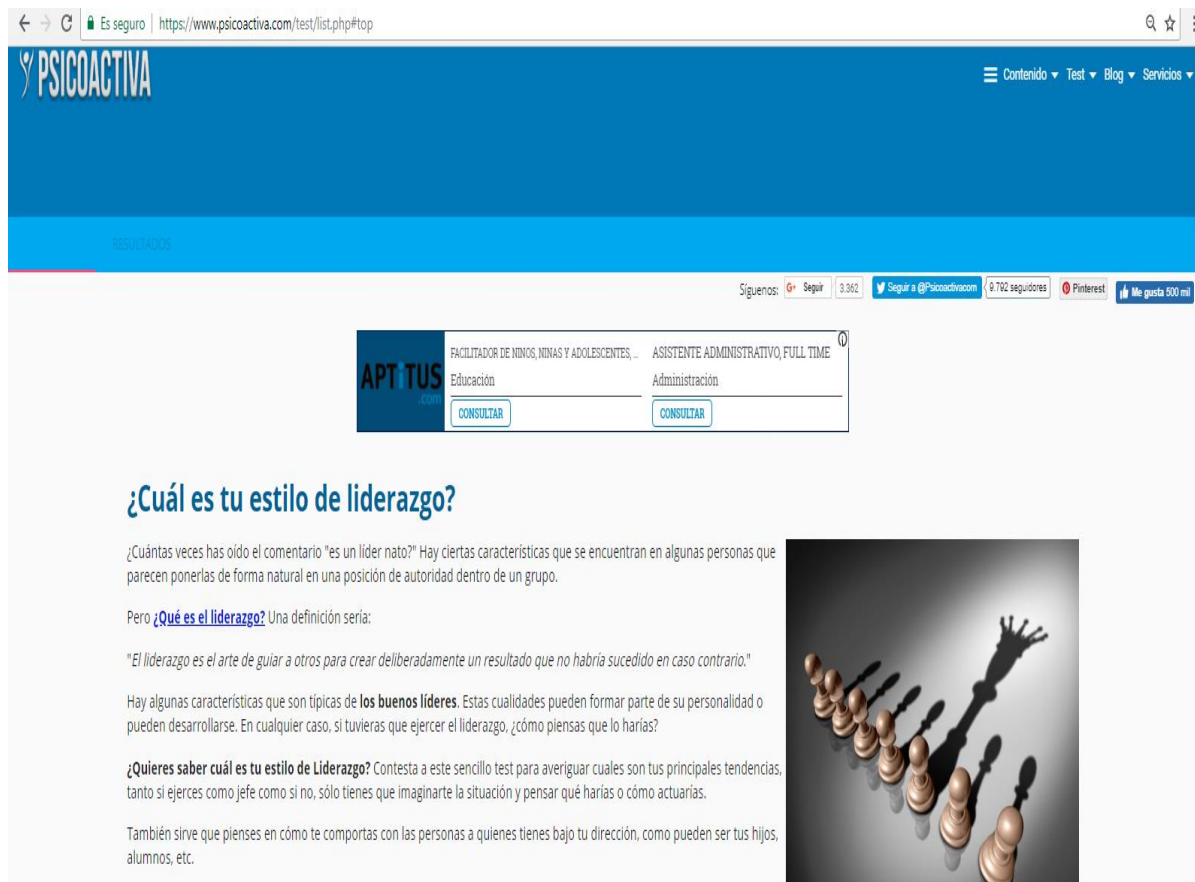
Conocer cuál es el Estilo Conductual del Liderazgo que se presenta en la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

3.1.1. La situación de la empresa




Para el cumplimiento del objetivo se realizó una encuesta dirigida al Gerente General de la Empresa, y para ello se utilizó la Página Web PSICOACTIVA donde nos dio conocer cuál es el Estilo de Liderazgo que actualmente se presenta en la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. obteniendo como resultado lo siguiente:

Encuesta Dirigido al Gerente

Figura n.º 10. Encuesta realizada al Gerente de la Empresa



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.psicoadtiva.com/test/list.php#top>. The page header includes the PSICOACTIVA logo and navigation links for 'Contenido', 'Test', 'Blog', and 'Servicios'. Below the header, there are social media follow buttons for Google+, Twitter (@Psicoactivacom), and Pinterest. A search bar is visible on the right. The main content area features a search bar with the text 'APT TUS' and two search results: 'FACILITADOR DE NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES, ...' and 'ASISTENTE ADMINISTRATIVO, FULL TIME'. Below the search results, there is a section titled '¿Cuál es tu estilo de liderazgo?' with a sub-heading '¿Cuántas veces has oído el comentario "es un líder nato?"'. The text explains that certain characteristics are found in some people who naturally appear in positions of authority. It then asks '¿Qué es el liderazgo?' and provides a definition: 'El liderazgo es el arte de guiar a otros para crear deliberadamente un resultado que no habría sucedido en caso contrario.' It also lists characteristics of good leaders and asks '¿Quieres saber cuál es tu estilo de Liderazgo?' with a note that the test is simple and helps identify tendencies. A final note states that the test also serves to think about behavior towards those under one's direction. To the right of the text is an image of chess pieces on a board, with a hand shadow reaching down to move a piece.

