

**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS Y LA MOTIVACIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ARGENPER S.A. EN
LA ACTUALIDAD.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR

ELESCANO BARRIENTOS SOFÍA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

LIMA – PERÚ

2018

ASESOR

FIGUEREDO ECHEANDIA CARMEN ROSA

AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por brindarme cada día la fuerza necesaria y salud suficiente para seguir avanzando en este proyecto. Por cada día escuchar mis oraciones y derramar bendiciones en mi familia que son el motor para permitirme seguir este caminar día con día.

A mis Padres.

María Luisa y Carlos; por su apoyo, por sus consejos, sus atenciones y las palabras de aliento para seguir avanzando. Por confiar en mí siempre y por haber formado en mí una persona de bien con valores y principios. Por velar por mi bienestar y educación a lo largo de mi vida mostrándose su apoyo y amor incondicional.

A mis hermanos.

Roberto Carlos, Christian, Yesenia, Deniz Omar, Francisco Javier; por su motivación y palabras de aliento para poder continuar y finalizar este proyecto. En especial a mi hermano Roberto Carlos; que a pesar de que no esté presente físicamente sé que siempre estás conmigo y estas muy orgulloso de mis logros y de la satisfacción que manifiestan mis padres por culminar la carrera profesional. Aunque nos faltaron muchos momentos para vivirlo juntos, se que este momento es tan importante para ti como para mí.

A mis maestros.

Por su gran apoyo y motivación desde el inicio de la carrera hasta hoy. Por exigirnos siempre y no quedarnos en nuestra zona confort; frase célebre del muy querido profesor Mg. Papanicolau para ser mejores profesionales en nuestro campo; a la Dra. Carmen Figueredo por su tiempo y dedicación en el apoyo de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar incondicional en mi vida, por ser mi gran apoyo en mis momentos de declive o cansancio, sin ustedes jamás hubiera podido lograr lo que hasta hoy; y por ser ese ejemplo en casa; de vida familiar que transmite amor y alegría.

RESUMEN

El Título de la investigación es: El desempeño profesional de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad. La situación problemática de la empresa es el desempeño profesional deficiente por parte del personal directivo conformado por seis hermanos huaracinos, esta situación ha generado la falta de motivación y comunicación efectiva de los trabajadores.

El objetivo general de la investigación es: Determinar cómo influye el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad. El marco teórico del estudio se basa en dos teorías. La teoría del comportamiento organizacional y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, este conocimiento permite determinar cuál es el comportamiento de los directivos y cuál es la situación de la empresa.

La metodología de la investigación es de naturaleza básica de tipo explicativo causal con la finalidad de explicar la relación causa y efecto entre las variables dependientes e independientes. La población de estudio está conformada por 94 personas sobre la cual se extrae la muestra de 42 trabajadores y 6 directivos, la formula estadística usada es la que corresponde a Arkin y Kolton.

El diseño de la investigación es no experimental de origen transaccional transversal porque no se realiza manipulación de variables y se recolectan en un tiempo único. Los medios de recolección de la información son a través de libros y documentos de la empresa que permiten obtener datos y bases sobre el comportamiento organizacional de la empresa. La aplicación de los instrumentos de análisis son los cuestionarios, desarrollado por los directivos y los trabajadores constituidos por 10 preguntas para cada variable de estudio, lo cual se dio en las áreas de la empresa contando con el apoyo de RR.HH. y los jefes de agencia.

El tratamiento estadístico de la investigación se dio a través del programa estadístico SPSS v.22, con ello se tabulo, codifico y transfirió la información a una matriz para el cálculo computarizado respectivo, la interpretación se extrajo de los resultados obtenidos en el programa estadístico por medio de tablas de frecuencias con sus respectivos porcentajes en cada pregunta de los cuestionarios, de esta manera la información obtenida en el trabajo de campo facilita la interpretación y análisis de los datos.

Por último se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio como síntesis de la situación problemática expuesta. Destacando la falta de experiencia profesional reconocida y el deficiente rendimiento profesional de los directivos en la empresa. Así mismo se destaca también la falta de valoración, reconocimiento y motivación de los trabajadores en sus puestos, identificando la influencia del desempeño de los directivos en el nivel de esfuerzo de los trabajadores en su productividad.

Las actividades de estructuración del presente trabajo de investigación se iniciaron en mayo y finalizaron en septiembre del 2018.

ABSTRACT

The title of the research is: The professional performance of managers and the work motivation of workers of the company Argenper S.A. nowadays. The problematic situation of the company is the deficient professional performance on the part of the managerial staff conformed by six brothers huaracinos, this situation has generated the lack of motivation and effective communication of the workers.

The general objective of the research is: Determine how the professional performance of managers influences the work motivation of workers of the company Argenper S.A. nowadays. The theoretical framework of the study is based on two theories. The theory of organizational behavior and the theory of the two factors of Frederick Herzberg, this knowledge allows to determine what is the behavior of managers and what is the situation of the company.

The methodology of the research is of a basic nature of causal explanatory type with the purpose of explaining the cause and effect relationship between dependent and independent variables. The study population consists of 94 people on which the sample of 42 workers and 6 managers is extracted, the statistical formula used is that corresponding to Arkin and Kolton

The design of the research is non-experimental of transverse transactional origin because no manipulation of variables is done and they are collected in a single time. The means of collecting information are through books and documents of the company that provide data and bases on the organizational behavior of the company. The application of the analysis tools are the questionnaires, developed by the managers and the workers constituted by 10 questions for each variable of study, which occurred in the areas of the company with the support of HR and the heads of agency.

The statistical treatment of the research was carried out through the statistical program SPSS v.22, with this, it was tabulated, codified and transferred the information to a matrix for the respective computation, the interpretation was extracted from the results obtained in the statistical program by means of frequency tables with their respective percentages in each question of the questionnaires, in this way the information obtained in the field work facilitates the interpretation and analysis of the data.

Finally, the conclusions and recommendations of the study are presented as a summary of the problematic situation presented. Highlighting the lack of recognized professional experience and poor professional performance of managers in the company. Likewise, the lack of appreciation, recognition and motivation of workers in their positions is also highlighted, identifying the influence of the performance of managers in the level of effort of workers in their productivity.

The structuring activities of this research work began in May and ended in September 2018.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, pretende demostrar de qué manera el desempeño profesional de los directivos influye en la motivación laboral de los trabajadores en la empresa Argenper S.A., para lo cual se ha estructurado en cinco capítulos, a fin de obtener una visión amplia del tema investigado.

De inicio, en el capítulo I se realiza el planteamiento y formulación del problema describiendo los síntomas del problema abordar a través de las respectivas preguntas sobre el fenómeno, estructurando formalmente la idea de investigación y justificando su importancia.

El objetivo o meta que pretende alcanzar la investigación se realiza con el propósito de determinar la influencia entre variables de estudio en la empresa Argenper S.A. en la actualidad. El desempeño profesional en los empresarios puede impulsar a que sus trabajadores realicen con mucha más productividad sus funciones en sus puestos de trabajo.

En el capítulo II, se establece las bases teóricas sobre las que se desarrollara la investigación en la empresa. Entre las teorías tenemos: la Teoría del comportamiento organizacional basado en el autor Stephen P. Robbins y Timonthy A. Judge quien define el comportamiento organizacional como el estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura con la organización. La Teoría de los dos factores del psicólogo Frederick Herzberg quien relaciono los factores intrínsecos y extrínsecos con la satisfacción e insatisfacción laboral de los trabajadores en la empresa.

El capítulo III, define la metodología de la investigación, la cual es de tipo básica de origen explicativo causal teniendo como propósito explicar las relaciones causa y efecto entre las variables, de esta manera se sistematiza y estructura la técnica procedimental para la construcción del conocimiento de estudio.

El análisis de los resultados de estudio se efectuó en el capítulo IV, a través de los cuadros estadísticos para explicar los resultados obtenidos entrelazando los datos y los resultados que se encontraron en la investigación, para ello se hizo uso de la media aritmética y de tablas de frecuencias obtenidas por el programa estadístico SPSS v22.

Finalmente se plantea las conclusiones y recomendaciones en el capítulo V, el cual se expone de forma clara y concisa los argumentos y afirmaciones relativas al estudio, sintetizando los resultados de su investigación como consecuencia se sugiere a través de las recomendaciones las posibles alternativas o medidas de acción al problema.

ÍNDICE

Carátula.....	I
Asesor.....	II
Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
Resumen.....	V
Abstrat.....	VII
Introducción.....	IX
Índice.....	XI
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.....	1
1.1.1. Problema General.....	4
1.1.2. Problema Especifico.....	4
1.2. Justificación.....	4
a) Justificación Teórica.....	4
b) Justificación Metodológica.....	5
c) Justificación Práctica.....	6
1.3.Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4.Hipótesis.....	6
1.4.1 Hipótesis general.....	6
1.4.2 Hipótesis especifica.....	6
1.5. Operacionalización de variables.....	7
Capitulo II – Marco Teórico.....	11
2.1. Antecedentes Bibliográficos.....	11
2.2 Bases teóricas.....	14
Capitulo III – Metodología de la Investigación.....	42
3.1. Metodología de la Investigación.....	42
a) Tipo de Investigación.....	42
b) Nivel de Investigación.....	42
3.2. Diseño y Esquema de Análisis Estadístico.....	43
a) Diseño de la Investigación.....	43
b) Medios de Recolección de la Información.....	44
c) Tratamiento Estadístico.....	44
d) Población y Muestra.....	45
Capitulo IV – Resultados.....	50
4.1. Análisis de Resultados.....	50

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones	71
5.1. Conclusiones.....	71
5.2. Recomendaciones.....	73
Referencias Bibliográficas.....	75
Anexos.....	76

LISTA DE TABLAS

• Tabla 1 – Operacionalización de las variables.....	8
• Tabla 2 – Población de trabajadores.....	45
• Tabla 3 – Trabajadores por áreas.....	46
• Tabla 4 – Población de directivos.....	46
• Tabla 5 – Muestreo estratificado.....	49
• Tabla 6 – Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario directivos.....	50
• Tabla 7 – Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario directivos.....	51
• Tabla 8 – Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario directivos.....	51
• Tabla 9 - Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario directivos.....	51
• Tabla 10 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 1.....	52
• Tabla 11 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 2.....	53
• Tabla 12 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 3.....	53
• Tabla 13 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 4.....	54
• Tabla 14 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 5.....	54
• Tabla 15 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 6.....	55
• Tabla 16 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 7.....	55
• Tabla 17 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 8.....	56
• Tabla 18 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 9.....	57
• Tabla 19 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....	57
• Tabla 20 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....	58
• Tabla 21 - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....	58

- **Tabla 22** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....58
- **Tabla 23** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....59
- **Tabla 24** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....59
- **Tabla 25** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....60
- **Tabla 26** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....60
- **Tabla 27** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....60
- **Tabla 28** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....61
- **Tabla 29** – Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario trabajadores.....62
- **Tabla 30** – Estadísticos – Media aritmética – Cuestionario trabajadores.....62
- **Tabla 31** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 163
- **Tabla 32** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 2.....63
- **Tabla 33** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 3.....64
- **Tabla 34** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 4.....65
- **Tabla 35** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 5.....66
- **Tabla 36** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 6.....66
- **Tabla 37** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 7.....67
- **Tabla 38** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 8.....68
- **Tabla 39** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 9.....69
- **Tabla 40** - Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pregunta 10.....69

LISTA DE FIGURAS

- **Figura 1** – Hacia una disciplina del CO.....22
- **Figura 2** – Roles de la gerencia.....27
- **Figura 3** – Modelo básico del CO.....31
- **Figura 4** – Las expectativas de las personas en las organizaciones.....33
- **Figura 5** – Las expectativas de las organizaciones acerca de las personas.....35
- **Figura 6** – El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....37
- **Figura 7** – Los factores que producen satisfacción o insatisfacción.....37
- **Figura 8** – Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg.....38
- **Figura 9** – Las bases para el facultamiento.....39
- **Figura 10** – Los retos de los gerentes en el siglo veintiuno.....41
- **Figura 11** – Esquema – Relación causa y efecto entre las variables.....43

LISTA DE ANEXOS

• Anexo 1.....	76
a) Cuestionario A.....	76
b) Cuestionario B.....	79
• Anexo 2.....	81
• Matriz de Consistencia.....	81

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento y Formulación del Problema

Planteamiento del Problema

La Empresa Argenper S.A., se dedica a la transferencia de dinero, cambio de moneda, courier, venta de pasajes y paquetes turísticos a nivel nacional e internacional.

Su presencia en distintos puntos estratégicos ubicados en Lima y al interior del país les permite llegar con sus servicios a todo el territorio nacional. Su sede principal en Lima está ubicada en Jr. Cuzco 121, 2do piso Cercado de Lima. La empresa tiene valores como: seguridad y rapidez, eficiencia, atención personalizada y profesionales a su servicio.

Entre los factores observables de la situación problemática, se destacó el desempeño profesional deficiente por parte del personal directivo que dirige la empresa, conformada por seis hermanos Huaracinos. Siendo una empresa familiar, sus políticas de trabajo presentan limitaciones en distintas áreas operativas, ya que no permiten la toma de decisiones independientemente de las gerencias, limitando los diferentes planes de trabajo de cada área, así como también el crecimiento de la empresa impidiendo la posibilidad de que se desarrollará en su amplitud.

El desempeño profesional de los directivos y su criterio limitado ocasiona que la organización funcione de forma empírica y que solo se mantenga en el mercado por el reconocimiento de su nombre y su trayectoria en los distintos países. En consecuencia esta situación ha generado la falta de motivación y comunicación efectiva ocasionando que sus trabajadores se sientan descontentos con sus gerentes hasta el punto de decir que no son escuchados y valorados por los mismos, lo cual repercute por ende en su desempeño laboral; ya que un capital humano que no se siente escuchado trabaja por que debe y necesita hacerlo mas no por pasión a

su trabajo.

Los directivos de la empresa, son personas que no cuentan con una profesión que poco han hecho por seguir actualizándose y mejorar cada día su desempeño profesional y seguir manteniendo su éxito empresarial. Por el contrario han seguido buscando crecer y seguir obteniendo más lucro de manera empírica, que no es del todo un factor negativo pero que necesita alimentarse de conocimientos profesionales que contribuyan a mejorar ese factor. Este desempeño profesional ineficiente originó que pierdan nuevas oportunidades de mejora impulsada por los gerentes de cada área ya que cuentan con esta barrera límite de los Directivos de no accionar si ellos consideran que no les gusta la propuesta. La organización a pesar de ello sigue creciendo pero en un ritmo se podría decir lento no a un ritmo progresivo, sistemático como es lo ideal.

La importancia de esta investigación es el desempeño profesional en los empresarios y de qué manera este desempeño puede impulsar a sus trabajadores a realizar con mucho más productividad sus funciones. Así mismo dejar en claro que la experiencia no da una verdad universal de cómo se deben hacer las cosas si no que permite dar una verdad repetitiva permitiendo ver más allá de lo que ya el conocimiento empírico indica. El conocimiento empírico manifiesta: El desempeño profesional + la Experiencia + el Liderazgo = Claves del Éxito. Este aporte de investigación permitirá a los empresarios autoevaluarse y medir sus capacidades para detectar las posibles limitaciones que pueden presentar en el desarrollo de su empresa y usar su experiencia como un factor sumatorio a su crecimiento y capacidad de liderazgo.

