

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas**

**Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**“RELACIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL CON MOTIVACIÓN  
LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LOS ALPES  
EIRL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019”**

**Autores:**

**Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn Jessenia.**

**Bach. Arribasplata Palomino, Jessenia Lissette.**

**Asesor:**

**Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera.**

**Cajamarca – Perú  
Febrero -2020.**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas**

**Carrera Profesional de Administración de Empresas**

**“RELACIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL CON MOTIVACIÓN  
LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LOS ALPES  
EIRL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019”**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el  
Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas.**

**Autores:**

**Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn Jessenia.**

**Bach. Arribasplata Palomino, Jessenia Lissette.**

**Asesor:**

**Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera.**

**Cajamarca – Perú  
Febrero -2020.**

**COPYRIGHT ©2020 by**

**Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn Jessenia.**

**Bach. Arribasplata Palomino, Jessenia Lissette.**

**Todos los derechos reservados.**

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL**

**TÍTULO DE LA TESIS**

**“RELACIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL CON MOTIVACIÓN  
LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LOS ALPES  
EIRL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2019”**

Presidente: \_\_\_\_\_

Secretario: \_\_\_\_\_

Vocal: \_\_\_\_\_

Asesor: \_\_\_\_\_

**DEDICATORIA(S):**

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, Marco Antonio Arribasplata Becerra y Victoria del Socorro Palomino Cabrera por su apoyo constante para poder llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional, por su cariño incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, a nuestros hermanos(as) y familiares.

### **AGRADECIMIENTO(S):**

- A nuestros padres por enseñarnos a no desfallecer ni rendirnos ante las adversidades que podemos afrontar, por medio de sus consejos y su apoyo.
- A la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, a los docentes que estuvieron presentes en nuestra formación profesional por sus conocimientos y consejos.
- Al Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de esta tesis.
- A la empresa que confió en nosotros para la realización de esta tesis.

## **RESUMEN.**

La presente investigación tuvo como propósito central, determinar qué relación existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca. El trabajo se enmarca dentro de la investigación cuantitativa, y sus resultados, obedecen a un estudio descriptivo correlacional, se aplicó un diseño no experimental en el cual participaron 30 colaboradores de la empresa productos lácteos Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca, quienes en su totalidad fueron el objeto de estudio.

En el estudio, se utilizaron instrumentos validados y confiables a través del Alfa de Cronbach, consistentes en un cuestionario para gestión empresarial y un cuestionario para motivación laboral, validado por cuatro expertos. En lo referente a los datos, fueron procesados utilizando el programa estadístico SPSS, para su análisis e interpretación respectiva.

Como resultado relevante en la investigación, se demostró que existe una relación entre gestión empresarial y motivación laboral, a través del coeficiente de correlación Spearman, en el cual se obtuvo como resultado un valor de 0,911, lo que indica una correlación positiva perfecta de acuerdo a la escala de correlación, debido a que estas variables, tiene una fuerte vinculación con el desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que todos los gerentes enfrentan el reto de mantener motivados a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. En este sentido la adecuada gestión permite que los trabajadores aumenten su nivel de desempeño, estén más satisfechos y disfruten más de su labor. Por consiguiente, se concluye que la gestión empresarial y la motivación laboral, son fundamentales para mejorar el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

**Palabras claves:** Encuesta, gestión empresarial y motivación laboral.

## **ABSTRACT.**

The purpose of this research was to determine the relationship between business management and work motivation in the dairy company Los Alpes E.I.R.L of the city of Cajamarca. The work is part of the quantitative research, and its results are due to a descriptive correlational study, a non-experimental design was applied in which 30 employees of the dairy company Los Alpes EIRL of the city of Cajamarca participated, who in their all were the object of study.

In the study, validated and reliable instruments were used through Cronbach's Alpha, consisting of a questionnaire for business management and a questionnaire for work motivation, validated by four experts. Regarding the data, they were processed using the SPSS statistical program, for their analysis and respective interpretation.

As a relevant result in the investigation, it was demonstrated that there is a relationship between business management and work motivation, through the Spearman correlation coefficient, in which a value of 0.911 was obtained, which indicates a perfect positive correlation according to The correlation scale, because these variables, has a strong link with the development and growth of the company, since all managers face the challenge of keeping employees motivated to produce the desired results, with efficiency, quality and quality. innovation. In this sense, proper management allows workers to increase their level of performance, be more satisfied and enjoy their work more. Therefore, it is concluded that business management and work motivation are essential to improve the growth and strengthening of the company.