← →  Es seguro | <https://www.p psicoactiva.com/test/list.php#top>   

1 Los líderes pueden tener éxito por:

- Dar órdenes claras
- Permitir que las personas hagan por sí solas las tareas
- Ayudar a las personas a alcanzar su potencial

2 Cuando se trata de dar órdenes:

- Realmente no me gusta dar órdenes. Prefiero dejar que cada persona haga su tarea según su criterio.
- Yo digo a los miembros del grupo qué deben hacer, cómo hacerlo y cuando quiero que se haga.
- Proporciono una dirección, pero también ofrezco apoyo y acepto la retroalimentación del equipo.

3 En cuanto al control de los miembros del grupo...

- Compruebo que todo funciona bien de vez en cuando, y les hago saber que estoy disponible si necesitan ayuda.
- No ejerzo control sobre el grupo. Ellos saben más sobre su trabajo que yo.
- Me aseguro que las tareas y el equipo están funcionando correctamente.

4 Cuando se trata de la asignación de funciones:

- Tengo expectativas muy diferentes y una lista diaria de cosas por hacer.
- Dejo que los miembros del equipo decidan lo que hay que hacer.
- No tengo muchas exigencias. Las cosas van a realizarse sobre la marcha.

5 ¿Acepta las aportaciones de los miembros del grupo?

- ¡Por supuesto! Los miembros del grupo toman la mayor parte de decisiones por su cuenta.
- No. Yo no tengo tiempo para preocuparme por las ideas de otras personas.
- Claro, pero conservo la última palabra sobre las decisiones importantes.

6 ¿Qué frase describe mejor su enfoque para motivar a los miembros del equipo?

- Las personas están más motivadas cuando se sienten involucradas y valoradas.
- Los miembros del grupo deben motivarse a sí mismos.
- Las personas están más motivadas gracias las recompensas y por evitar los castigos o sanciones.

7 Las mejores decisiones:

- Son las tomadas por el líder
- Vienen directamente del grupo
- Involucran a un grupo en consenso

8 Si un miembro del grupo comete un error:

- Puede encontrar la manera de resolverlo por su cuenta.
- Tiene que ser reprendido y sancionado si es preciso.
- Necesita mayor apoyo y una orientación adicional.

9 Cuando hay que tomar decisiones:

- Tomo la decisión final, pero acepto las ideas que me dan los miembros de mi equipo.
- Tengo la última palabra sobre las decisiones tomadas en mi equipo.
- Dejo que los miembros del grupo tomen sus propias decisiones.

10 Quiero que las personas de mi grupo se sientan:

- Que tienen una lista clara de las tareas que deben llevar a cabo.
- Que están involucrados en el proceso y pueden contribuir en el grupo.
- Que ellos tienen el control.

11 Tengo en cuenta las sugerencias realizadas por otros miembros del grupo.

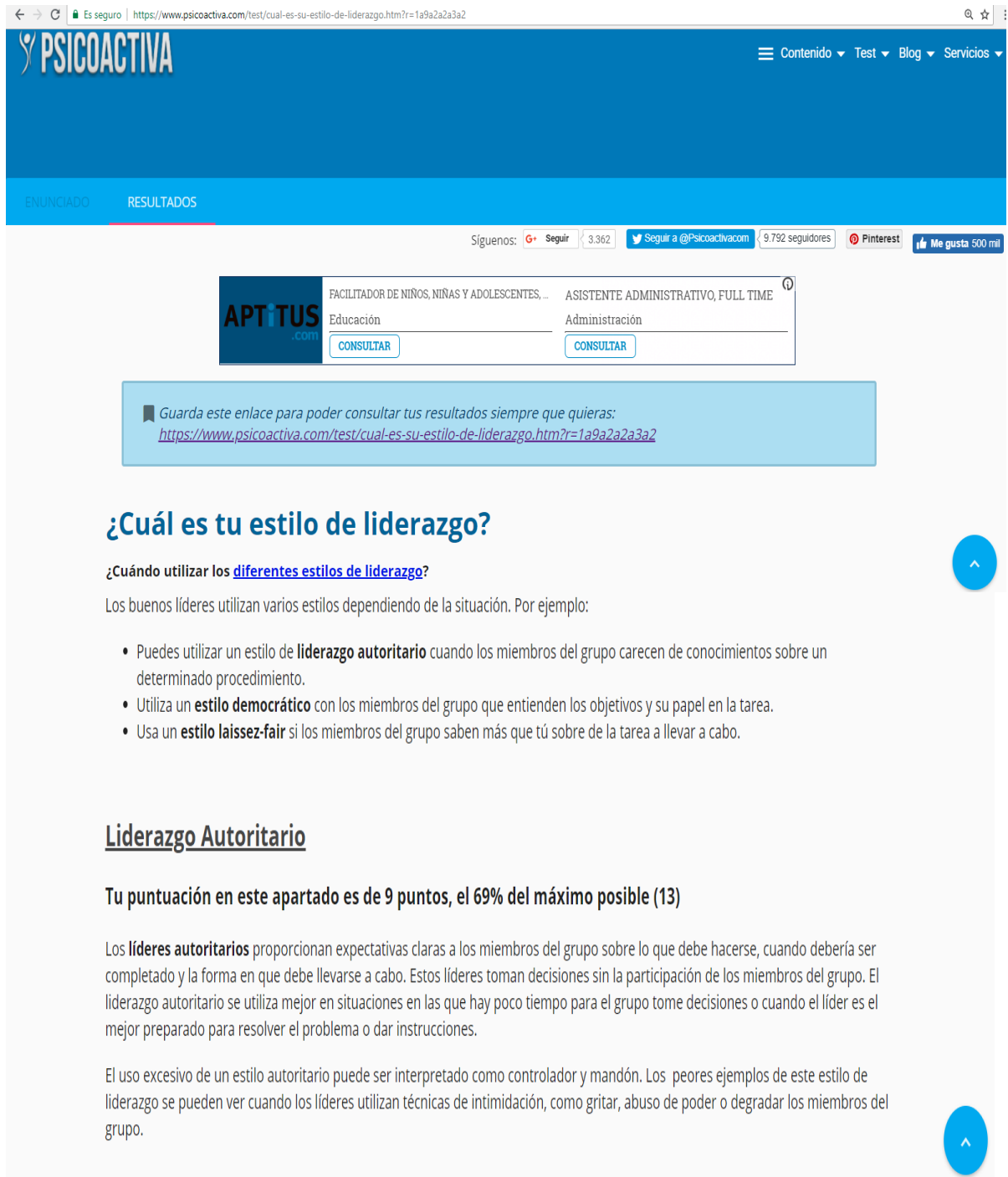
- Sí. La colaboración es la clave del éxito.
- Raramente. Soy el miembro que más conocimientos tiene del grupo.
- Siempre. Me baso en el grupo para decidir nuestra dirección.