La organización con una dirección de mando centralizada, con gerencias solo funcionales y no con capacidad de planeamiento y dirección, corre el riesgo de seguir limitando su crecimiento es decir no aperturando mas correspondientes en el exterior y tampoco aperturando nuevas agencias

a nivel nacional o declinar en el mercado con el transcurso del tiempo debido a la fuerte competencia que existe hoy en día. También puedo decir que corren el riesgo de ser sorprendidos por empresarios expertos que les puedan vender una idea falsa sobre nuevos proyectos o ideas de negocio. Los nuevos empresarios hoy en día están formándose para ser líderes con capacidades intrapersonales e interpersonales trabajando en equipo como sistemas buscando un mismo fin común.

Con respecto al proceso de auditoría de la empresa, se han realizado a través de auditores externos en más de tres oportunidades para recopilar y verificar información de la misma. Sin embargo; no han sido concluidas en su totalidad, dicho proceso llegaba a mitad, por lo tanto no existe un informe final al respecto. La realización de estas auditorías permitiría la realización del seguimiento de la gestión de la empresa, de esta forma se tendría un diagnóstico de los hallazgos encontrados.

Las propuestas de mejora para esta situación expuesta; será plantear en primer lugar la independencia del Directorio para que de esta manera funcione independiente de sus gerencias y jefes de agencias. En segundo lugar, buscar asesoría de gestión administrativa que convenza y motive a los directivos que al tener nuevas visiones en la empresa traerá ventajas competitivas logrando mejores resultados. En tercer lugar, reestructurar y seleccionar los puestos de trabajo según competencias. Estableciendo gerencias con profesionales competentes capaces de poder tomar decisiones de manera autónoma que mejoren y puedan realizar planes de acción acorde a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. Motivar a los trabajadores empezando por sus jefes de agencia estableciéndoles capacitaciones continuas, metas, mejores oportunidades económicas y líneas de carrera estimulando su desarrollo profesional.

En último y cuarto lugar, la elaboración de planes de gestión; según la asesoría de gestión

administrativa sugerida por el asesor. Así mismo eliminar la política de que sus gerencias solo se deban desarrollar por sus familiares cercanos siguiendo el mismo círculo de falta de profesionalismo e iniciativas de cambio, se debe impulsar más a los ascensos de los trabajadores según su desempeño eficiente acogiendo nuevas formas e iniciativas de desempeño.

Bajo estas perspectivas de mejora la empresa va a impulsar su crecimiento siendo más creativa, con personal más competente y con clientes más consolidados por las mejoras del servicio; así como también establecer nuevas alianzas con países europeos para establecer sucursales propias.

Formulación del Problema

1.1.1.- Problema General:

¿De qué manera influye el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad?

1.1.2.- Problemas Específicos:

¿En qué medida el rendimiento profesional de los directivos se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad?

¿En qué medida la experiencia profesional de los directivos impacta en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad?

1.2.- Justificación

a) Justificación Teórica:

Existen teorías sobre el comportamiento y desarrollo organizacional. El porqué de la investigación radica en el estudio del contenido de la teoría de comportamiento organizacional propuesto por Herbert A. Simón.

Dicho conocimiento permite saber cuál es el comportamiento de los directivos y la situación general de la empresa, así como cuál es el desempeño laboral de sus trabajadores en el ambiente interno de la organización.

El conocimiento de estos temas permite describir a cada uno de los directivos en cuanto a sus impulsos, decisiones, motivaciones y necesidades para el cumplimiento óptimo en su desempeño dentro de la empresa.

Esta teoría muestra los estilos de administración de los directivos enfocados a las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales entre sus miembros.

En cuanto a la motivación de los trabajadores, el porqué de la investigación radica en el estudio del contenido de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

b) Justificación Metodológica:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudió a la formulación de cuestionarios a los directivos y trabajadores para medir la variable independiente “Desempeño Profesional” y su repercusión en la variable dependiente “Motivación laboral”.

Estos cuestionarios serán elaborados y filtrados por expertos para determinar su validez y confiabilidad.

Aquí se busca conocer el nivel de desempeño profesional por parte de los directivos y como esto influyó en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en el 2017.

c) Justificación Práctica:

Los resultados de esta investigación serán puestos a consideración de los directivos de la empresa y estos tomarán las decisiones adecuadas a favor del desarrollo organizacional de la

empresa a partir de la realización de este trabajo de investigación.

1.3.- Objetivos:

1.3.1.- Objetivo General:

- Determinar cómo influye el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad.

1.3.2.- Objetivos Específicos:

- Establecer en qué medida el rendimiento profesional de los directivos se relaciona en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper, en la actualidad.
- Comprobar en qué medida la experiencia profesional de los directivos impacta en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper, en la actualidad.

1.4.- Hipótesis:

1.4.1.- Hipótesis General

- **Hi:** El desempeño profesional de los directivos influye significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.

1.4.2.- Hipótesis Específicas

- **Hi:** El rendimiento profesional de los directivos se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.
- **Hi:** La experiencia profesional de los directivos impacta significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.

1.5.- Operacionalización de Variables

Variables

Las variables de estudio son:

V1: Desempeño Profesional

V2: Motivación Laboral

Conceptualización de variables

Desempeño profesional

El desempeño profesional de los gerentes se ve reflejado en las organizaciones en el nivel de cumplimientos de objetivos y metas de su gestión. Robbins & Judge (2013) manifiesta que:

Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación a cerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. Las organizaciones solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren más información. (p.555)

La evaluación del desempeño profesional va permitir ayudar a los directivos a que tomen mejores decisiones sobre los recursos y necesidades de las organizaciones.

Motivación laboral

La motivación es un proceso psicológico que va animar a la persona a realizar algo, la activa, y la dirige en su conducta hacia sus metas o fines determinados. Robbins & Judge (2013) manifiesta que:

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, se limitara

a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. (p.202)

En las organizaciones, la motivación es aquel proceso que incide en los trabajadores para encaminarlos hacia el cumplimiento de metas en su trabajo.

La operacionalización de las variables se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

Variables	Indicadores	Instrumento	Ítems
Desempeño Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento profesional • Experiencia profesional • Nivel de cumplimiento de objetivos • Nivel de cumplimientos de metas • Competencias laborales 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que su rendimiento profesional es el óptimo en la empresa. • Usted cuenta con experiencia profesional reconocida en el campo empresarial donde se desenvuelve. • El nivel de cumplimiento de sus objetivos es el planificado y esperado por todos sus miembros de la empresa. • El cumplimiento de metas según los planes de acción ejecutados que usted aprueba es eficiente. • Que competencias cree Ud. desempeña como directivo y/o gerente de la empresa? Marque con una equis (x), la competencia que Ud. desempeña: (Liderazgo, Pensamiento estratégico, Orientación al cliente, Comunicación efectiva, Dirección de personal, Autonomía, Orientación de resultados, Dirección de líneas de carrera de sus trabajadores, Motivación al personal, Reconocimiento económico y profesional de los trabajadores).

	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades laborales • Desempeño de actividades • Cumplimiento de planes de acción • Nivel de Toma de decisiones • Eficacia de liderazgo 		<ul style="list-style-type: none"> • En su desempeño profesional sus habilidades gerenciales (Aptitudes técnicas, habilidades humanas, destrezas conceptuales).Ha percibido resultado de efectividad. • El desempeño de su actividad le produce satisfacción personal a usted y a sus trabajadores. • El nivel de cumplimiento de planes de acción realizado en la empresa ha incrementado la productividad de la misma. • Su nivel de toma de decisiones gerenciales es el más asertivo, favorable, democrático y autónomo en la empresa. • Su capacidad de liderazgo para gestionar, promover, incentivar y motivar a sus trabajadores se da de forma efectiva.
Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de intensidad de esfuerzo • Dirección de esfuerzo • Nivel de persistencia de esfuerzo • Cumplimiento de metas • Nivel de incentivos • Nivel de resultados • Calidad de esfuerzo 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • Considera Ud. que el desempeño de actividades de sus directivos influye en su nivel de intensidad de esfuerzo hacia sus objetivos. • Dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos de la empresa le produce resultados favorables. • Es capaz de mantener su persistencia de esfuerzo para alcanzar sus objetivos. • Considera que los medios utilizados en la empresa influyen en el nivel de cumplimiento de metas. • Sus directivos de la empresa cuentan con una estrategia para establecer los niveles de incentivo en los trabajadores. • Considera Ud. que en el nivel de resultados de los trabajadores influye la eficacia de liderazgo de sus directivos. • Ha percibido Ud. que la calidad de sus esfuerzo está relacionado con la efectividad de las capacitaciones a los trabajadores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción laboral • Reconocimiento • Nivel de iniciativa propia 		<ul style="list-style-type: none"> • La productividad de la empresa le genera un nivel de satisfacción laboral alto. • El cumplimiento de logros y resultados dentro de la empresa es reconocido por sus directivos. • Sus directivos de la empresa promueven el nivel de iniciativa propia de los trabajadores.
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia. Operacionalización de las variables de estudio con sus respectivos indicadores e ítems.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes Bibliográficos

Antecedentes Nacionales

Entre los antecedentes nacionales se tiene los siguientes:

- Uno de los estudios que resalta por su contenido es el presentado por Mercedes Paredes Huanio y Nicole Madelyn Reategui Pinedo (2016), quien en su tesis La capacitación empresarial y su incidencia en la gestión administrativa de la Empresa American Metal S.A.C. del distrito de Calleria – Pucallpa, 2016, sostiene que la implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C., El presente estudio se realizó con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal que labora en la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Callería - Pucallpa mejora mediante la implementación de un plan de capacitación empresarial, por lo que se utilizó un diseño de investigación descriptivo correlacional porque se ha descrito la relación entre dos variables. Con la finalidad de tener un conocimiento sobre la incidencia de la capacitación empresarial en la gestión administrativa emplearon la técnica de la encuesta, para cuyos efectos elaboraron un cuestionario de 27 preguntas. Consideraron como muestra a 20 trabajadores de la empresa American Metal S.A.C. del distrito de Callería – Pucallpa, cuya asistencia de la empresa se dio en el periodo de agosto a diciembre del 2016 y quienes contestaron a la encuesta brindando una visión general de la situación del desempeño laboral de los mismos. Los resultados obtenidos del estudio determinaron que la implementación de la capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C., lo cual se vio reflejado en el

fortalecimiento de habilidades gerenciales, relaciones laborales, satisfacción de los clientes y buen desempeño y productividad de los trabajadores, lográndose un grado de asociación fue 0.707 moderada y $p=0,00. <0.01$ resultando ser altamente significativo con un 1% ($p<0.01$). Lo cual conlleva a afirmar que la implementación de un plan de capacitación empresarial en la gestión administrativa influye significativamente en el desempeño y productividad de los trabajadores de la empresa American Metal S.A.C. Observando los resultados positivos de este trabajo de investigación, se recomienda a futuros estudiantes interesados en este tema, ampliar el estudio a nivel regional y sucesivamente a nivel nacional e internacional, Implementar programas de capacitación sobre gestión empresarial a través de seminarios, talleres, para tener como resultado aumento de la competitividad, disminución de costos y se oriente los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- Otro trabajo que merece la atención es el presentado por Karen Vanesa Valderrama Romero (2013), que en su investigación Influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa pesquera Diamante S.A planta Samanco – Provincia de Santa –Región Ancash tiene la finalidad de determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de los trabajadores, las habilidades gerenciales representan un elemento importante dentro de la dinámica organizacional permitiendo canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador, lo cual le otorga sentirse mejor respecto a lo que hace, estimulándolo a trabajar más para el logro de objetivos que interesan a la organización. Es una investigación de carácter descriptivo y se han utilizado los métodos inductivo, deductivo, etnográfico y estadístico aplicando para ellos las técnicas de observación, entrevista y encuesta. El estudio ha sido realizado

teniendo como universo muestral a 64 trabajadores que laboran en la empresa. Tales trabajadores consideran que el desempeño laboral depende en gran medida de la capacidad de gerenciar de sus superiores sean estos jefes y/o gerentes puesto en que la forma en que ellos tratan al recurso humano replicará en un mayor desempeño laboral en sus respectivos puestos. Dentro de una empresa el recurso humano es el más importante de ahí parte la importancia de manejar el talento humano para poder obtener un mejor desempeño laboral, las personas trabajan a fin de conseguir resultados que satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento. Una pequeña expansión de esta simple estructura puede ser utilizada para comprender el nivel de esfuerzo que una persona ejerce al desempeñar un determinado trabajo.

Antecedentes Internacionales

Entre los antecedentes internacionales se tiene lo siguiente:

- La Torre Navarro, María Felisa, en el año 2011, en la Universidad de Valencia publicó su tesis La Gestión de Recursos Humanos y el desempeño laboral; aquí sostiene que las organizaciones se adaptan al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa. El presente estudio quiere demostrar que las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y actitudes de los empleados a nivel individual y a nivel organizacional. Asimismo, como estas percepciones y actitudes influyen sobre el desempeño en la organización, para esto propone hacer entrevistas y encuestas a un grupo de trabajadores sobre cómo influye el buen cumplimiento de las funciones del área de recursos humanos con el desempeño en la organización a nivel individual como a nivel colectivo. Se quiere

analizar si los recursos humanos de las organizaciones se relacionan con el desempeño percibido por parte del trabajador, la inseguridad laboral y la satisfacción laboral. Analizar si la gestión de los recursos humanos se relaciona con el desempeño organizacional. La finalidad de esta tesis es aportar información y recomendar a las organizaciones la importancia de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, y cómo influyen las prácticas de recursos humanos en las percepciones y actitudes de los empleados y cómo esto afecta al desempeño tanto de los empleados como de la empresa. Conocedores que la verdadera importancia de los recursos humanos en una empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción tanto por cumplir con el trabajo como en el ambiente laboral. Esto requiere gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades. Las organizaciones poseen un elemento en común: Las Personas, las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado y valioso de toda organización.

2.2.- Bases Teóricas

Teorías y conceptos en que se basa el estudio

Desempeño Laboral

El desempeño laboral es un proceso de medición de las actividades laborales en una organización. Robbins & Judge (2013) manifiesta que: “Es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (p.555). En la mayoría de las empresas para aumentar el nivel de motivación y desempeño laboral, es necesario brindar capacitaciones constantes, esto redundará en la productividad y mejoras económicas del

trabajador. En términos generales el nivel de desempeño laboral se mide por medio del cumplimiento de las funciones, objetivos y metas del trabajador a nivel individual.

El desempeño laboral es una herramienta importante para una organización, ya que permite conocer dos vertientes: la primera el desempeño inferior a lo esperado, da a conocer los errores, que deben ser corregidos y la segunda el desempeño mayor a lo esperado que debe ser reconocido y ser alentado, por los superiores. En ambos casos se busca propiciar el aumento del rendimiento de los miembros de la organización para mejorar e identificar si los perfiles de los puestos están siendo cumplidos.