**Keywords:** Survey, business management and work motivation.

## ÍNDICE

DEDICATORIA(S) .....	i
AGRADECIMIENTO(S).....	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT.....	iv
<b>CAPÍTULO I: INTRUDUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Descripción de la Realidad Problemática.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1.Planteamiento del Problema .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.Formulación del Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.Problema General .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2.Problema Específico .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1.Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2.Objetivo Específico .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.Justificación de la Investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1.Justificación Práctica.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2.Justificación Teoría.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4.3.Justificación Metodológica .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.Antecedentes del Problema .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1.A Nivel Internacional.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2.A Nivel Nacional.....</b>	<b>12</b>

2.1.3.A Nivel Local .....	15
2.2.Bases Teóricas.....	18
2.2.1.Conceptos de la variable de estudio Gestión Empresarial .....	18
2.2.2.Dimensiones de Estudio.....	23
2.2.2.1. Concepto de Liderazgo.....	23
2.2.2.2. Concepto de Comunicación .....	27
2.2.2.3. Concepto de Toma de Decisión.....	31
2.2.3.Conceptos de la variable de estudio Motivación Laboral .....	36
2.2.4. Dimensiones de Estudio.....	41
2.2.4.1. Concepto de Reconocimiento Laboral.....	41
2.2.4.2. Concepto de Desarrollo Profesional.....	47
2.2.4.3. Concepto de Clima Organizacional .....	53
2.3.Definición de Términos Básicos .....	58
2.4.Hipótesis de Investigación .....	59
2.4.1.Hipótesis General .....	59
2.4.2.Hipótesis Especifico.....	59
2.4.3.Operacionalización de las variables .....	60
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>62</b>
3.1.Tipo y Nivel de Investigación .....	62
3.1.1.Tipo de Investigación.....	62
3.1.2.Nivel de Investigación .....	62

<b>3.2.Método y Diseño de la Investigación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.1.Método de la Investigación .....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2.Diseño de la Investigación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3.Población y Muestra de la Investigación.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3.1.Población.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2.Muestra.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....</b>	<b>61</b>
<b>3.4.1.Técnicas.....</b>	<b>65</b>
<b>3.4.2.Instrumentos.....</b>	<b>65</b>
<b>3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6. Aspectos éticos de la investigación.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO IV:RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.Resultados.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.Discusión.....</b>	<b>81</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.Conclusiones .....</b>	<b>86</b>
<b>5.2.Recomendaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

## ÍNDICE DE TABLAS.

<b>Tabla II.1: Operacionalización de las variables .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla III. 2: Estadística de confiabilidad de los instrumentos gestión empresarial y motivación laboral.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla III. 3: Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla IV. 4: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Gestión Empresarial y Motivación Laboral .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla IV. 5: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Liderazgo en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla IV. 6: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Comunicación en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla IV. 7: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y la Toma de Decisiones en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla IV. 8: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Gestión Empresarial y Motivación Laboral .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla IV. 9: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Liderazgo .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla IV. 10: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Comunicación .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla IV. 11: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Toma de Decisiones.....</b>	<b>80</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS.**

<b>ANEXO N°1: Matriz de Consistencia.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO N°2: Instrumentos de Validación.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO N°3: Informe de Juicio de Experto.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO N° 4: Permiso a la Empresa.....</b>	<b>113</b>

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática.**

#### **1.1.1. Planteamiento del Problema.**

Actualmente las organizaciones se encuentran en un entorno competitivo y globalizado que exige a los gerentes desafíos nuevos, para lograr desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad. Por ello, deben reajustar sus prácticas habituales y enfocarse en los procesos vitales de la empresa. Sterling (2000). En este sentido se puede decir que, si las empresas quieren progresar, requieren ser encaminadas por gerentes proactivos, emprendedores, creativos e interactivos; capaces de superar los desafíos y riesgos.

Asimismo, el tema de la motivación laboral es importante para los gerentes y uno de los principales problemas dentro de las organizaciones, ya que la falta de motivación provoca que los trabajadores desarrollen sus funciones de manera ineficiente. Por el contrario, el estar motivado en el trabajo trae varias consecuencias positivas tales como: la autorrealización, el sentirse competente y útil, lo que permite que sean más productivos. Sum (2015).

Según la investigación realizada por la consultora EY & BVL (2019), “el 39% de especialistas considera que la gestión empresarial es buena, el 8% lo calificó como ‘muy bueno’, el 47% indicó que es regular y el 6% piensa que es deficiente”. En este sentido se puede decir que el trabajo de los gerentes en las organizaciones puede ser más eficientes

para poder cumplir con los objetivos estratégicos que permitan llevar un mejor control de las actividades que se realicen.