12 Los miembros del grupo están más motivados por:

- Una exigencia de participación
- Una necesidad de seguridad
- Una necesidad de independencia

13 Cuando las cosas van mal, tiendo a:

- Pedir que los demás aporten ideas y soluciones
- Esperar que los demás para resuelvan el problema.
- Resolver las cosas por mi cuenta.



The screenshot shows the Psicoactiva website interface. At the top, there is a navigation menu with 'Contenido', 'Test', 'Blog', and 'Servicios'. Below the header, there are social media sharing options for Google+, Twitter, and Pinterest. The main content area features a section titled '¿Cuál es tu estilo de liderazgo?' with a sub-section '¿Cuándo utilizar los diferentes estilos de liderazgo?'. It lists three leadership styles: 'liderazgo autoritario', 'estilo democrático', and 'estilo laissez-fair'. A specific result is highlighted: 'Liderazgo Autoritario' with a score of 9 out of 13 points, representing 69% of the maximum possible score. The text explains that authoritarian leaders provide clear expectations and make decisions without group participation.

¿Cuál es tu estilo de liderazgo?

¿Cuándo utilizar los [diferentes estilos de liderazgo?](#)

Los buenos líderes utilizan varios estilos dependiendo de la situación. Por ejemplo:

- Puedes utilizar un estilo de **liderazgo autoritario** cuando los miembros del grupo carecen de conocimientos sobre un determinado procedimiento.
- Utiliza un **estilo democrático** con los miembros del grupo que entienden los objetivos y su papel en la tarea.
- Usa un **estilo laissez-fair** si los miembros del grupo saben más que tú sobre de la tarea a llevar a cabo.

Liderazgo Autoritario

Tu puntuación en este apartado es de 9 puntos, el 69% del máximo posible (13)

Los **líderes autoritarios** proporcionan expectativas claras a los miembros del grupo sobre lo que debe hacerse, cuando debería ser completado y la forma en que debe llevarse a cabo. Estos líderes toman decisiones sin la participación de los miembros del grupo. El liderazgo autoritario se utiliza mejor en situaciones en las que hay poco tiempo para el grupo tome decisiones o cuando el líder es el mejor preparado para resolver el problema o dar instrucciones.

El uso excesivo de un estilo autoritario puede ser interpretado como controlador y mandón. Los peores ejemplos de este estilo de liderazgo se pueden ver cuando los líderes utilizan técnicas de intimidación, como gritar, abuso de poder o degradar los miembros del grupo.

Fuente: Google.com <https://www.psicoactiva.com/test/cual-es-su-estilo-de-liderazgo.htm?r=1a9a2a2a3a2>

Como se observa en el resultado del test dirigida a al Gerente General en la Página Web, el Estilo de liderazgo que se emplea en la Empresa es el Liderazgo Autoritario.

Para contrarrestar el resultado obtenido en el test dirigido al Gerente General se realizó una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa para conocer la opinión sobre el líder.

Encuesta Dirigida a los Colaboradores

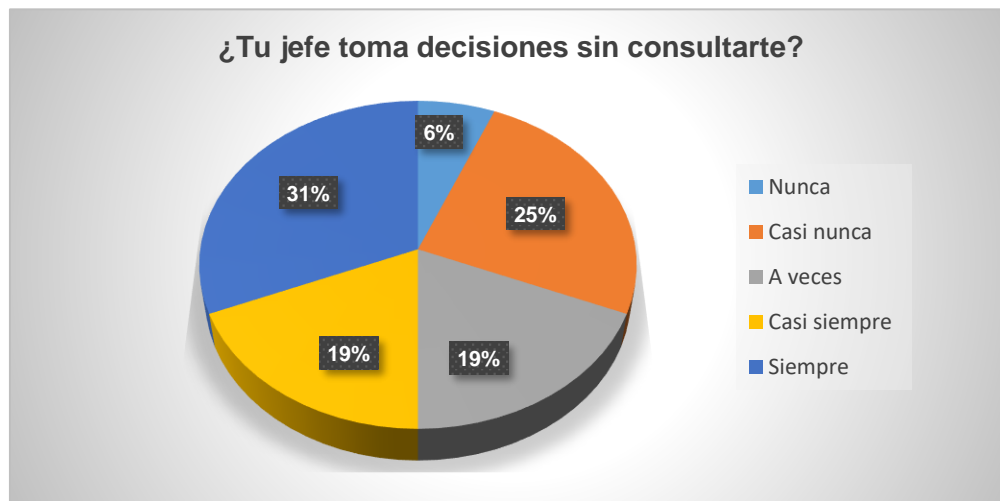
¿Tu jefe toma decisiones sin consultarte?