Motivación

La motivación es aquel estímulo que impulsa a las personas a realizar una tarea o actividad para cumplir con el logro de objetivos o metas dentro del trabajo. Robbins & Judge (2013) define la motivación como “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.202). Bajo la perspectiva del autor la motivación involucra tres factores importantes la intensidad, la dirección y la persistencia. La intensidad se refiere a la magnitud del esfuerzo para lograr los mejores resultados, la dirección se refiere a la visión que tiene la persona para enfocar este esfuerzo a lograr el objetivo y por último la persistencia referida al tiempo que será capaz de poder mantener este esfuerzo en la ejecución de su tarea.

La motivación también involucra crear un ambiente capaz de mantener ese esfuerzo para satisfacer los objetivos. Para los directivos este factor es muy importante ya que permite valorar los esfuerzos individuales de los empleados y conducir su actuar procurando el involucramiento de los objetivos individuales y organizacionales en beneficio de la empresa. El actuar de los directivos en el cumplimiento de sus funciones es una variable que influye en la motivación de los empleados, ya que es una relación de causa y efecto. El comportamiento organizacional efectivo

de los gerentes genera una mayor productividad en el desempeño de sus tareas, los empleados motivados tendrán el mayor grado de persistencia para poder lograr los objetivos y por ende el de la organización.

Rendimiento profesional

El rendimiento profesional en los directivos se relaciona con los medios para realizar algo y los resultados que se obtienen finalmente. Los directivos y propietarios de las organizaciones esperan que su rendimiento profesional y el rendimiento laboral de sus trabajadores mejoren siempre positivamente, de manera que repercutirá en la organización. En el rendimiento profesional se hace referencia a la productividad que es aquella efectividad que presentan los directivos en la realización de sus funciones.

Experiencia profesional

Es aquel grado que obtiene una persona en cualquier ámbito de la vida tanto en el aspecto personal como profesional. La experiencia profesional es aquella que se obtiene después de los conocimientos teóricos académicos adquiridos como producto de la práctica del mismo.

Nivel de cumplimiento de objetivos

Es el grado que la organización logra al cumplir sus objetivos, los cuales están reflejados en el plan estratégico de la empresa, así como en la visión de la misma. El nivel de objetivos en la empresa es el resultado que pretende alcanzar en un periodo de tiempo mediante la utilización de sus resultados. En la organización, los objetivos conducen los esfuerzos hacia una misma dirección a través de las estrategias planificadas, el cumplimiento es el grado que logran al cumplir los objetivos, los cuales están reflejados en el plan estratégico de la empresa, así como en la visión de la misma.

Nivel de cumplimiento de metas

Una meta es el resultado deseado por una organización que se compromete a lograr algo en un plazo determinado. El nivel de cumplimiento de metas es el grado en que la organización logra cumplir con sus misiones, lo cual depende de las acciones que son capaces de lograr.

Son aquellas acciones que dirigen y proporcionan éxito a la empresa a través del cumplimiento de los objetivos. También la definimos como el medio por el cual se encamina la organización para alcanzar sus logros.

Competencias laborales

Las competencias son aquellas capacidades humanas para desempeñar ciertas actividades de trabajo. Sagi –Vela (2004) define “La competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro” (p. 86). En otras palabras es aquella capacidad real que demuestra una persona para saber qué tan exitosa ha sido su actividad.

Habilidades laborales

Las habilidades laborales forman parte del saber o el conocimiento que la persona debe tener para ser competente y tener éxito en una actividad de trabajo específica en la empresa. Es un atributo de la persona para facilitar su trabajo con su capacidad.

Desempeño de actividades

Es aquella acción de realizar tareas y funciones principales que su cargo amerita. Robbins & Judge (2013) refiere que “El desempeño de tareas en la organización es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. Es evidente que el desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la

eficacia de una organización” (p.26). En las organizaciones debe realizarse de manera positiva y sistemática logrando la mayor productividad.

Cumplimiento de planes de acción

Un plan de acción es aquel que organiza y prioriza los objetivos y metas de la organización. En las empresas un plan de acción involucra todas las áreas y responsables, con la finalidad de alcanzar resultados concretos para analizar si se conducen por el camino correcto.

Nivel de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso en el cual constantemente los directivos están en la elección de las mejores alternativas, ya sea para resolver problemas o buscar las mejores oportunidades. Esta capacidad intelectual de poder elegir y tomar decisiones forman parte de las habilidades y destrezas gerenciales que debe tener todo directivo en el cumplimiento de su rol de toma de decisiones. De acuerdo a la efectividad de las decisiones se medirá el nivel de productividad en la organización.

Eficacia de liderazgo

El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene una persona para dirigir a su fuerza de trabajo se le denomina liderazgo. Robbins & Judge (2013) define “El liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima” (p 368.). Un líder eficaz debe saber comunicar, escuchar, persuadir, usar el pensamiento crítico, delegar trabajo, respetar y manejar las crisis, no solo asumen sus actos sino también los de su equipo.

Nivel de incentivos

Los incentivos son los estímulos que las empresas ofrecen a sus trabajadores con la finalidad de motivarlos para que su desempeño sea mejor en las actividades que realiza. El nivel de incentivos es la aplicación de planes para mejorar el desempeño de los trabajadores, dichos planes deben proporcionar beneficio a ambas partes: empleador y trabajador; así como aumentar la productividad de la empresa.

Nivel de resultados

Los resultados son los frutos de las determinadas acciones realizadas en el proceso. En las organizaciones el resultado está en función de cual rentable fue el proceso efectuado y si genero éxito o fracaso. El nivel positivo o negativo que presenta los resultados se darán como consecuencia de los planes efectuados en la empresa.

Calidad de esfuerzo

La calidad de esfuerzo es la percepción que se tiene sobre la forma como se realizaron las actividades en la empresa. Es una herramienta importante para obtener un mayor rendimiento en la organización. La calidad depende mucho de la motivación, la cual es aquel estímulo que debe presentar intensidad, dirección y persistencia para lograr algo. Dicho estímulo debe ser de calidad como un motor que va dirigir a la organización para alcanzar el éxito, el cual están involucrados los directivos, trabajadores, proveedores y clientes.

Nivel de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado de conformidad que sienten los trabajadores en su puesto de trabajo, lo cual repercute en la actitud que tiene el trabajador al cumplir con sus funciones en la empresa. Robbins & Judge (2013) manifiesta lo siguiente “Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un

sentimiento positivo acerca de su puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos” (p.74). La satisfacción laboral incluye aspectos como remuneración equitativa, tipo de trabajo, relación interpersonal, incentivos, estabilidad, entre otros.

Reconocimiento

Son las acciones que las empresas realizan para distinguir a unos trabajadores de otros como consecuencia de su buen desempeño y rendimiento, de esta forma la organización expresa gratitud y correspondencia por los logros alcanzados de su equipo.

Nivel de iniciativa propia

La iniciativa es una cualidad de los trabajadores para iniciar alguna acción favorable o solucionar problemas para la empresa. Este nivel es positivo cuando en las organizaciones se permite el involucramiento de los trabajadores en las decisiones importantes de la misma, como un soporte para el cumplimiento de los objetivos.

Teoría de Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo que estudia el comportamiento en tres ámbitos muy complejos como son: individuos, grupos y estructura.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Así mismo el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins & Judge, 2013, p. 10)

Cada individuo se comporta de manera diferente en diversas situaciones, es por ello importante analizar el nivel individual para poder comprender el nivel grupal y la influencia de este en la estructura de la organización. En las organizaciones el comportamiento organizacional ayudará a identificar que factores influyen en el desempeño eficiente de los trabajadores de tal manera que los directivos puedan corregir aquellos errores que limiten el éxito de la organización.

El impacto que ocasiona los tres factores del comportamiento influye en la conducta dentro de las organizaciones tanto en aspectos como: productividad, motivación, liderazgo, cultura organizacional, ausentismo, rotación de personal, liderazgo, entre otros.

En la empresa Argenper, el CO involucra aspectos como: motivación, desempeño laboral, ausentismo, liderazgo, comunicación efectiva, autonomía de decisiones, administración de RR.HH., todos estos aspectos en su actuar refleja la conducta organizacional que tiene la empresa en cada aspecto, comprendiendo porque las personas se comportan de un cierto modo o de otro.

El recurso humano en la empresa es importante ya que es pieza clave en cada agencia para poder seguir creciendo en el mercado; sin embargo el comportamiento de los directivos no es eficiente debido al poco rendimiento profesional ocasionado por su falta de formación que repercute en el desempeño profesional de los mismos.

Disciplinas que intervienen en el campo del CO

En cuanto a las disciplinas del comportamiento organizacional se observa que el ser humano es un ente complejo de poder analizar; ya que cada individuo actúa diferente en diversas situaciones. Robbins & Judge (2013) afirma:

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se nutre de las contribuciones de varias disciplinas, sobre todo la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Las contribuciones de la psicología han sido básicamente en el nivel individual, o micro nivel, de análisis en tanto que las otras disciplinas han ayudado

a la comprensión de conceptos, más extensos tales como los procesos grupales y la organización. (p.13)

Ciencias del comportamiento	Contribución	Unidad de análisis	Producto
Psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje • Motivación • Personalidad • Emociones • Percepción • Capacitación • Eficacia del liderazgo • Satisfacción laboral • Toma de decisiones individual • Evaluación de desempeño • Medición de actitudes • Selección de personal • Diseño de trabajo • Estrés laboral 	Individual	Estudio del comportamiento organizacional
Psicología social	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio conductual • Cambio de actitud • Comunicación • Procesos de grupo • Toma de decisiones grupal • Comunicación • Poder 	Grupo	
Sociología	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto • Comportamiento intergrupal • Teoría formal de la organización • Tecnología organizacional • Cambio organizacional 	Grupo Sistema de la organización	

Antropología	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Valores corporativos • Actitudes comparativas • Análisis transcultural • Ambiente organizacional • Poder 	Grupo	
		Sistema de la organización	

Figura 1. Hacia una disciplina del CO. Fuente: Robbins & Judge, 2013. El Comportamiento Organizacional. (p. 13).

Cada uno es investigador del comportamiento de las personas, constantemente se observa y analiza a las personas para entender su comportamiento; sin embargo bajo estas condiciones pueden dar predicciones erróneas ya que se basa en una información sistemática, organizada y con base científica.

En el comportamiento organizacional hablamos del "ABE" que significa administración basada en evidencias lo que se refiere que a través de la mayor información disponible del comportamiento de la organización, se tome las decisiones gerenciales más eficientes y beneficiosas. Por tanto se toma en función a una base real sistematizada tomada como evidencia y no solo por corazonadas o intuiciones.

Por lo tanto, las disciplinas que contribuyen como evidencia sistemática a explicar el comportamiento de las organizaciones son: La psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Cada disciplina ha generado aportes tanto individuales como de grupo u organizacionales.

La psicología lleva a conocer el comportamiento a nivel individual en las organizaciones; a través de los psicólogos industriales que analizaron todos aquellos factores que impiden el mejor desempeño en la organización como la fatiga, aburrimiento, entre otros y la Psicología social analizando el comportamiento de los individuos entre sí mismos a través del comportamiento de grupo, la comunicación, el conflicto, entre otros.

Por último, la sociología y la antropología como disciplinas que estudian al individuo en diferentes ambientes. La sociología con su ambiente social o cultural y la antropología en distintos países y distintas organizaciones, ambas disciplinas estudian al ser humano con la finalidad de aprender y entenderlos en sus actividades.

Cada disciplina mencionada contribuye con su aporte a explicar y comprender el comportamiento de los individuos a nivel individual, grupal y organizacional.

Metas del comportamiento Organizacional

Las metas del CO son tres: explicar, predecir e influir en el comportamiento de las organizaciones. Los gerentes son los encargados de cumplir con dichas metas para entender el CO de los empleados.

Los gerentes necesitan tener la capacidad de explicar por qué los empleados caen en algunos comportamientos y no en otros, predecir como responderán los empleados a diversas acciones y decisiones, e influir la forma de conducirse de los empleados. ¿Cuáles comportamientos de los empleados interesa explicar, predecir e influir? Se han identificado seis importantes: productividad del empleado, ausentismo, rotación, comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO), satisfacción laboral y el mal comportamiento en el lugar de trabajo. (Robbins & Judge, 2013, p.283)

La teoría de comportamiento organizacional da a conocer que los gerentes deben preocuparse por las actitudes de sus trabajadores ya que estas influyen en su comportamiento. Los trabajadores satisfechos y comprometidos muestran un menor índice de ausentismo y rotación. Este enfoque muestra el estudio de las acciones de las personas en el trabajo, los gerentes necesitan entender elementos que influyen en la forma en que sus trabajadores se comportan más allá de los aspectos visibles: estrategias, metas, políticas, procedimientos, estructura, tecnología, etc. En tal sentido defino que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los

conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad, cumpliendo así con los objetivos y metas de la organización.

Crear un ambiente laboral positivo y mejorar el comportamiento ético también es uno de los retos de los gerentes. Deben influenciar a que sus trabajadores piensen en su mejor momento personal para que aprovechen sus fortalezas y fomentar un ambiente positivo. El liderazgo ético de los gerentes es imprescindible en las organizaciones ya que son el ejemplo de sus trabajadores para comportarse de forma ética y diferenciar una conducta correcta de una incorrecta obteniendo como resultado de ello mayor confianza en la gerencia y en la organización.

Funciones de la gerencia

En la actualidad las funciones administrativas de todos los gerentes. Se ha resumido en cuatro que son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

El proceso administrativo es un conjunto de actividades (Planear, organizar, dirigir y controlar), que se establecen en una organización con la finalidad de optimizar los recursos de esta; y lograr la mayor efectividad posible contribuyendo al logro de objetivos y metas.

Puesto que las organizaciones existen para alcanzar metas, alguien tiene que definir cuáles son estas y cuales los medios para lograrlas, la gerencia es ese alguien. (Robbins & Judge, 2013).

Planear

Es aquella actividad en la que los gerentes establecen cuales son los objetivos y las metas que la organización desea lograr; y para ello deben de establecer la estrategia general y el conjunto de planes para encaminar a la organización.

Organizar

Es el segundo paso del proceso administrativo seguido de la planeación que consiste en establecer la estructura organizacional de la empresa. Esto involucra la distribución de tareas, responsabilidades, fuerza de trabajo y recursos para el cumplimiento de objetivos y metas.

Dirigir

Como parte del proceso administrativo de planear, organizar es necesario también conducir a la fuerza laboral y dirigir sus actividades de la manera más eficaz posible en el logro de objetivos. Parte de la función de dirigir es motivar e influir a que los trabajadores cumplan con su máximo esfuerzo enfocados con el objetivo organizacional.