Tabla n°.3. Decisiones sin consultar.

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 1 | 6% |
| Casi nunca | 4 | 25% |
| A veces | 3 | 19% |
| Casi siempre | 3 | 19% |
| Siempre | 5 | 31% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración propia

Figura n° 11. Porcentaje de Toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el resultado un 31% de los colaboradores manifiestan que su jefe siempre toma decisiones sin consultarles.

¿Tu jefe delega tareas sin preguntar si estás de acuerdo o si cuentas con el tiempo necesario?

Tabla n°4. Delega tareas sin preguntar.

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 1 | 6% |
| Casi nunca | 2 | 13% |
| A veces | 2 | 13% |
| Casi siempre | 4 | 25% |
| Siempre | 7 | 44% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura n° 12. Porcentaje delega tareas sin preguntar.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura, un 44% de los colaboradores manifiestan: Siempre delega tareas a sus colaboradores sin tomar en cuenta si pueden o cumplirlos debidos a la carga laboral.

¿Existe un buen proceso comunicativo entre jefe y colaboradores?

Tabla n°5 .Existe un proceso comunicativo.

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 6 | 38% |
| Casi nunca | 4 | 25% |
| A veces | 2 | 13% |
| Casi siempre | 3 | 19% |
| Siempre | 1 | 6% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura n°.13. Porcentaje de existe un proceso comunicativo.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura, un 37% de los colaboradores manifiestan que no existe un proceso de comunicación entre el Gerente y los colaboradores.

¿Recibe opiniones o sugerencias al momento que realiza algún cambio?

Tabla n°.6. Recibe opiniones o sugerencias.

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 0 | 0% |
| Casi nunca | 7 | 44% |
| A veces | 6 | 37% |
| Casi siempre | 2 | 13% |
| Siempre | 1 | 6% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura n.º14. Porcentaje Recibe opiniones o sugerencias.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura un 44% de los colaboradores manifiestan que Casi nunca reciben opiniones o sugerencias al momento que se realiza algún cambio.

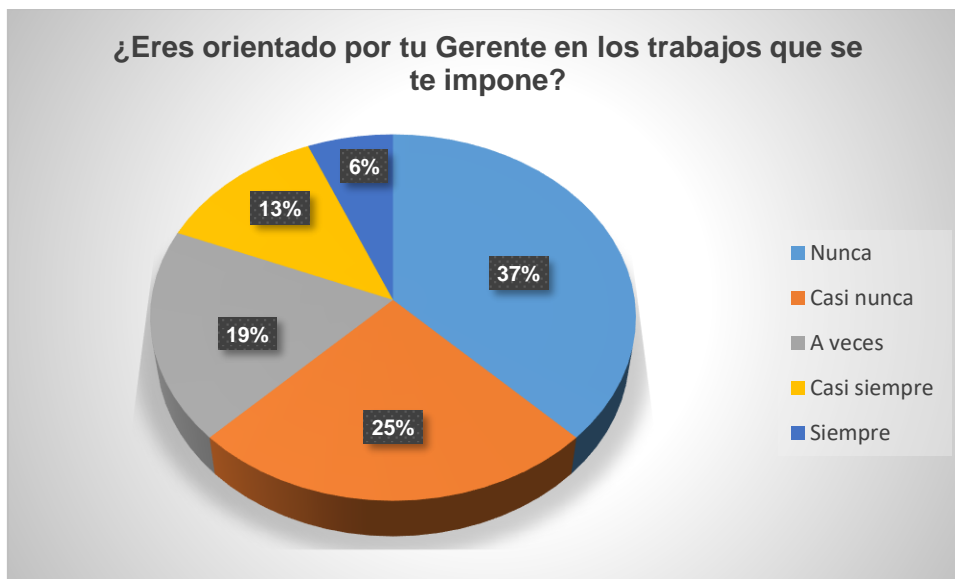
¿Eres orientado por tu Gerente en los trabajos que se te impone?

Tabla n.º7.Eres orientado por tu Gerente

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 6 | 37% |
| Casi nunca | 4 | 25% |
| A veces | 3 | 19% |
| Casi siempre | 2 | 13% |
| Siempre | 1 | 6% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura n.º15.Porcentaje Eres orientado por tu Gerente



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura un 37% de los colaboradores manifiestan que Nunca son orientados por su Gerente para realizar sus funciones.