Controlar

Es la última función del proceso administrativo que consiste en supervisar que todo marche bien. Vigilar que los planes se cumplan en función del mayor beneficio para la organización. Los gerentes deben vigilar las posibles desviaciones o debilidades que se pueden presentar en la organización para corregirlas

Roles de la gerencia

Los roles son aquel papel o función que desempeñan los gerentes en las organizaciones. Henry Mintzberg en 1960 mediante un estudio concluyo que existen diez roles que desempeñan los gerentes y estos se clasifican en tres grupos: Roles interpersonales, Roles informativos y Roles de toma de decisiones. (Robbins & Judge, 2013). Estos roles podemos definirlos como:

Roles Interpersonales

Aquí el gerente debe cumplir con representar a la empresa en su entorno, motivar a su fuerza laboral y ser una red de información interna y externa.

Roles Informativos

Todos los gerentes reúnen información interna y externa para la empresa para enfrentar a su entorno, así mismo transmite información y comunica las nuevas estrategias.

Roles de Toma de Decisiones

En este rol el gerente siempre está en busca de nuevas oportunidades y proyectos para la organización. Así mismo debe de tener la capacidad de poder resolver problemas de manera eficiente, asignar recursos y negociar nuevas oportunidades en beneficio común de la organización.

Roles gerenciales según Mintzberg	
Rol	Descripción
Interpersonal	
Representativo	Figura simbólica, se requiere que ejecute cierto número de funciones rutinarias de índole legal o social.
Líder	Responsable por la motivación y dirección de los empleados.
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le brindan información.
Informativo	
Vigilante	Recibe una amplia variedad de información: sirve como centro neurálgico de la información interna y externa de la organización.
Divulgador	Transmite la información recibida de los asociados externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización.
Vocero	

	Transmite información a los asociados externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; funge como experto en la industria de la organización.
De toma de decisiones	
Emprendedor	Busca oportunidades en la organización y en su entorno, e inicia proyectos para realizar un cambio.
Encargado de atender conflictos	Responsable de efectuar acciones correctivas, cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados.
Asignador de recursos	Toma aprueba decisiones organizacionales importantes.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.

Figura 2. Roles de la Gerencia. Fuente: Robbins & Judge, 2013. El Comportamiento Organizacional. (p.7).

Habilidades Gerenciales

Los gerentes en el desarrollo de sus actividades en las organizaciones es necesario que cumplan con tener ciertas habilidades gerenciales para identificarse como un gerente eficaz e ineficaz. Otra manera de considerar lo que hacen los gerentes consiste en fijarse en las habilidades o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. (Robbins & Judge, 2013). Estas habilidades son todas aquellas aptitudes innatas que tienen los gerentes para realizar con éxito sus funciones en la empresa.

Estas habilidades deben reunir lo siguiente:

Aptitudes técnicas

Referida al trabajo especializado que realizan los gerentes producto de su conocimiento y experiencia adquirida con el transcurso del tiempo.

Habilidades humanas

Además de las aptitudes técnicas para realizar su trabajo un gerente debe desarrollar sus habilidades interpersonales con los demás para lograr sus objetivos debe ser capaz de escuchar, motivar, manejar conflictos y comunicarse con su equipo de trabajo.

Destrezas conceptuales

Los gerentes día a día toman decisiones por lo que requieren de capacidad intelectual para analizar y solucionar problemas optando por las mejores estrategias y alternativas de solución.

Desarrollo de un Modelo del CO

Este es un modelo general que define el CO en su campo, identificando sus insumos, procesos y resultados. Un modelo es una abstracción de la realidad, es decir una representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. El modelo del CO propone tres tipos de variables (insumos, procesos, y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). (Robbins & Judge, 2013). El modelo que se muestra va de izquierda a derecha, empezando por los insumos, luego se dirige a los procesos para por ultimo generar resultados. Como vemos cada variable integra los tres niveles de comportamiento, según el escenario de la organización.

En el proceso tenemos:

Insumos

Los insumos son todos aquellos elementos que van a representar o formar parte de la elaboración del resultado para un determinado fin en este caso para una mayor productividad y funcionamiento de la organización, como se muestra en la imagen cada nivel aporta lo que corresponde para intervenir en el proceso. Estos insumos preparan el escenario para continuar con el proceso.

A nivel individual, es aquel aporte del individuo para iniciar el proceso. Son todas aquellas variables que posee la persona en su ambiente.

A nivel grupal, son aquellas bases y reglas sobre las cuales se iniciara el grupo para iniciar el proceso.

A nivel organizacional, es aquella base inicial de la empresa en cuanto a su estructura y cultura para iniciar el proceso.

Procesos

Es el procesamiento de los insumos para transformarlos en resultados. Como es el caso del proceso de la caja negra donde se integran los IMPUT generando las salidas OUTPUT. Son las acciones individuales, grupales y organizacionales que se realizan producto de los insumos que conducen a los resultados.

A nivel individual, el proceso está en función a lo que se genera teniendo como aporte los atributos del individuo a nivel de insumo.

A nivel grupal, es lo que se genera como producto de las bases iniciales de grupo formando el camino hacia el resultado.

A nivel organizacional, es todo aquello que se necesita después de establecer las bases iniciales en las que se desarrollará la empresa para lograr resultados. Es el camino que sigue la organización para generar resultados.

Resultados

Los resultados son las salidas intangibles fruto del proceso de transformación de los insumos, los cuales se espera predecir y explicar cómo y porque se realizaron. Es la última fase del proceso que explica los resultados del CO.

A nivel individual, el resultado está en función a que logro va alcanzar el individuo producto de su insumo incorporado.

A nivel grupal, es lo que se logró como producto de las aportaciones iniciales de cada miembro y de las aportaciones y estructuras grupales al inicio del proceso.

A nivel organizacional, es lo que espera lograr la organización como producto de lo realizado por sus miembros y de su estructura y cultura inicial de la empresa.

Modelo Básico de CO

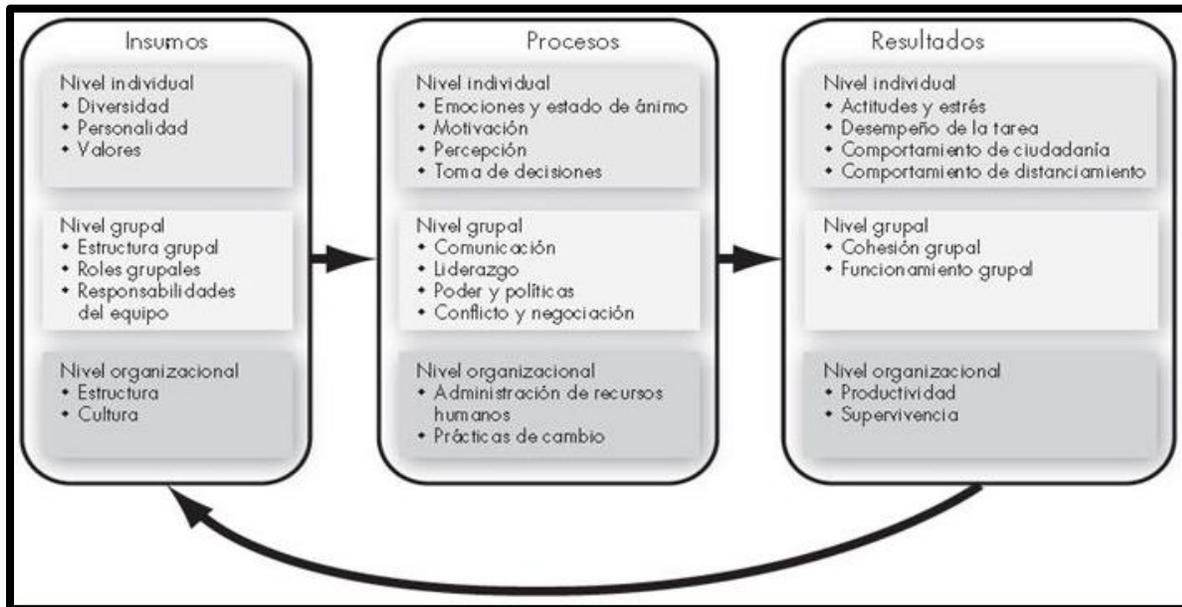


Figura 3. Modelo básico del CO. Fuente: Robbins & Judge, 2013. El Comportamiento Organizacional. (p. 25).

¿Qué esperan las personas de la organización?

Las personas a menudo tienen la necesidad y el impulso de ingresar a una organización para satisfacer sus necesidades y lograr sus expectativas. Chiavenato (2009) refiere que las personas esperan encontrar en una organización:

- *Un excelente lugar para trabajar.*
- *Reconocimiento y recompensas.*
- *Oportunidades de crecimiento.*
- *Participación en las decisiones importantes.*
- *Libertad y autonomía.*
- *Apoyo y respaldo.*

- *Empleabilidad y ocupabilidad.*
- *Camaradería y compañerismo*
- *Diversión, alegría y satisfacción*
- *Calidad de vida en el trabajo.*

Bajo la perspectiva del autor, las personas en las organizaciones buscan aportar con su talento y competencia pero esperan contar con un ambiente de trabajo excelente que les genere bienestar. Así como también una calidad de vida laboral positiva y estable para ello desean que los consideren como parte de las decisiones importantes de la empresa. Hoy en día el factor humano es muy importante para que produzca rendimiento laboral; por lo cual deben ofrecer oportunidades, líneas de carrera, apoyo, entrenamiento, participación, reconocimiento, entre otros factores.

Las personas esperan lo más favorable en las organizaciones y a cambio ellos ofrecerán su mejor talento y competencia. La globalización y la tecnología hoy en día necesita de una persona competente capaz de mantener actualizado su terreno profesional; así mismo la administración ya no solo necesita de poder y nivel de mando sino más bien de liderazgo, comunicación efectiva y de redes para lograr una organización exitosa, de esa manera las personas se sentirán bien con deseos de pertenecer y colaborar en la organización.

La administración tradicional hoy en día es necesario completarse con otras actividades básicas necesarias para interactuar con las personas, lo que implica que los gerentes deben administrar al personal desarrollando sus habilidades interpersonales en busca de la eficacia y el éxito.

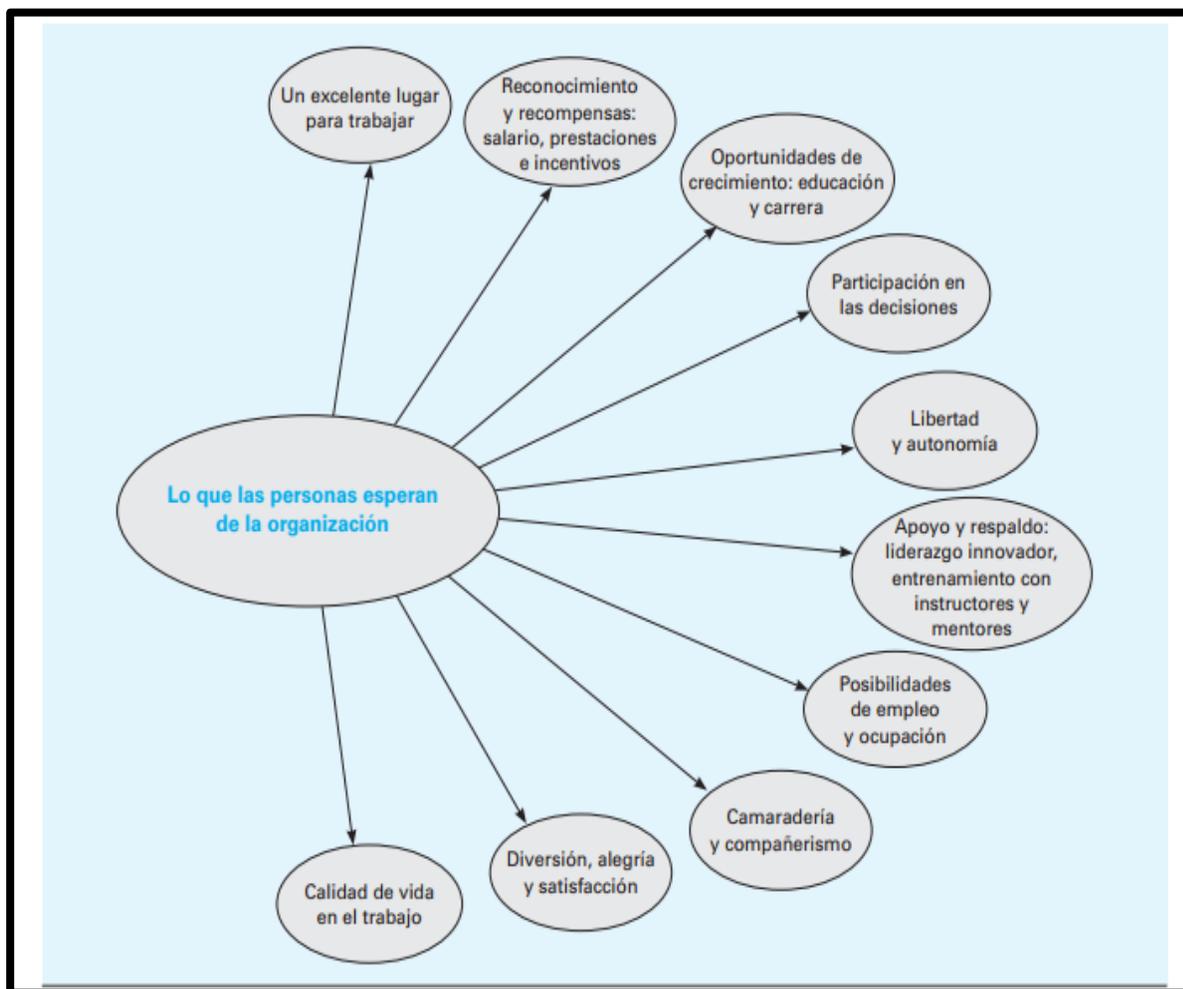


Figura 4. Las expectativas de las personas en las organizaciones. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional. La dinámica de éxito de las organizaciones (p.30).

Lo que las organizaciones esperan de las personas

Las organizaciones necesitan de las personas para utilizar sus recursos. Una organización no podría funcionar sin personas aun teniendo todos los recursos, es por ello que tiene ciertas expectativas de las personas que van a colaborar en el proceso de la organización. Cada organización según su giro de negocio tiene distintas expectativas pero por lo general en todos existe una similitud. Chiavenato (2009) manifiesta que en general, las organizaciones buscan lo siguiente de las personas:

- *Enfoque en la misión de la organización.*

- *Enfoque en la visión de futuro.*
- *Enfoque en el cliente.*
- *Enfoque en metas y resultados.*
- *Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuo.*
- *Enfoque de trabajo participativo en equipo,*
- *Compromiso y dedicación.*
- *Talento, habilidades y competencias.*
- *Aprendizaje y crecimiento profesional.*
- *Ética y responsabilidad.*

Las organizaciones principalmente esperan que las personas se comprometan con la organización en sus objetivos y metas. Así como en sus visiones futuras que conozcan que es lo que espera alcanzar en un corto y largo plazo, que puedan enfocarse más en satisfacer las necesidades de sus clientes que es la razón de ser de la organización. Las personas deben aportar con su talento y competencias en el trabajo, lo cual son debidamente evaluados en el proceso de selección, también es imprescindible de su trabajo en equipo con el compromiso y dedicación que su rol implica.

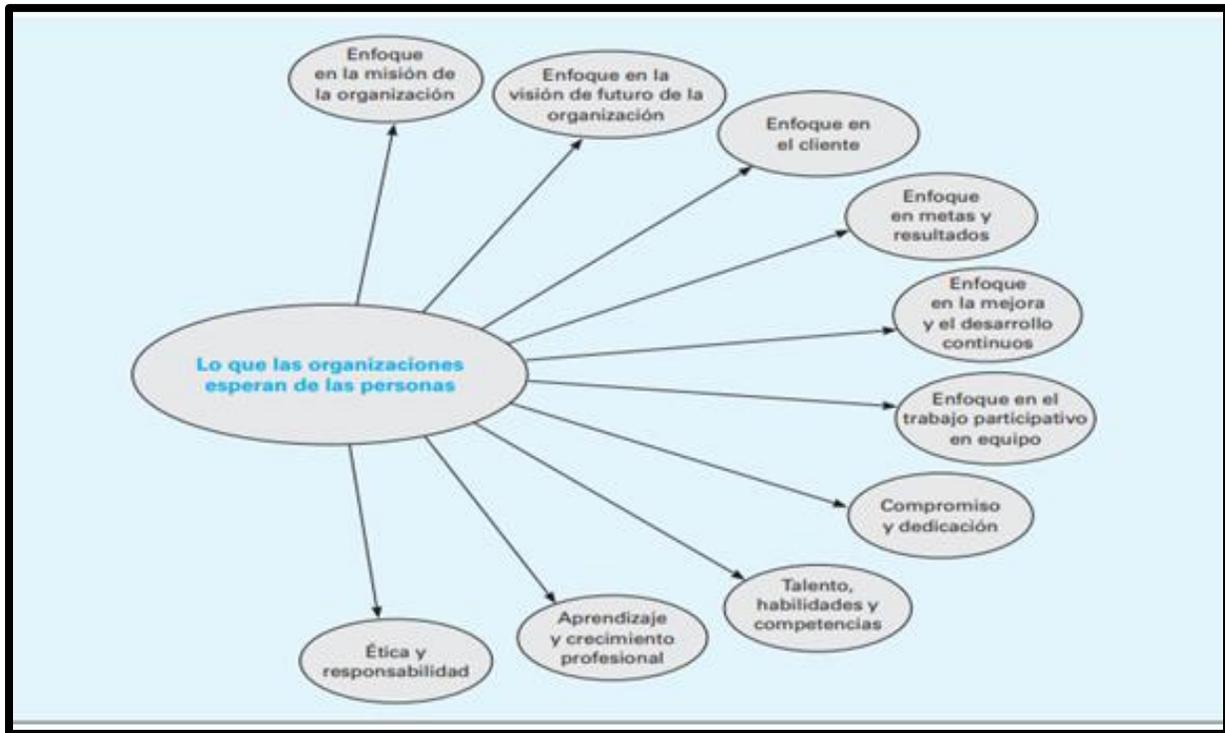


Figura 5. Las expectativas de las organizaciones acerca de las personas. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional - La dinámica de éxito de las organizaciones. (p.30).

Chiavenato menciona que el CO es el estudio del comportamiento de los colaboradores de una organización tanto individualmente así como grupalmente. En ese sentido, el CO es un campo sumamente importante ya que como resultado da beneficios mutuos, tanto como para el colaborador y para la organización. Según lo expresado, la organización y los individuos deben trabajar de la mano para la realización de metas, objetivos, ideales, y sueños de ambos, solo así se tendría resultados adecuados y óptimos, creando una sinergia que contribuirá al mantener un CO sostenible en el tiempo. Chiavenato; también menciona ciertos factores o enfoques que esperan las personas y las organizaciones 'para que esta sinergia se pueda llegar a dar, llegando al mencionado contrato psicológico, que funcionaria netamente como norma de reciprocidad, dando información importante para poder aplicar a nuestra investigación. Finalmente este campo es sumamente importante, ya que como resultado brinda beneficios mutuos, que ayudan a crecer a la organización y desarrollarse.

Teoría de los dos factores

La motivación es el factor que más interés tiene dentro de los procesos importantes de la organización, que dependen mucho de la situación o el contexto que se manifieste en el entorno. Existen teorías sobre motivación. Robbins & Judge (2009) refiere con la premisa *de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo?, Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores – también llamada teoría de la motivación e higiene. Según lo que refiere Herzberg para motivar a una persona; primero debemos mirar sus condiciones y factores de trabajo para de esa manera medir los resultados que se derivan del mismo. Estos factores son:*

- Factores intrínsecos.
- Factores extrínsecos.

En el libro “La dinámica del éxito en las organizaciones” manifiesta que existe una coincidencia en la teoría de Maslow y Herzberg como se muestra en la figura 7. Los factores motivacionales están relacionados en la pirámide con la estima y la autorrealización de las personas; ya que son más factores intrínsecos que tienen que ver con lo que esperan las personas de las organizaciones en cuanto al logro y satisfacción laboral (Chiavenato, 2009). Los factores higiénicos tienen que ver en la pirámide Maslow con lo social, seguridad y necesidades psicológicas; ya que corresponde a los factores extrínsecos que se relaciona con lo que las organizaciones esperan de las personas a partir de la reciprocidad con las personas de su entorno.

Esta teoría es muy interesante porque considera que el trabajo es la actividad más importante para el individuo en dos experiencias distintas, una cuando existe satisfacción laboral y otra cuando existe insatisfacción laboral.



Figura 6. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional - La dinámica de éxito de las organizaciones. (p. 245).

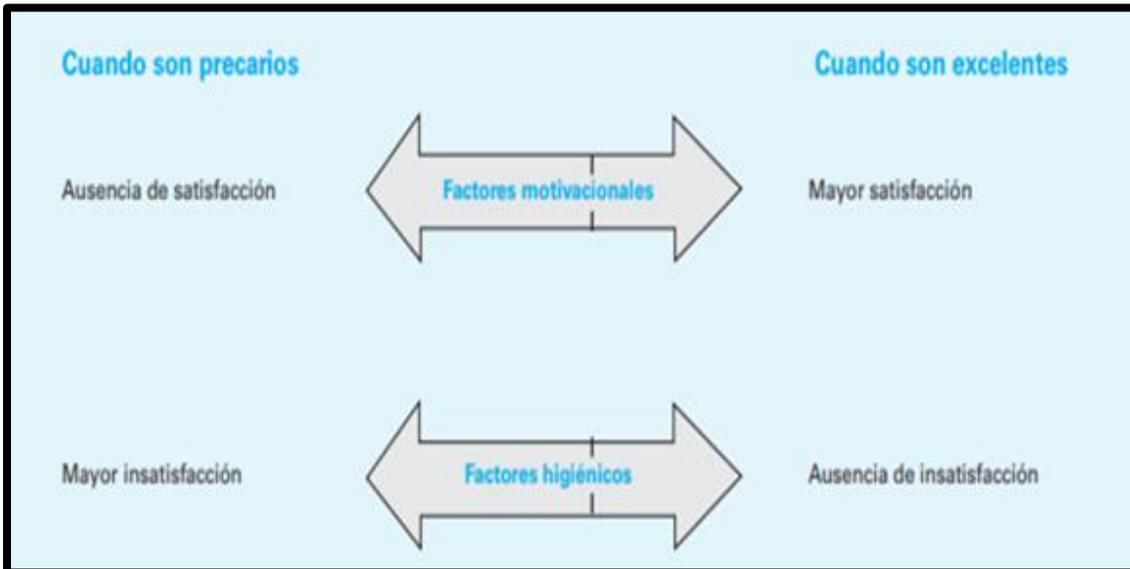


Figura 7. Los factores que producen satisfacción o insatisfacción. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional - La dinámica de éxito de las organizaciones. (p. 246).

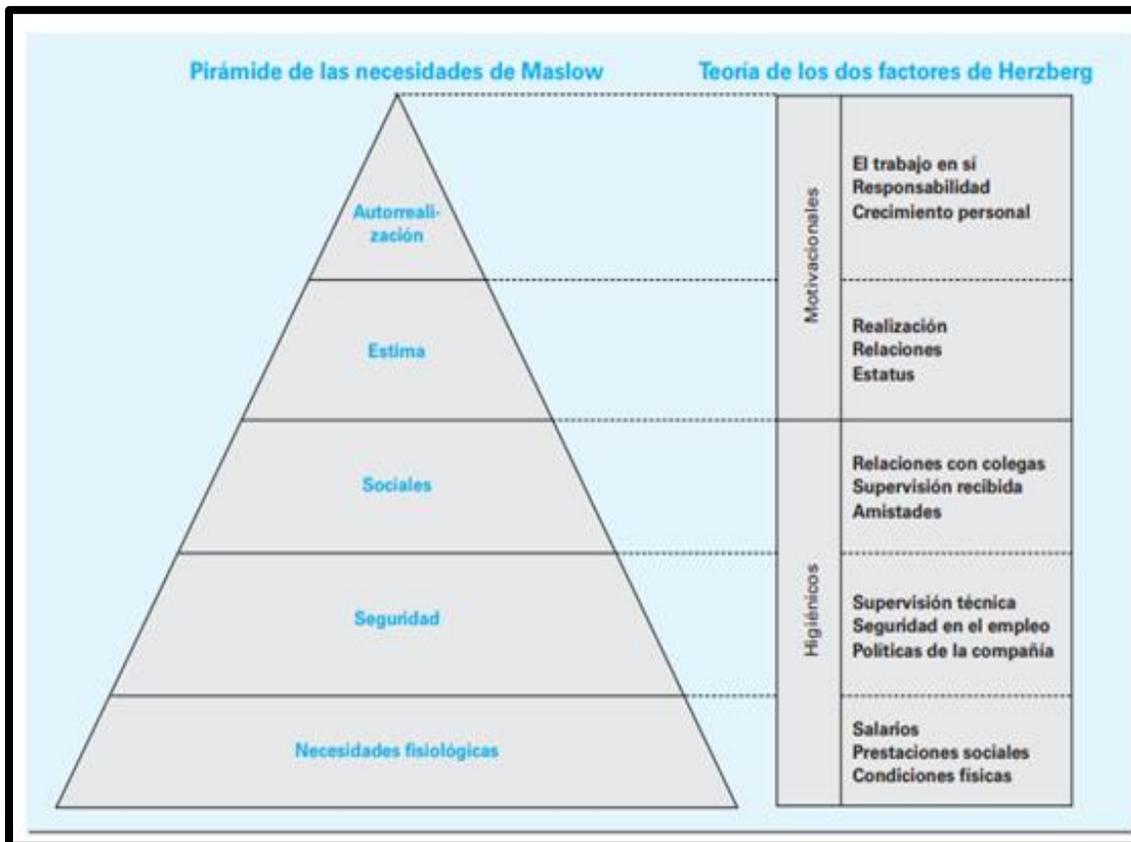


Figura 8. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional - La dinámica de éxito de las organizaciones. (p. 247).

Esta teoría habla de dos factores: higiénicos y motivacionales. Dentro de ambos factores encontramos puntos muy importantes que se relacionan con lo que sucede en Argenper, como por ejemplo: las relaciones de los directivos y los empleados, las oportunidades de desarrollo, perfil de puesto y actividades relacionadas con él. Permite reflejar las razones por la cual existe esta insatisfacción o satisfacción en los colaboradores, dando un aspecto más claro sobre la motivación en la empresa.

Facultamiento de la Toma de Decisiones

El facultamiento de la teoría de decisiones (Empowerment) consiste en delegar poder a sus miembros de manera que se adopte una administración con una cultura participativa y activa. Chiavenato (2009) manifiesta que *el facultamiento en la toma o delegación de autoridad parte de*

la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El facultamiento en la toma de decisiones se funda en cuatro bases:

- Poder, Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
- Motivación, Las personas aportan con sus conocimientos y habilidades en la organización para que alcancen sus metas, por lo tanto es necesario recompensar el buen desempeño y rendimiento de las personas, incentivando su participación y festejando sus logros.
- Desarrollo, Las organizaciones tiene la obligación de capacitar a las personas, y de proporcionar información necesaria que contribuya con su desempeño. Así como también adiestrar en su desarrollo personal y profesional a los mismos, buscando talentos beneficiosos para la organización
- Liderazgo, Los gerentes deben orientar a las personas a definir sus objetivos y metas, así como también influir en la forma de ser de su equipo haciendo que este trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos; motivándolas hacer las tareas que deben llevar a cabo de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de logros organizacionales.

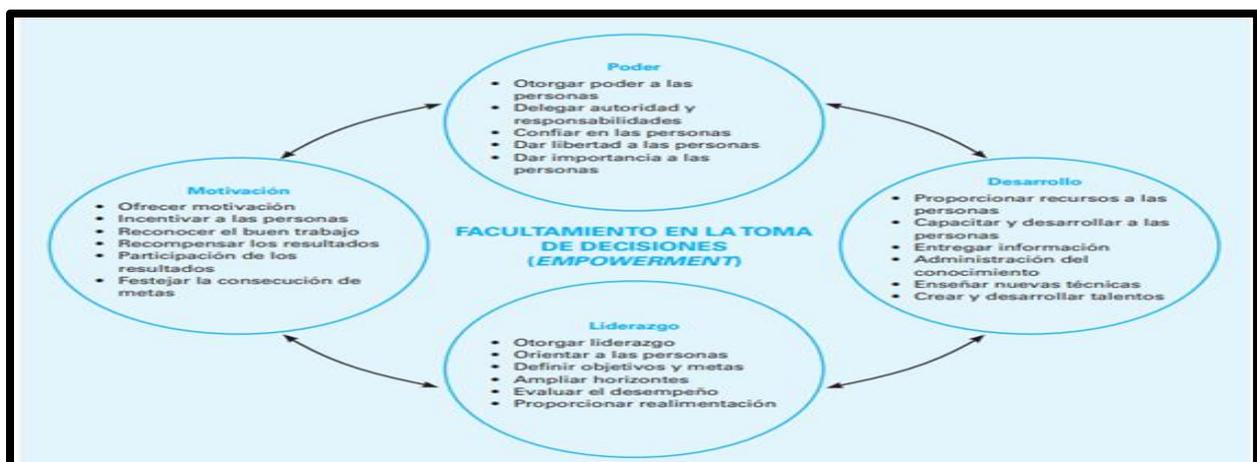


Figura 9. Las bases para el facultamiento. Fuente: Chiavenato, 2009. El Comportamiento Organizacional - La dinámica de éxito de las organizaciones. (p. 286).

¿Por qué los Directivos deben Estudiar el Comportamiento Organizacional?

La globalización en las organizaciones ha originado fuertes presiones competitivas que obliga a los gerentes a fortalecer sus estrategias y eficiencia operacional para poder mantenerse en el mercado.