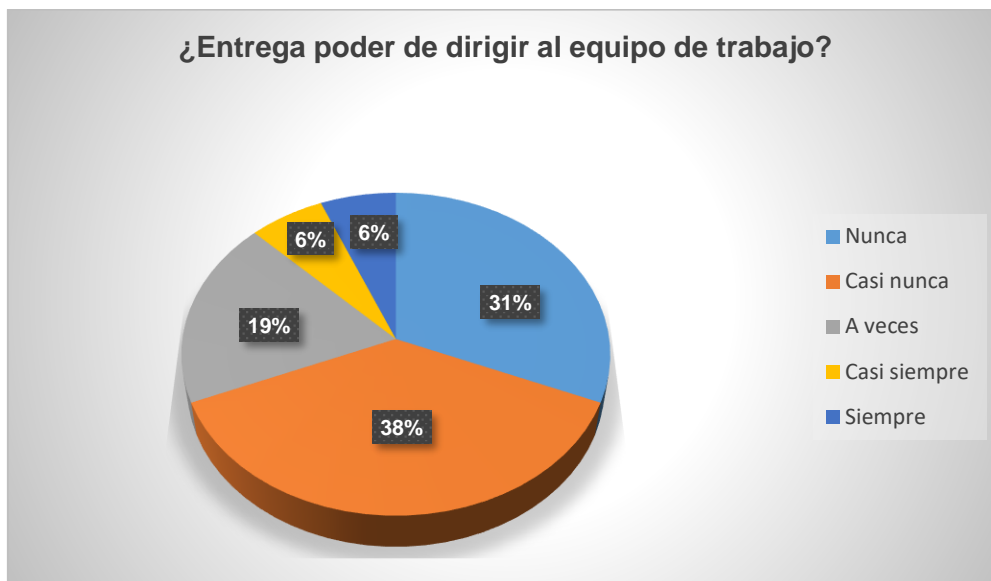
¿Entrega poder de dirigir al equipo de trabajo?

Tabla n.º 8. Entrega poder de dirigir.

| Opción | Cantidad Trabajadores | Porcentaje |
|---------------|-----------------------|-------------|
| Nunca | 5 | 31% |
| Casi nunca | 6 | 38% |
| A veces | 3 | 19% |
| Casi siempre | 1 | 6% |
| Siempre | 1 | 6% |
| Total: | 16 | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Figura n.º16. Porcentaje Entrega poder de dirigir.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura, un 38% de los colaboradores manifiestan que su Gerente no entrega poder de dirigir a su equipo.

Con los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los colaboradores indican que el Estilo de Liderazgo que aplica el Gerente General es el Liderazgo Autoritario, debido a que nunca toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, delega funciones sin consultar y obviando su cara laboral, no aplica medios de comunicación entre sus colaboradores.

3.2. Desarrollo el Objetivo 2

Desarrollar un método para mejorar el Estilo de Liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

Propuesta de Mejora del Estilo de Liderazgo Autoritario

1.- Propuesta de Asignación de Coaching Ejecutivo

Luego de haber detectado el Estilo de Liderazgo Autoritario que se presenta actualmente en la Empresa, se propone mejorar el estilo a través del Coaching Ejecutivo con el fin de potenciar y desarrollar cualidades profesionales del Gerente y así mejorar la relación, comunicación, desempeño y motivación de los colaboradores de la Empresa. Para ello se contratará los servicios de la empresa. Diversa quienes son especialistas en desarrollo y crecimiento organizacional.

Se propone realizar sesiones individuales con un Coach profesional por un periodo de 2 meses, de esa manera ayudará al Gerente a identificar su estilo de liderazgo y como viene desempeñándose en la empresa.

Mejorar los siguientes puntos:

- Explicar los reglamentos, permitiendo a sus colaboradores completen eficientemente las tareas.
- Proponer trabajo en equipo, motivando a sus colaboradores
- Ejercer con ejemplo, empleando la iniciativa y transmitiendo una actitud eficaz y positiva.
- Buscar lo mejor para su equipo, indagar cuales son las fortalezas de sus colaboradores.
- Delegar y encomendar tareas.

Ejerciendo estas medidas propuestas elevará un crecimiento en la Motivación Laboral de sus colaboradores, mejorando los problemas que provocaban a la desmotivación.

2.- Propuesta de Capacitación

Para mejorar este estilo que presenta la Empresa será necesario implementar un plan de capacitación que permita mejorar el estilo de liderazgo.

Objetivos de la Capacitación

- Mejorar sus habilidades comunicativas
- Establecer un dialogo eficaz con sus colaboradores
- Promover la utilización de técnicas y métodos que permitan fortalecer la toma de decisiones junto con el desarrollo personal.

Duración de la capacitación: 1 mes

Lugar donde se desarrolla la Capacitación: Empresa DIVERSA

Periodo de Capacitación: se desarrollará en 4 sesiones consecutivas por un mes.

Tabla n.º9. Herramientas para Desarrollar la Capacitación

| HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA CAPACITACION | | | |
|---|----------|----------------------|----------|
| Recursos | Cantidad | Materiales | Cantidad |
| Una computadora | 1 Ud. | Lapicero | 2 Uds. |
| Impresora | 1 Ud. | Folleto | 5 |
| Parlantes | 1 Ud. | Materiales Didáctico | 1 juego |

Fuente: Elaboración Propia

Costos para implementar la propuesta del Liderazgo Autoritario.

Tabla n.º10. Costos para implementar la propuesta

| PROPUESTA | COSTO S/. |
|------------------------|-------------------|
| Coaching (Diversa) | S/. 1, 000 |
| Capacitación (Diversa) | S/. 1,500 |
| Total Inversión | S/. 2, 500 |

Fuente: Elaboración Propia

Actividades por desarrollar

Paso 1. Se le entregara el folleto a cada líder para que conozcan el orden y el material

Paso 2. Exposición del tema.

Paso 3. Se usarán videos para complementar la información

Paso 4. Al final del programa se realizará una evaluación para verificar la efectividad de la capacitación.

Temas de Capacitación

- Habilidades para trabajar a las personas.
- Ventas.
- Organización.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación afectiva.