La calidad es un factor clave para ofrecer satisfacción a sus clientes y competir en el mercado. Por tanto la aplicación de sus recursos debe ser eficiente. La administración de los recursos tecnológicos, económicos y humanos debe estar bien dirigido por los gerentes para obtener ventajas competitivas que encaminen a la organización a mejorar los procesos estratégicos y competitivos. Dailey (2012) refiere que *la cantidad de desafíos y la velocidad de los cambios en las tareas del futuro gerente aumentaran debido a las siguientes razones:*

- La fuerza laboral es diferente; Hoy en día los directivos exitosos requieren de una fuerza laboral flexible y más competente por lo que es necesario que los empleadores demanden una fuerza laboral diversa que cumplan con el conjunto de habilidades que ellos necesitan en su proceso. Las grandes organizaciones en la actualidad requieren de la mano de obra de otros países para su proceso de trabajo con gente de diferentes culturas que es necesario adaptarse para la supervivencia, ya no están limitadas por fronteras nacionales sino van más allá. “El mundo se ha vuelto una aldea global” (Robbins & Judge, 2013, p.16).
- Las expectativas del cliente ya no son las mismas; En la mente del cliente es ahora productos y/o servicios de calidad al mejor precio. Las organizaciones deben trabajar bajo el concepto de GCT (Gestión de calidad total), mejorando continuamente sus procesos para ofrecer lo mejor al cliente, los gerentes más competentes siempre están atentos a las estrategias que faciliten dar un valor agregado a sus productos y/o servicios procurando una imagen de marca competente y capaz de permanecer en la mente del consumidor.

- Las organizaciones no son las mismas; las organizaciones están afectas a los cambios del entorno debido a las barreras comerciales y al movimiento del capital humano entre fronteras, lo que las obliga a estar en búsqueda de ventajas competitivas que le permitan rediseñar sus procesos para sobresalir en el mercado global.

Capacidad de creatividad, inspiración, resolución de problemas, colaboración, son los nuevos elementos que los gerentes deben incluir en sus tradicionales funciones para hacer fuerzas competentes complejas.

Los directivos en su accionar, es importante que entiendan el comportamiento organizacional de su equipo de trabajo, para poder determinar su nivel de productividad. No todos los trabajadores felices son productivos, hay que determinar si la satisfacción laboral desencadena la productividad o viceversa, por eso es un reto de los directivos este componente de comportamiento que parte de esta actitud o intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo. Las organizaciones con un mayor número de trabajadores satisfechos tienen a ser más efectivas.

	Retos del pasado	Retos del futuro
Deberes fundamentales	Dar órdenes a los subordinados y controlar su comportamiento	Facilitar el desarrollo de los subordinados y sus equipos de trabajo
Capacitación y desarrollo	Reducir estos costos contratando trabajadores con las habilidades necesarias	La capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para crear una fuerza de trabajo flexible y con capacitación cruzada
Bases de las recompensas	Antigüedad, categoría y esfuerzo	Aportes para mejorar la ventaja competitiva individual y en equipo, sobre la base de los méritos personales y grupales
Base de la influencia	Puesto jerárquico	Experiencia técnica, interpersonal y organizacional
Patrones y estilos de comunicación	En orden jerárquico, en términos formales	Basada en la difusión, para que la información llegue rápidamente a quien debe tomar la decisión.
Estilo de toma de decisiones	Centrado en el superior/jefe y autoritario	Toma de decisiones en equipo basada en información de desempeño en tiempo real
Actitud frente al cambio organizacional	Resistir al cambio y aferrarse al statu quo	Aceptar el cambio y encontrar caminos para mejorar los procesos estratégicos y competitivos

Figura 10. Los retos de los gerentes en el siglo veintiuno. Fuente: Dailey, 2003. El Comportamiento Organizacional - Los Fundamentos del comportamiento organizacional y su relación con la gestión. (p. 7).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología de la Investigación

a) Tipo de Investigación

La investigación sigue la metodología del modelo hipotético – deductivo; basado en fenómenos observables que son susceptibles de ser medidos, analizados y controlados. La realidad de la investigación es observable, medible y cuantificable.

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el presente estudio sobre la formación profesional de los directivos y el desempeño laboral de los trabajadores de la organización.; reúne los requisitos para ser una investigación de tipo aplicada, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos. Conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, le preocupa la aplicación inmediata sobre la realidad concreta.

Se procedió a recolectar la información necesaria para el trabajo de investigación y enriquecer el conocimiento teórico del desempeño profesional de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores con la finalidad de analizar la causa y efecto que manifiestan las variables de estudio.

b) Nivel de Investigación

Según la naturaleza de la investigación, reúne los requisitos para ser una investigación con nivel de Tipo Explicativo a fin de sustentar las hipótesis de estudio.

La presente investigación es de diseño de tipo Explicativo – Causal; ya que tiene como propósito explicar las relaciones causa y efecto entre la variable desempeño profesional y la motivación laboral de la Empresa. Así como también encontrar las posibles causas que influyen entre la variable dependiente “motivación laboral” y como se manifiesta.

El siguiente esquema creado corresponde a este tipo de diseño:

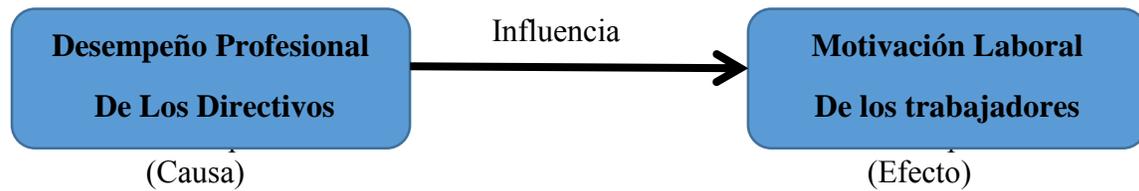


Figura 11. Elaboración propia, Esquema que corresponde a la relación de causa y efecto entre la variable independiente y dependiente de la investigación.

En tal sentido, Hernández (2006) en su libro “Metodología de Investigación” manifiesta que:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, su objetivo es llegar al conocimiento de por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o el porqué de las posibles relaciones entre dos o más variables. (p.83)

3.2. Diseño y esquema de análisis estadístico

a) Diseño de Investigación

Según la formulación de la hipótesis principal la investigación es de diseño No experimental de origen transaccional transversal – explicativo causal. Hernández (2006); En su libro “Metodología de Investigación” señala que:

El diseño de investigación No experimental, se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no varían en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p.149)

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.151)

b) Medios de Recolección de la Información

Para la recolección de datos se empleó las siguientes técnicas:

- La técnica del análisis: revisando libros y documentos de la empresa.
- Aplicación de instrumento; como cuestionario.

En la presente investigación se empleó el siguiente instrumento:

- Cuestionario a los directivos, constituido por 10 preguntas (Anexo 1)
- Cuestionario a los trabajadores, constituido por 10 preguntas (Anexo 2).

Se realizó la investigación para conocer el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores. Para lo cual se determinó que la información debía obtenerse a través de la aplicación de un cuestionario, que se aplicó a los directivos y trabajadores, a partir del procedimiento que se diseñó en la Tabla 1.

c) Tratamiento estadístico

Con el propósito de obtener datos válidos y confiables para su procesamiento y análisis; la cantidad de técnicas y materiales necesarios para la ejecución de la investigación fueron en función de los instrumentos antes referidos.

La información se procesará con el programa estadístico SPSS v.22, para el tratamiento estadístico de la información. Con ello se:

- Tabulo la información, codificando y transfiriendo la información a una matriz de cálculo computarizado.
- Se determinó la distribución de las frecuencias y su incidencia participativa (frecuencias).

- La información y tratamiento estadístico se presentará en tablas. De manera que la información obtenida en el trabajo de campo facilite su interpretación y análisis.

Para el análisis de los resultados ya obtenidos se elaborarán tablas de frecuencias con sus respectivos porcentajes.

d) Población y Muestra:

Población

El universo está constituido por los directivos y trabajadores de la empresa Argenper SA.

Integrado por las siguientes:

Gerencias
G. General
G. de Operaciones
G. de Sistemas
G. de Correos
G. de Administración
G. Contable
G. de Supervisión
Auditoría
Jefatura
Tesorería

Áreas
R.R.H.H.
Marketing
Call - center
Atención al cliente
Caja
Pasajes
Limpieza

Las diferentes áreas tienen la siguiente población de trabajadores:

Tabla 2
Población de trabajadores

Área Administrativas y de atención al cliente y caja			
Sede Lima	Cantidad	Sede Provincia	Cantidad
Arenales	1	Piura	2
Barranca	1	Chiclayo	2
Bellavista	1	Casagrande	2
Chosica	2	Trujillo Pizarro	3
Comas	2	Trujillo mal aventura plaza	3
Huacho	2	Chimbote	2
Huaral	2	Huaraz	2
La molina	1	Huánuco	2
Lima 2 (Acuña)	2	Huancayo	2
Lima 1 (Central)	17	Ica	2

Los olivos	3	Cusco	3
Minka	3	Andahuaylas	2
Miraflores	2	Arequipa	3
Plaza norte	3	Juliana	2
Puente piedra	1	Tacna	2
San juan de Lurigancho 1	2		
San juan de Lurigancho 2	2		
San juan de Miraflores	3		
San miguel	2		
Surco	1		
Villa el salvador	2		
Vitarte	3		
Zarate	2		
Total Lima	60	Total Provincia	34
Totales	94		

Fuente: Elaboración propia. Población general de trabajadores en Argenper S.A.

Total de trabajadores por áreas:

Tabla 3
Trabajadores por Áreas

Áreas	Sede Central (Lima)	Sede Provincias
RR.HH	2	-----
Marketing	2	-----
Call-center	4	-----
Pasajes	3	-----
Limpieza	2	-----
Atención al cliente y caja	47	34
Total	60	34
Totales	94	

Fuente: Elaboración propia. Población de trabajadores por áreas operativas en la organización.

La población de Directivos es la siguiente:

Tabla 4
Población de Directivos

Gerencias	Cantidad
Sistemas	1
Correos	1
Operaciones - Perú	1
Operaciones – USA	1
Operaciones – Chile	1
Operaciones - Argentina	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia. Población del directorio, dueños y/o directivos de la empresa

Muestra

Del total 94 trabajadores de las áreas de la empresa, el número que constituye la muestra se calculó aplicando la siguiente fórmula estadística que corresponde a Arkin y Kolton:

$$n = \frac{N}{(N-1)K + 1} \cdot 2$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

2

K = error muestral. Se trabajó con un margen de error de +/- 5%.

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{94}{(94-1)0.05 + 1} \cdot 2 \quad n = 76$$

La muestra inicial es 76 trabajadores.

A esta muestra se ajusta mediante la fórmula

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

Donde:

n = valor de la muestra inicial

N = población

n = muestra ajustada a corregida

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{76}{1 + \frac{76 - 1}{94}} \quad n = 42 \text{ trabajadores}$$

La muestra fue aleatoria y significativa, esto manifiesta que representa al universo, que tiene las siguientes características: probabilista y al azar porque cualquier integrante del universo tuvo la misma probabilidad de ser incluido en la misma.

A los trabajadores que constituyen la muestra se les aplicó el muestreo estratificado proporcional para este muestreo, el tamaño de cada estrato (n) está dado por la proporción de la población en cada estrato y de la fijación proporcional de los elementos del estrato, aplicando la fórmula estadística siguiente:

$$f = \frac{n}{N}$$

Donde:

f = Fracción del muestreo.

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población

En consecuencia teniendo en cuenta que el tamaño de la población (N) es de 94 trabajadores y el tamaño de la muestra (n) 42, se tiene que la fracción para cada estrato es: 0.44681, calculado de la siguiente manera:

$$f = \frac{42}{94} = 0.44681$$

La muestra estratificada proporcional se obtiene al multiplicar la población de cada estrato (Áreas: De atención al cliente y caja, call-center, marketing, pasajes, limpieza) con la fracción de muestreo (f). Así por ejemplo, para el estrato de área de atención al cliente y caja que tiene una población de 60 trabajadores se multiplica por 0.44681 obteniéndose una muestra proporcional de 27 trabajadores. La aplicación del muestreo estratificado, se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 5
Muestreo Estratificado

Estrato	Población	Fracción de muestreo	MUESTRA
Área de atención al cliente y caja – Lima	47	0.44681	21
Área de atención al cliente y caja – provincia	34	0.44681	15
RR.HH	2	0.44681	1
Marketing	2	0.44681	1
Call-center	4	0.44681	2
Pasajes	3	0.44681	1
Limpieza	2	0.44681	1
Total	94		42

Fuente: Elaboración propia. Aplicación de la fracción de muestreo.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1.- Análisis de Resultados

De acuerdo a la información procesada con el programa estadístico SPSS v.22, para el tratamiento estadístico de la información se obtuvo los siguientes resultados:

- a) Análisis efectuados a los cuestionarios realizados por los directivos de la empresa:

Tabla 6
Estadísticos – Media aritmética

Preguntas	Considera que su rendimiento profesional es el óptimo en la empresa.	Usted cuenta con experiencia profesional reconocida en el campo empresarial donde se desenvuelve.	El nivel de cumplimiento de sus objetivos es el planificado y esperado por todos sus miembros de la empresa.	El cumplimiento de metas según los planes de acción ejecutados que usted aprueba es eficiente.	En su desempeño profesional sus habilidades gerenciales (Aptitudes técnicas, Habilidades humanas, Destrezas conceptuales). Ha percibido resultado de efectividad.
N Válidos	6	6	6	6	6
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3,67	3,33	3,50	3,33	3,83

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, Desde de la pregunta 1 a la 5.

Tabla 7
Estadísticos – Media aritmética

Preguntas	El desempeño de su actividad le produce satisfacción personal a Usted y a sus trabajadores.	El nivel de cumplimiento de planes de acción realizado en la empresa ha incrementado la productividad de la misma.	Su nivel de toma de decisiones gerenciales es el más asertivo, favorable, democrático y autónomo en la empresa.	Su capacidad de liderazgo para gestionar, promover incentivar y motivar a sus trabajadores se da de forma efectiva.	
N	Válidos	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,67	3,83	3,50	3,67

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, Desde de la pregunta 6 a la 9.

Tabla 8
Estadísticos – Media aritmética

	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Orientación al cliente	Comunicación efectiva	Dirección de personal
N	Válidos	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0
Media		,50	,33	1,00	,67

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, De la pregunta 10. Desde el ítems 1 al 5.

Tabla 9
Estadísticos – Media aritmética

	Autonomía	Orientación de resultados	Dirección de líneas de carrera de sus trabajadores	Motivación de personal	Reconocimiento económico y profesional de sus trabajadores
--	-----------	---------------------------	--	------------------------	--

N	Válidos	6	6	6	6	6
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	,17	,50	,00	,67	,17

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, De la pregunta 10. Desde el ítems 6 al 10.

Interpretación:

En la Tabla N° 6, 7, 8 y 9; la media es el valor representativo del conjunto de datos cuantitativos procesados en el programa estadístico SPSS v.22. Cada pregunta del 1 al 9 muestra un valor representativo de los datos, que por lo general oscila en 3.33 a 3.83. De la pregunta 10 muestra un valor representativo por cada ítem de competencias elegido que oscila en 0 a 1,00.

Tabla de frecuencias:

Tabla 10

Estadísticos – Tabla de frecuencias

1. Considera que su rendimiento profesional es el óptimo en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
A veces	3	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	2	33,3	33,3	83,3
Siempre	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 1.