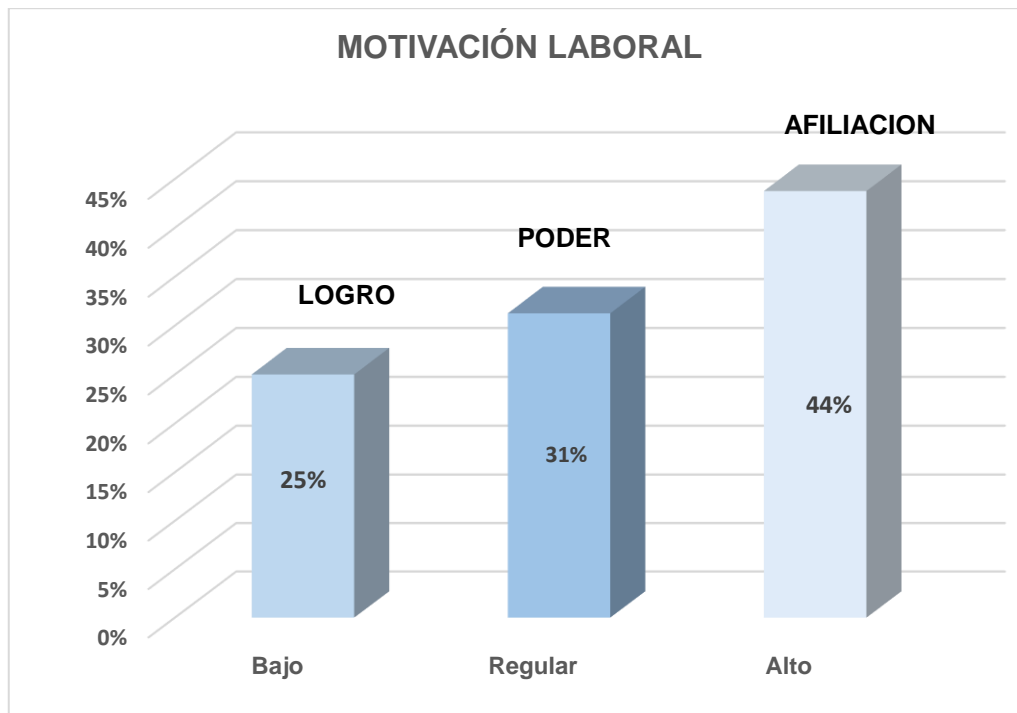
3.3. Desarrollo el Objetivo 3

Conocer cuál es el Grado de Motivación Laboral al mejorar el Estilo de Liderazgo que se presenta en la empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C. Ventanilla, 2017.

3.3.1. La situación de la Empresa

El instrumento empleado para conocer la Motivación laboral fue realizar una encuesta dirigida a los colaboradores para conocer su nivel de Motivación Laboral.

Figura. °17. Grado de Motivación Laboral Actual en los Colaboradores.



Fuente: Elaboración Propia

Como observamos el resultado de la encuesta realizada, los colaboradores se encuentran motivados en base a la Necesidad de Afiliación con un nivel Alto 44% de los colaboradores. Seguido de la Necesidad de poder con un nivel Regular d 31% de los colaboradores, así como la Necesidad de Logro con un nivel Bajo 25% de los colaboradores.

Según la teoría de las tres Necesidades de David Mc Clelland, toda persona contiene estas necesidades en su Motivación Laboral, una de ellas es la más que destaca sobre las otra. Siendo que la necesidad del logro en los colaboradores en bajo debido al Liderazgo Autoritario que está teniendo el Gerente General de la empresa.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Resultados del Objetivo Específico 1

Tabla n.º 11. Cuadro Comparativo de Actividades.

| CUADRO COMPARATIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO | |
|---|---|
| SITUACION ACTUAL | PROPUESTA DE MEJORA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se evalúa las actividades del Gerente de la Empresa. 2. Actualmente no se conoce cuáles son las competencias que se necesita fortalecer en para mejorar el Estilo de Liderazgo del Gerente. 3. Actualmente no se considera la opinión de los colaboradores, ignorando lo que verdaderamente pasa en el establecimiento comercial. 4. Actualmente no se conoce la gestión del Gerente, ignorando así las debilidades con las que cuenta para poder realizar un adecuado manejo y trato al personal. 5. Se aplica un Liderazgo Autoritario. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza Evaluara al Gerente para conocer su Estilo de liderazgo. 2. Se hará uso de herramientas y métodos que permitan conocer las competencias y habilidades del Gerente para mejorar el Estilo de Liderazgo. 3. La opinión de los colaboradores en altamente considerado para poder replantear estrategias de venta y coordinaciones para el buen servicio al cliente. 4. Con la propuesta se desarrolla actividades que permita conocer las debilidades del Gerente para así reforzarlas. 5. Con la propuesta se aplicará un estilo de liderazgo democrático |

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Resultados del Objetivo Específico 2

Tabla n.º 12. Cuadro comparativo del Método utilizado.

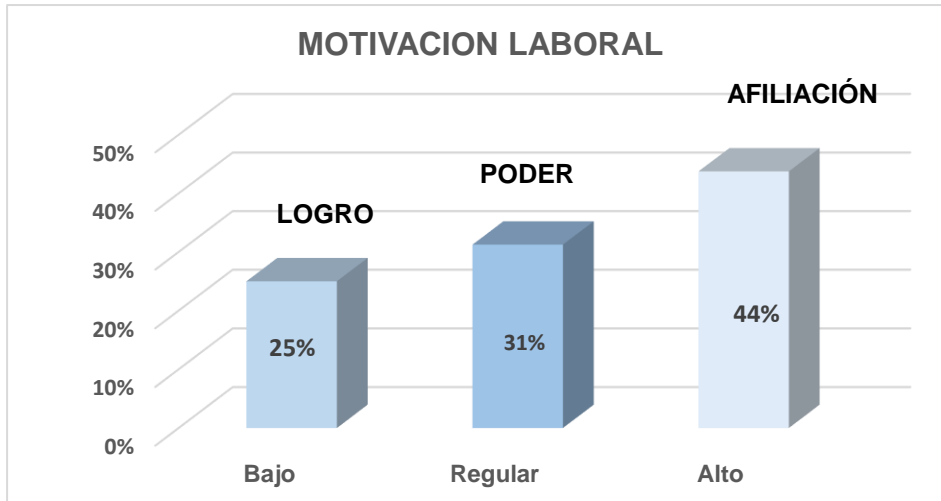
| CUADRO COMPARATIVO DEL METODO UTILIZADO | |
|--|--|
| SITUACION ACTUAL | PROPUESTA DE MEJORA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. No se desarrolla las capacidades del Liderazgo del Gerente la Empresa. 2. No se realizan inversiones para desarrollar o fortalecer las competencias del Gerente de la Empresa. 3. Actualmente no se hace uso de los métodos y herramientas para mejorar el Estilo de Liderazgo del Gerente. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Con la propuesta se buscar desarrollar las capacidades del Gerente para tener un buen liderazgo. 2. Con la propuesta se destinará un presupuesto para desarrollar y fortalecer las competencias y habilidades del gerente para mejorar su gestión y liderazgo con su personal. 3. Con la propuesta se hará uso de los diferentes métodos, medios y herramientas para mejorar el Estilo de Liderazgo del Gerente. (Coaching, Capacitación, etc.) |

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Resultados del Objetivo Específico 3

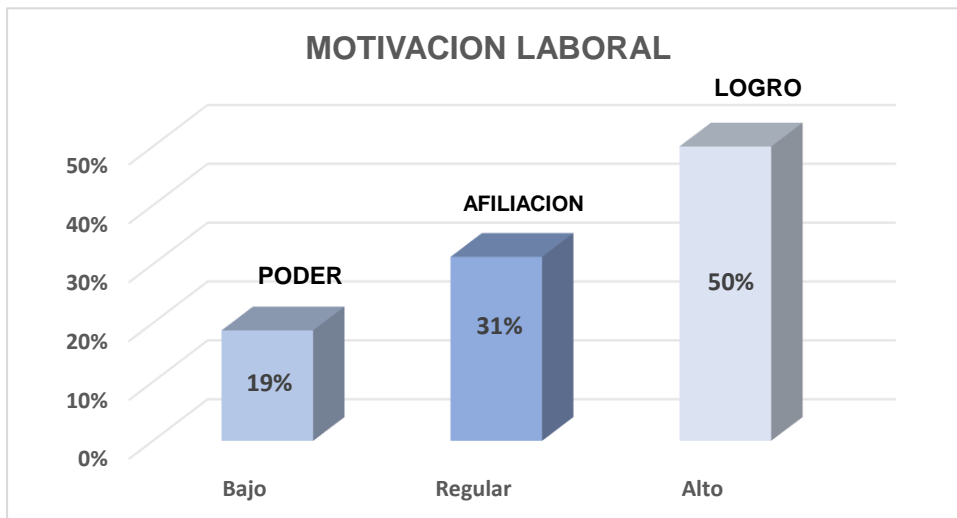
Comparación en el Grado de Motivación de los colaboradores de la Empresa

Figura nº18. Grado de Motivación Actual



Fuente: Elaboración Propia

Figura nº19. Grado de Motivación al Aplicar la Propuesta.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en las figuras, el Grado de Motivación Laboral del personal de la Empresa tiene una variación positiva al mejorar el Estilo de Liderazgo de Gerente. Siendo este resultado muy positivo para la Empresa debido a que mejorar las deficiencias que existe actualmente.

CONCLUSIONES.

- 1.- Actualmente en la empresa no se toma importancia en conocer el Estilo de Liderazgo que emplea el Gerente General por lo que la propuesta busca conocer las competencias débiles del Gerente para luego mejorarlos a través de opciones de desarrollo.
- 2.- En la Empresa no se aplica acciones de desarrollo de competencias relacionado con el Liderazgo que emplea el Gerente General, por lo que la propuesta plantea opciones para desarrollar las competencias que fortalezca el Liderazgo del Gerente y para ello se aplica el Coaching y Capacitación. Para el desarrollo de dichas actividades se contará con los servicios de una empresa especializada en el desarrollo y crecimiento de Ejecutivos.
- 3.- Actualmente en la empresa no se toma en cuenta conocer el Grado de Motivación laboral de los colaboradores relacionado con el Estilo de Liderazgo del Gerente General, y esto conlleva a que los colaboradores solo asistan a trabajar motivados por la necesidad de afiliación. Es por ello, que la propuesta plante mejorar el Grado de la Motivación en base a la necesidad del Logro y esto solo es posible aplicando el Estilo de Liderazgo Democrático.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones dirigidas la Empresa Inversiones Espinoza y Asociados S.A.C., con el propósito de mejorar el Estilo del Gerente y así Incrementar la motivación de sus colaboradores.