Interpretación:

En la Tabla N° 10, los directivos muestran que su rendimiento profesional a veces es el óptimo en la empresa, lo que refleja el desempeño profesional deficiente planteado en nuestra problemática. Consideran que no siempre su rendimiento es el más eficiente en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 11**Estadísticos – Tabla de frecuencias****2. Usted cuenta con experiencia profesional reconocida en el campo empresarial donde se desenvuelve.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	50,0	50,0	50,0
Válidos Casi siempre	1	16,7	16,7	66,7
siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 2.

Interpretación:

En la Tabla N° 11, un 50%, de los directivos no cuenta con experiencia profesional reconocida en el campo empresarial. La empresa funciona de forma empírica, los directivos poco han hecho por seguir actualizándose y mejorar cada día su desempeño profesional.

Tabla 12**Estadísticos – Tabla de frecuencias****3. El nivel de cumplimiento de sus objetivos es el planificado y esperado por todos sus miembros de la empresa.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	50,0	50,0	50,0
Válidos Casi siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 3.

Interpretación:

En la Tabla N° 12, el nivel de cumplimiento de los objetivos es un 50% el esperado por los miembros de la empresa. Existe una duda entre los miembros del directorio ya que consideran que

a veces es el planificado o esperado; y a veces es el esperado por sus miembros en la empresa.

Tabla 13

Estadísticos – Tabla de frecuencias

4. El cumplimiento de metas según los planes de acción ejecutados que usted aprueba es eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	4	66,7	66,7	66,7
Válidos Casi siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 4.

Interpretación:

En la Tabla N° 13, el 66.7%, indica que a veces los planes de acción ejecutados es eficiente, sin embargo el nivel de cumplimiento de objetivos planificado, el 50% no es el esperado por sus miembros de trabajo. Lo que demuestra que los directivos no son eficientes en el cumplimiento de sus objetivos y metas en la empresa, por lo tanto los trabajadores no sienten que su desempeño sea el que ellos esperan por sus gerentes.

Tabla 14

Estadísticos – Tabla de frecuencias

5. En su desempeño profesional sus habilidades gerenciales (Aptitudes técnicas, Habilidades humanas, Destrezas conceptuales). Ha percibido resultado de efectividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Casi nunca	3	50,0	50,0	83,3
Siempre	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 5.

Interpretación:

En la Tabla N° 14, los directivos en el cumplimiento de sus funciones, el 83,3 % ha percibido que no tiene resultados de efectividad. Lo que genera limitaciones en las distintas áreas operativas, limitando los planes de trabajo de cada área.

Tabla 15

Estadísticos – Tabla de frecuencias

6. El desempeño de su actividad le produce satisfacción personal a Usted y a sus trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Casi siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 6.

Interpretación:

En la Tabla N° 15, la satisfacción personal que genera el desempeño de sus actividades a los directivos, es el 66.7%, que representa un “casi siempre”, lo cual perciben que su desempeño produce satisfacción tanto a ellos como a sus trabajadores. A pesar de que no son productivos y eficientes en la ejecución de sus funciones, cumplimiento de objetivos y metas, se sienten satisfechos en su desempeño en la empresa.

Tabla 16

Estadísticos – Tabla de frecuencias

7. El nivel de cumplimiento de planes de acción realizado en la empresa ha incrementado la productividad de la misma.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A veces	3	50,0	50,0	50,0

Casi siempre	1	16,7	16,7	66,7
Siempre	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 7.

Interpretación:

En la Tabla N° 16, un 50% indica que el nivel de cumplimiento de planes de acción que se realiza en la empresa ha incrementado la productividad. Lo que refleja que el cumplimiento de los planes operativos en las áreas es más eficiente que el nivel de objetivos ejecutados y planificados gerencialmente.

Tabla 17

Estadísticos – Tabla de frecuencias

8. Su nivel de toma de decisiones gerenciales es el más asertivo, favorable, democrático y autónomo en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	50,0	50,0	50,0
Válidos Casi siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 8.

Interpretación:

En la Tabla N° 17, los directivos perciben que su toma de decisiones “casi siempre” es el más asertivo, favorable, democrático y autónomo en la empresa. Lo cual trae como resultado que ellos creen dirigir la empresa de la manera más correcta, sin limitaciones y con políticas de trabajo óptimas.

Tabla 18

Estadísticos – Tabla de frecuencias

9. Su capacidad de liderazgo para gestionar, promover incentivar y motivar a sus

trabajadores se da de forma efectiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Casi siempre	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 9.

Interpretación:

En la Tabla N° 18, la motivación en los directivos representa un 66.7%, esto incide en que su capacidad de liderazgo para motivar e incentivar a sus trabajadores se da de forma efectiva, los directivos perciben que están gestionando y promoviendo de formas efectiva la motivación en sus trabajadores en la empresa a través de diferentes políticas o conceptos.

Tabla 19

Estadísticos – Tabla de frecuencias - Liderazgo

10. ¿Qué competencias cree Usted desempeña como directivo y/o gerente de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	3	50,0	50,0	50,0
Válidos Respondieron	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 19, el 50% de los directivos indica tener y desempeñar como competencia o habilidad gerencial el liderazgo en la empresa.

Tabla 20

Estadísticos – Tabla de frecuencias – Pensamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	4	66,7	66,7	66,7
Válidos Respondieron	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 20, el 66.7% de los directivos indican no tener un pensamiento estratégico como competencia en el cumplimiento de sus funciones en la empresa.

Tabla 21

Estadísticos – Tabla de frecuencias – Orientación al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Respondieron	6	100,0	100,0	100,0

Interpretación:

En la Tabla N° 21, todos los directivos indican tener orientación al cliente como competencia en sus funciones en un 100%. Lo que refiere que es un punto primordial en el rubro del desempeño de sus funciones.

Tabla 22

Estadísticos – Tabla de frecuencias – Comunicación efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Respondieron	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 22, el 66.7 % de los directivos refieren que la comunicación efectiva es una competencia importante en el cumplimiento de sus funciones en la empresa.

Tabla 23

Estadísticos – Tabla de frecuencias – Dirección de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No contestaron	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Respondieron	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 23, los directivos muestran que la dirección de personal es una competencia importante, del 66.7 % que va de la mano con el liderazgo para conducir a los trabajadores hacia el logro de objetivos y la productividad.

Tabla 24

Estadísticos – Tabla de frecuencias – Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	5	83,3	83,3	83,3
Válidos Respondieron	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 24, la autonomía es una competencia que los directivos no muestran en sus funciones con un 16.7%, lo que incide en que las decisiones no son independientes en las gerencias, lo que impide la posibilidad de desarrollo de la empresa en su amplitud.

Tabla 25**Estadísticos – Tabla de frecuencias – Orientación de resultados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	3	50,0	50,0	50,0
Válidos Respondieron	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 25, un 50% indica que dentro de sus competencias, la orientación de resultados es un pilar importante en la empresa para su funcionamiento. Lo que refleja que no todos los directivos están enfocados en sus resultados si no en otras competencias.

Tabla 26**Estadísticos – Tabla de frecuencias – Dirección de líneas de carrera de sus trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No respondieron	6	100,0	100,0	100,0

Interpretación:

En la Tabla N° 26, ninguno de los directivos muestra dentro de sus competencias, dirección de líneas de carrera para sus trabajadores. Lo cual indica que las oportunidades de líneas de carrera que ofrecen son nulas, por tanto en este sentido los trabajadores se encuentran limitados de poder aportar nuevos conocimientos y de crecer profesionalmente en la empresa.

Tabla 27**Estadísticos – Motivación al personal**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	2	33,3	33,3	33,3
Válidos Respondieron	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 27, el 66.7% de los directivos indica tener competencia para motivar al personal. Como resultado que si muestran preocupación por sus trabajadores por ofrecerles un mejor ambiente de trabajo y lograr una satisfacción efectiva.

Tabla 28**Estadísticos – Reconocimiento económico y profesional de los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No respondieron	5	83,3	83,3	83,3
Válidos Respondieron	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

Interpretación:

En la Tabla N° 28, el reconocimiento económico y profesional de los trabajadores es una competencia que no es representativa para los directivos, lo cual incide que no están tomando atención a este punto acerca de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los directivos, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 10. Resultados extraídos por ítems según competencias.

b) Análisis efectuados a los cuestionarios realizados por los trabajadores de la empresa:

Tabla 29
Estadísticos – Media aritmética

	Considera Ud. que el desempeño de actividades de sus directivos influye en su nivel de intensidad de esfuerzo hacia sus objetivos.	La dirección del esfuerzo a sus objetivos en la empresa le produce resultados favorables.	Es capaz de mantener su persistencia de esfuerzo para alcanzar sus objetivos.	Considera que los medios utilizados en la empresa influyen en el nivel de cumplimiento de metas.	Sus directivos de la empresa cuentan con una estrategia para establecer los niveles de incentivo en los trabajadores.
N	Válidos 42	42	42	42	42
	Perdidos 0	0	0	0	0
Media	3,48	2,88	3,71	3,43	2,26

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, Desde de la pregunta 1 a la 5.

Tabla 30
Estadísticos – Media aritmética

	Considera Ud. que en el nivel de resultados de los trabajadores influye la eficacia de liderazgo de sus directivos.	Ha percibido Ud. que la calidad de su esfuerzo está relacionado con la efectividad de las capacitaciones a los trabajadores.	La productividad de la empresa le genera un nivel de satisfacción laboral alto.	El cumplimiento de logros y resultados dentro de la empresa es reconocido por sus directivos.	Sus directivos de la empresa promueven el nivel de iniciativa propia de los trabajadores.
N	Válidos 42	42	42	42	42
	Perdidos 0	0	0	0	0
Media	3,57	2,98	2,74	1,86	1,93

Fuente: Elaboración propia. Media aritmética aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, Desde de la pregunta 6 a la 10.

Interpretación:

En la Tabla N° 29 y 30, la media es el valor representativo del conjunto de datos cuantitativos procesados en el programa estadístico SPSS v.22. Cada pregunta del 1 al 10 muestra un valor representativo de los datos, que por lo general oscila en (1.86 a 3.71).

Tabla de frecuencias:

Tabla 31

Estadísticos – Tabla de frecuencias

1. Considera Ud. que el desempeño de actividades de sus directivos influye en su nivel de intensidad de esfuerzo hacia sus objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	8	19,0	19,0	21,4
A veces	11	26,2	26,2	47,6
Casi siempre	14	33,3	33,3	81,0
Siempre	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 1.

Interpretación:

En la Tabla N° 31, el (52.3%) de los trabajadores afirman que el desempeño de las actividades de sus directivos si influye en la intensidad de su esfuerzo para lograr objetivos, esto incide que la forma como los directivos se desenvuelven en sus diferentes áreas es una guía para motivarlos a direccionar sus funciones en sus agencias.

Tabla 32

Estadísticos – Tabla de frecuencias

2. La dirección del esfuerzo a sus objetivos en la empresa le produce resultados favorables.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	7,1	7,1	7,1
Casi nunca	12	28,6	28,6	35,7
A veces	17	40,5	40,5	76,2
Casi siempre	7	16,7	16,7	92,9
Siempre	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 2.

Interpretación:

En la Tabla N° 32, hay una tendencia que los trabajadores no saben si su esfuerzo produce resultado al contestar A veces (40.5%) vs un nunca y casi nunca (35.7%). La sumatoria de ambos da un 76.2% que es la $\frac{3}{4}$ parte de los trabajadores, el cual no sienten que se valore su trabajo. La dirección de su esfuerzo no le produce resultados favorables, sienten que están trabajando pero que no les genera ninguna satisfacción o beneficio en la empresa.

Tabla 33
Estadísticos – Tabla de frecuencias

3. Es capaz de mantener su persistencia de esfuerzo para alcanzar sus objetivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	3	7,1	7,1	9,5
A veces	12	28,6	28,6	38,1
Casi siempre	17	40,5	40,5	78,6
Siempre	9	21,4	21,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 3.

Interpretación:

En la Tabla N° 33, existe una sumatoria de (61,9%), que es capaz de mantener esa persistencia del esfuerzo para lograr sus objetivos. Por lo tanto más de la mitad de los trabajadores si persiste en el logro de sus objetivos como parte de su estímulo motivacional, a pesar de no sentirse valorados en la empresa.

Tabla 34
Estadísticos – Tabla de frecuencias

4. Considera que los medios utilizados en la empresa influyen en el nivel de cumplimiento de metas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	6	14,3	14,3	16,7
A veces	16	38,1	38,1	54,8
Casi siempre	12	28,6	28,6	83,3
Siempre	7	16,7	16,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 4.

Interpretación:

En la Tabla N° 34, No existe seguridad en los trabajadores en precisar si los medios utilizados influye en el cumplimiento de metas, el (38.1%) indica que a veces influye este indicador en el cumplimiento de metas, el nivel de resultado es inferior, frente a un (45.3%) que siempre y casi siempre precisa que si influye este factor en el cumplimiento de sus metas. El margen diferencial es de (7.2%), lo que refleja que no está claro para los trabajadores si cuentan con estos medios necesarios para realizar sus funciones y si estos influyen en su trabajo.

Tabla 35
Estadísticos – Tabla de frecuencias

5. Sus directivos de la empresa cuentan con una estrategia para establecer los niveles de incentivo en los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	38,1	38,1	38,1
Casi nunca	9	21,4	21,4	59,5
A veces	11	26,2	26,2	85,7
Casi siempre	2	4,8	4,8	90,5
Siempre	4	9,5	9,5	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 5.

Interpretación:

En la Tabla N° 35, es claro que para los trabajadores no existe en la empresa una estrategia de incentivos, el (59.5%) lo afirma y el (26.2%) duda que la empresa cuente con dicha estrategia. Lo cual indica que los trabajadores si persisten en sus esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos en la empresa; sin embargo sienten que sus esfuerzos no son recompensados ni motivados por sus directivos al no contar con una estrategia que los impulse a seguir avanzando y creciendo en la empresa.

Tabla 36
Estadísticos – Tabla de frecuencias

6. Considera Ud. que en el nivel de resultados de los trabajadores influye la eficacia de liderazgo de sus directivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	6	14,3	14,3	16,7
A veces	11	26,2	26,2	42,9
Casi siempre	16	38,1	38,1	81,0
Siempre	8	19,0	19,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 6.

Interpretación:

En la Tabla N° 36, la eficacia de liderazgo si es un factor influyente en los resultados que logran los trabajadores, con una sumatoria de (57.1%), generando como consecuencia que la forma como dirigen y actúan sus directivos en la empresa influye en la manera como los trabajadores realizan sus funciones y como se motivan a través de ellos para lograr sus resultados.

Tabla 37
Estadísticos – Tabla de frecuencias

7. Ha percibido Ud. que la calidad de su esfuerzo está relacionado con la efectividad de las capacitaciones a los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,4	2,4	2,4
Casi nunca	9	21,4	21,4	23,8
A veces	25	59,5	59,5	83,3
Casi siempre	4	9,5	9,5	92,9
Siempre	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 7.