- 1.- Se recomienda utilizar técnicas que permitan conocer cuál es el Estilo de Liderazgo que se presenta actualmente en la empresa.
- 2.- Se recomienda realizar actividades dirigidas a mejorar en Estilo de Liderazgo que se presenta actualmente en la Empresa, aplicando métodos apropiados para una mayor efectividad en el desarrollo de Competencias y Habilidades del Gerente.
- 3.- Se recomienda medir el Grado de motivación de los colaboradores para conocer qué es lo que se tiene que mejorar en el Estilo de Liderazgo Autoritario que se presenta actualmente en la Empresa. Para así entender la productiva y rendimiento de cada uno de los colaboradores y mejorarlas con la propuesta y así la empresa se vea beneficiada en corto mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

Referencias

- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*. Vol.16 (nº2), Pág.131-155. Recuperado el 1 de abril de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>
- Chiavenato. (2007). *Comportamiento organizacional*. Mexico: MC Graw Hill. Goleman, D., Boyatzis, R., y MacKee, A. (2002). *El Líder Resonante Crea Más*. España: Random House Mondadori S.A.
- Jones, & George. (2006). *Administración contemporánea*. Mexico: MC Graw Hill.
- koenes. (1996). *gestión y motivación del personal*. españa: ediciones Dias de Santos.
- koontz, Weihrich, & Cannice. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. MC Graw Hill: Mexico.
- Lussier, & Achua. (2002). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Learning.
- Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: MC Graw Hill.
- Reeve. (2003). *Motivación y Emoción*. Mexico: MC Graw Hill.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, & Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Person Educación .
- Sánchez, A. (2010). *El liderazgo transformacional como factor de aprendizaje organizativo en las instituciones de educación inicial de Collique*. Tesis de Maestría en Educación, PUCP, Lima.
- Supo, A y Choquepuma, K. (2016). *Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional San Agustín, Arequipa– Perú.

ANEXOS

Encuesta del Estilo de Liderazgo

Edad: sexo: (M) (F) Categoría:

Título: MEJORA DEL ESTILO DE LIDERAZGO PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES ESPINOZA Y ASOCIADOS S.A.C. VENTANILLA, 2017

ESCALA VALORATIVA:

1: nunca 2: casi nunca 3: a veces 4: casi siempre 5: siempre

| Cuestionario | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Tu jefe toma decisiones sin tomar en cuenta tu opinión | | | | | |
| 2 | Tu jefe delega tareas sin preguntar | | | | | |
| 3 | Existe un proceso comunicativo entre jefe y colaboradores | | | | | |
| 4 | Recibes opiniones o sugerencias al momento que se realiza algún cambio | | | | | |
| 5 | Eres orientado por tu Gerente en los trabajos que se te impone. | | | | | |
| 6 | Entrega poder de dirigir al equipo de trabajo | | | | | |

| | |
|-----------------------|-----|
| Liderazgo Autoritario | 1,2 |
| Liderazgo Democrático | 3,4 |
| Liderazgo Liberal | 5,6 |

ENCUETA DE MOTIVACIÓN BALORAL Y TIPO DE NECESIDAD

La "Escala de Motivación de Steers R., y Braunstein D"

Edad: Sexo: (M) (F)

ESCALA VALORATIVA:

1: nunca 2: casi nunca 3: a veces 4: casi siempre 5: siempre

| CUESTIONARIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Intento mejorar mi desempeño laboral | | | | | |
| 2. Me gusta trabajar en competición y ganar | | | | | |
| 3. A menudo me encuentro hablando con otras personas de la empresa sobre temas que no forman parte del trabajo | | | | | |
| 4. Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes | | | | | |
| 5. Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión | | | | | |
| 6. Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la empresa | | | | | |
| 7. Me gusta ser programado(a) en tareas complejas | | | | | |
| 8. Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo | | | | | |
| 9. Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo | | | | | |
| 10. Me gusta fijar y alcanzar metas realistas | | | | | |
| 11. Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo | | | | | |
| 12. Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones | | | | | |
| 13. Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil | | | | | |
| 14. Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean | | | | | |
| 15. Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a) | | | | | |

| | |
|------------|-------------|
| Logro | 1,4,7,10,13 |
| Poder | 2,5,8,11,14 |
| Afiliación | 3,5,8,11,15 |

Folletos De Liderazgo

| | | |
|---|---|--|
| <p>¿Como se desarrolla el liderazgo? Se basa en el comportamiento y habilidades Del líder</p> <p>1. Compromiso: asume con responsabilidad los objetivos y compromisos declarados por la organización, haciéndolos propios</p> <p>2. Persuasión: capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios</p> <p>motivador: establece con claridad objetivos y asegura un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado.</p> <p>4. Habilidades comunicacionales: debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda</p> <p>5. Capacidad de gestión: habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable.</p> | <p>¿Que es el líder ? El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.</p>  <p>Un buen Líder: No empuja... A quien no quiere caminar</p> <p>No jala... A quien no quiere trabajar</p> <p>Un buen Líder: Enseña, Orienta, Capacita, innova</p> | <p>Capacitación sobre liderazgo</p> <p>Natali Rosales Azaña</p>  |
|---|---|--|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Tipos de estilos de liderazgo</p> | | |
| <p>Estilo conductual Autoritario</p>  <p>Es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático. Se basa en recompensas y castigos en la búsqueda de obediencia. Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva. Todo se centra en el líder.</p> | <p>Estilo conductual Democrático</p>  <p>Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.</p> | <p>Estilo conductual liberal</p>  <p>Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.</p> |

Fuente: Elaboración Propia