Interpretación:

En la Tabla N° 37, los trabajadores afirman que “a veces” la calidad de su esfuerzo se relaciona con la efectividad de las capacitaciones brindadas en la empresa en (59,5%), lo que demuestra que no consideran que la calidad de su esfuerzo esté relacionada con las capacitaciones si no a otros factores que le producen efectividad para el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 38
Estadísticos – Tabla de frecuencias

8. La productividad de la empresa le genera un nivel de satisfacción laboral alto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	14,3	14,3	14,3
Casi nunca	9	21,4	21,4	35,7
A veces	20	47,6	47,6	83,3
Casi siempre	4	9,5	9,5	92,9
Siempre	3	7,1	7,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 8.

Interpretación:

En la Tabla N° 38, el nivel de resultado con mayor incidencia es “a veces” un 47,6% de los trabajadores presenta dudas en cuanto a si la productividad de la empresa le genera satisfacción laboral alto, esto incide que la satisfacción de los trabajadores no se mide por la productividad de la empresa sino por otros factores, esto demuestra el desinterés de los trabajadores por los logros de la empresa debido a la poca valoración de sus directivos por sus trabajadores.

Tabla 39
Estadísticos – Tabla de frecuencias

9. El cumplimiento de logros y resultados dentro de la empresa es reconocido por sus directivos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	Nunca	19	45,2	45,2	45,2
	Casi nunca	12	28,6	28,6	73,8
Válidos	A veces	9	21,4	21,4	95,2
	Casi siempre	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 9.

Interpretación:

En la Tabla N° 39, el (73,8%), de los trabajadores afirman que no es reconocido sus logros y resultados en la empresa, como consecuencia los directivos muestran poco interés por los logros alcanzados por sus trabajadores es por ello la falta de satisfacción laboral en sus puestos de trabajo.

Tabla 40
Estadísticos – Tabla de frecuencias

10. Sus directivos de la empresa promueven el nivel de iniciativa propia de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Nunca	19	45,2	45,2
	Casi nunca	11	26,2	71,4
Válidos	A veces	9	21,4	92,9
	Casi siempre	2	4,8	97,6
	Siempre	1	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia. Tabla de frecuencias aplicada a los cuestionarios de los trabajadores, tabla extraída del programa estadístico SPSS v.22, pregunta 10.

Interpretación:

En la Tabla N° 40, los directivos de la empresa “nunca o casi nunca” promueven la iniciativa propia de los trabajadores con un (71,4%). Como consecuencia no es valorada las ideas e iniciativas de los trabajadores en la empresa, la toma de decisiones en la empresa es centralizada

con poca capacidad de planeamiento y dirección es por ello el bajo nivel de iniciativa propia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El desempeño profesional de los directivos si influye significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa; ya que no cumplen con las habilidades gerenciales básicas para el desempeño de sus actividades en la organización lo que repercute en el esfuerzo de sus trabajadores por alcanzar sus objetivos y metas. Los Directivos no cuentan con experiencia profesional reconocida en el campo, es por ello que su rendimiento profesional no es el óptimo en la empresa. La organización funciona en base a su experiencia empírica de muchos años en el rubro de transferencia de fondos iniciando hace 25 años con solo una agencia en lima, actualmente cuenta ya con 33 agencias a nivel nacional.

El rendimiento profesional de los directivos si se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores, motivo por el cual la forma como se desempeñan los directivos en la empresa en cuanto a las gestiones realizadas influye en el estímulo de los trabajadores para ejercer con mucho mas productividad sus funciones. Los objetivos planificados por los directivos no son los esperados por los miembros de la empresa, el cumplimiento de los mismos es ineficiente en el logro de los planes de acción efectuados, debido a la falta habilidades gerenciales lo que implica administrar al personal desarrollando habilidades interpersonales si buscan ser eficaces y exitosos.

La experiencia profesional de los directivos impacta significativamente en la motivación debido a su falta de formación y profesionalismo en la forma de dirigir en la empresa ya que la forma como tratan al recurso humano es una pieza clave para los trabajadores. Las habilidades gerenciales es un punto ineficaz en los directivos, ya que las destrezas técnicas en los gerentes no son suficientes para tener éxito en la empresa, se necesita tener la capacidad para reclutar, desarrollar el buen trato con su equipo y conservar a aquellos que tienen altos rendimientos. Lo que genera como resultado las buenas relaciones sociales entre compañeros y supervisores para

que estén estrechamente vinculados con la satisfacción laboral.

La toma de decisiones son la base para conseguir resultados con el objetivo de lograr un mayor beneficio para la empresa, sin embargo las decisiones de los directivos son centralizadas limitando a las gerencias y jefaturas operativas a no poder accionar ni facilitar las tareas funcionales en el trabajo limitando los diferentes planes de acción de cada área.

Existe duda por reconocer en los directivos sus competencias profesionales en la empresa. la percepción de las competencias que indican desarrollar son: liderazgo, orientación al cliente, comunicación efectiva, dirección de personal, orientación de resultados y motivación al personal. Las competencias de los gerentes necesitan fijarse en alcanzar las metas de la empresa por ello es necesario integrar nuevas ideas con procesos existentes e innovadores en el trabajo, como los gerentes deben logran objetivos a través de otras personas deben contar con buenas destrezas conceptuales y habilidades humanas.

La motivación en los trabajadores responde al comportamiento que tienen los directivos en la realización de sus funciones. La intensidad, la dirección y la calidad que tengan en ese esfuerzo va definir el proceso motivacional que tengas los trabajadores en sus puestos.

El nivel de incentivos debe ser parte de la cultura organizacional positiva enfocada a los trabajadores fortaleciendo su desarrollo y destacando su crecimiento individual. La empresa no presta atención a este factor; sin embargo se debe recompensar más que castigar, el poder de las recompensas en los trabajadores es muy productivo en toda empresa.

La eficacia de liderazgo es la habilidad más importante de la gerencia para influir en sus trabajadores y conducirlos hacia el logro de sus objetivos, sin embargo más allá de que los directivos lo perciban deben practicarlo en la organización para alcanzar una eficacia óptima.

El reconocimiento a los trabajadores contribuye a resolver los problemas de productividad y calidad de servicio. Se debe dedicar el tiempo necesario para entender lo que es importante para

cada trabajador permitiendo individualizar sus metas y recompensas de modo que satisfagan las necesidades de los mismos.

Todos los trabajadores tienen un potencial creativo útil para la empresa; sin embargo hay que promover su nivel de iniciativa para aprender a pensar en el problema en formas diferentes. Los gerentes también necesitan creatividad para generar ideas novedosas y útiles de esta forma permitirá que quien tome las decisiones evalúe y entienda por completo el problema.

5.2. Recomendaciones

Prepararse con cursos de gestión empresarial para incrementar sus destrezas conceptuales y tomar decisiones con el mejor criterio en la empresa.

Elaborar planes de gestión para el cumplimiento de objetivos, según la asesoría de gestión administrativa sugerida por un asesor externo.

Estimular el aprendizaje de nuevas habilidades gerenciales aplicando conocimiento y experiencias especializadas en el campo.

Tomar decisiones de manera autónoma acorde a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

Integrar nuevos procesos que permitan impulsar e incrementar las competencias profesionales, así como también la innovación y dominar el arte de cambio en la empresa.

Influir positivamente en los trabajadores a través de sus buenas prácticas gerenciales logrando la eficacia de liderazgo esperada por los miembros de la empresa.

Establecer estrategias de incentivos empezando por sus jefes de agencia y operadores con mejoras oportunidades económicas, reconocimiento laboral y líneas de carrera.

Fomentar un liderazgo ético en las gerencias y jefes de agencia de manera que se asegure el logro de objetivos y metas de la organización.

Diseñar una estrategia que vincule las recompensas con el desempeño evitando ausentismo

y la rotación de personal.

Promover la creatividad e iniciativa de los trabajadores en nuevas forma de atención y solución de problemas en las agencias.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Santa Fe, México: Mc Graw Hill.
- Dailey, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Gran Bretaña, Reino Unido: Capdm Ltd.
- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Santa Fe, México: Mc Graw Hill.
- Pulido San Román, A. (1992). Estadística y Técnicas de Investigación Social, Madrid, España: Madrid Pirámide.
- Paredes, M. & Reategui, N. (2016), La Capacitación Empresarial y su Incidencia en la Gestión Administrativa de la Empresa American Metal S.A.C. (Tesis de Maestría). Universidad Privada de Pucallpa, Loreto.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Sagi – Vela, L. (2004). Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC editorial.
- Valderrama, K. (2013). Influencia de las Habilidades Gerenciales en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Empresa Pesquera Diamante S.A. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1

a) Cuestionario A

Observación preliminar

Este cuestionario corresponde a un sondeo de opiniones sobre el desempeño profesional de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores de Argenper S.A. La información que de él se obtenga será utilizada para la elaboración de un estudio que se está realizando como Trabajo de Investigación para el Grado de Bachiller. Se trata por consiguiente, de un estudio académico, sin ninguna finalidad comercial.

No es necesario que usted escriba su nombre y apellidos o firme el cuestionario. Sus respuestas no serán nunca identificadas ni se hará uso de ellas de manera particular.

Nota importante

- a. Con el objeto de que sus respuestas sean enteramente personales, no consulte las preguntas con otras personas antes o en el momento de contestarlas.
- b. Marque SOLO UNA RESPUESTA a cada pregunta. Marque con una equis (x).
- c. Hay cinco alternativas por cada pregunta según la leyenda, seleccione el número (del 1 al 5) que corresponde a su respuesta.
- d. Todas las respuestas son IMPORTANTES, cualquiera que sea la respuesta a las preguntas.

Desempeño Profesional

Afirmación	1	2	3	4	5
Considera que su rendimiento profesional es el óptimo en la empresa.					
Usted cuenta con experiencia profesional reconocida en el campo empresarial donde se desenvuelve.					
El nivel de cumplimiento de sus objetivos es el planificado y esperado por todos sus miembros de la empresa.					
El cumplimiento de metas según los planes de acción ejecutados que usted aprueba es eficiente.					
En su desempeño profesional sus habilidades gerenciales (Aptitudes técnicas, Habilidades humanas, Destrezas conceptuales). Ha percibido resultado de efectividad.					
El desempeño de su actividad le produce satisfacción personal a Usted y a sus trabajadores.					
El nivel de cumplimiento de planes de acción realizado en la empresa ha incrementado la productividad de la misma.					
Su nivel de toma de decisiones gerenciales es el más asertivo, favorable, democrático y autónomo en la empresa.					
Su capacidad de liderazgo para gestionar, promover incentivar y motivar a sus trabajadores se da de forma efectiva.					

Leyenda

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

¿Qué competencias cree Ud. desempeña como directivo y/o gerentes de la empresa? Marque con una equis (x), la competencia que Ud. desempeña:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Orientación al cliente
- Comunicación efectiva
- Dirección de personal
- Autonomía
- Orientación de resultados
- Dirección de líneas de carrera de sus trabajadores.
- Motivación al personal.
- Reconocimiento económico y profesional de los trabajadores.

<input type="checkbox"/>

b) Cuestionario B

Observación preliminar

Este cuestionario corresponde a un sondeo de opiniones sobre el desempeño profesional de los directivos y la motivación laboral de los trabajadores de Argenper S.A. La información que de él se obtenga será utilizada para la elaboración de un estudio que se está realizando como Trabajo de Investigación para el Grado de Bachiller. Se trata por consiguiente, de un estudio académico, sin ninguna finalidad comercial.

No es necesario que usted escriba su nombre y apellidos o firme el cuestionario. Sus respuestas no serán nunca identificadas ni se hará uso de ellas de manera particular.

Nota importante

- a. Con el objeto de que sus respuestas sean enteramente personales, no consulte las preguntas con otras personas antes o en el momento de contestarlas.
- b. Marque SOLO UNA RESPUESTA a cada pregunta. Marque con una equis (x).
- c. Hay cinco alternativas por cada pregunta según la leyenda, selecciones el número (del 1 al 5) que corresponde a su respuesta.
- d. Todas las respuestas son IMPORTANTES, cualquiera que sea la respuesta a las preguntas.

Motivación Laboral

Afirmación	1	2	3	4	5
Considera Ud. que el desempeño de actividades de sus directivos influye en su nivel de intensidad de esfuerzo hacia sus objetivos.					
La dirección del esfuerzo a sus objetivos en la empresa le produce resultados favorables.					
Es capaz de mantener su persistencia de esfuerzo para alcanzar sus objetivos.					
Considera que los medios utilizados en la empresa influyen en el nivel de cumplimiento de metas.					
Sus directivos de la empresa cuentan con una estrategia para establecer los niveles de incentivo en los trabajadores.					
Considera Ud. que en el nivel de resultados de los trabajadores influye la eficacia de liderazgo de sus directivos.					
Ha percibido Ud. que la calidad de su esfuerzo está relacionado con la efectividad de las capacitaciones a los trabajadores.					
La productividad de la empresa le genera un nivel de satisfacción laboral alto.					
El cumplimiento de logros y resultados dentro de la empresa es reconocido por sus directivos.					
Sus directivos de la empresa promueven el nivel de iniciativa propia de los trabajadores.					

Leyenda

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = A veces
- 4 = Casi Siempre
- 5 = Siempre

Anexo 2: Matriz de Consistencia

Título: El Desempeño Profesional de los Directivos y la Motivación Laboral de los Trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Método	Instrumento
General	General	General				
¿De qué manera influye el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad?	Determinar cómo influye el desempeño profesional de los directivos en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad.	El desempeño profesional de los directivos influye significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.	Desempeño profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento profesional • Experiencia profesional • Nivel de cumplimiento de objetivos • Nivel de cumplimientos de metas • Competencias laborales • Habilidades laborales • Desempeño de actividades • Cumplimiento de planes de acción • Nivel de Toma de decisiones • Eficacia de liderazgo 	<p>La presente investigación corresponde al enfoque cuantitativo no experimental y es de tipo explicativo causal.</p> <p>Población y muestra La población está integrada por todos los trabajadores de la empresa Argenper S.A. que consta de 94 trabajadores y 6 directivos.</p> <p>La muestra es de 6 directivos y 42 trabajadores de acuerdo con el muestreo estratificado.</p> <p>La técnica usada fue la de Arkin y Kolton.</p>	Cuestionario a los directivos y trabajadores de la empresa Argenper. S.A. conformada por 10 preguntas cada uno.
Específicos	Específicos	Específicos	Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de intensidad de esfuerzo • Dirección de esfuerzo • Nivel de persistencia de esfuerzo • Cumplimiento de metas • Nivel de incentivos • Nivel de resultados • Calidad de esfuerzo • Nivel de satisfacción laboral • Reconocimiento • Nivel de iniciativa propia 		
¿En qué medida el rendimiento profesional de los directivos se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad? ¿En qué medida la experiencia profesional de los directivos impacta en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A., en la actualidad?	Establecer en qué medida el rendimiento profesional de los directivos se relaciona en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper, en la actualidad. Comprobar en qué medida la experiencia profesional de los directivos impacta en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper, en la actualidad.	El rendimiento profesional de los directivos se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad. La experiencia profesional de los directivos impacta significativamente en la motivación laboral de los trabajadores de la empresa Argenper S.A. en la actualidad.				