Por otro lado, en el Perú existen diversos estudios sobre la motivación laboral que señalan que: un trabajador motivado es clave en la organización, ya que si se sienten parte de la misma logrará obtener un mejor desempeño, para ello se debe trabajar correctamente en la generación de un buen clima laboral. Permitted, así que la motivación del personal sea un tema de especial interés en las organizaciones y pueda ejecutarse de diferentes modos. Cáceres (2017).

En este sentido, en el ámbito local se observa una inadecuada gestión por parte de los gerentes lo que ocasiona que en la ciudad no se desarrollen apropiadamente las empresas, lo que trae como consecuencia que estas no se posicionen en el mercado y no perduren en el tiempo. A pesar de existir un Centro de Gestión Empresarial, el cual busca promover una mejora en las capacidades empresariales en la Región Cajamarca, facilitando el acceso a servicios técnicos, de capacitación, información de mercados, resultados de investigaciones, oportunidades de negocios, y financiamiento para realizar sus actividades económicas. Además, permite reducir tiempos y costos para los trámites de formalización. Confiep (2007)

Asimismo, en cuanto a la motivación laboral se puede evidenciar que hoy en día las empresas cajamarquinas consideran que este tema es importante para su crecimiento, sin embargo, muchas veces no todas las

empresas cuentan con programas o capacitación que ayuden a incentivar el compromiso del trabajador hacia la empresa. Debido a que la motivación laboral es, la unión de los esfuerzos de cada persona para poder realizar diferentes acciones y conseguir un fin, lo que constituye un factor clave para el éxito de la organización. Galván (s.f.)

Por otra parte, la producción láctea constituye para la región Cajamarca una de las actividades que tradicionalmente la han identificado, es más, es una de las que la integran territorialmente desde el punto de vista económico. Entre las empresas de productos lácteos tenemos: Huacariz, Tongod, Chugur, Rosell, El Perol, Los Alpes entre otros.

Esta investigación se desarrolló en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL en el año 2019, de la cual es importante conocer algunos datos para poder entender la situación actual en la que se encuentra la empresa:

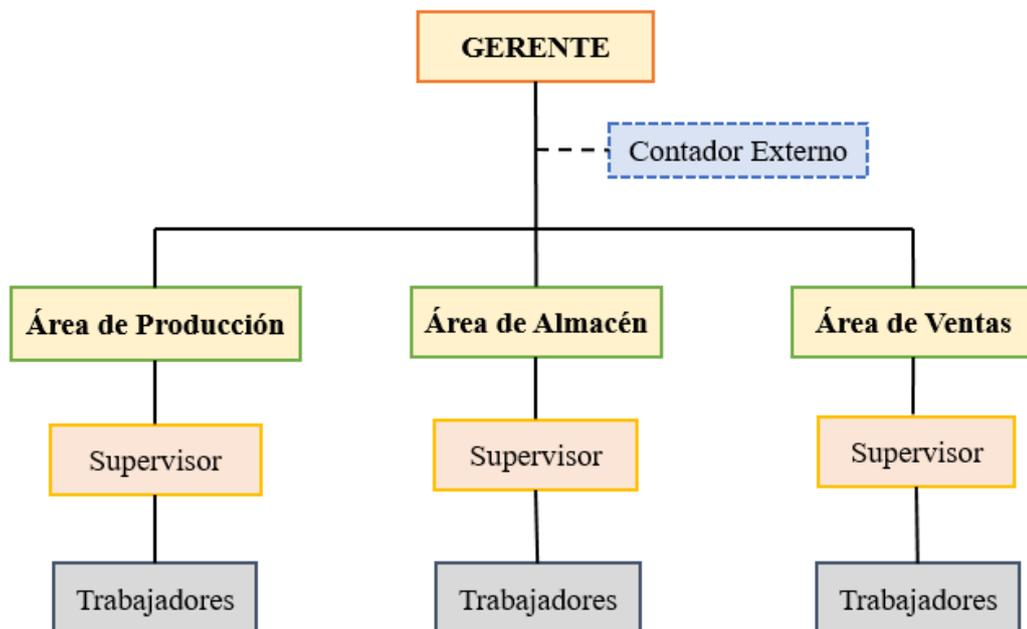
- **RUC:** 20529524928
- **Razón Social:** PRODUCTOS LÁCTEOS LOS ALPES E.I.R.L.
- **Tipo Empresa:** Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- **Giro del negocio:** Producción y comercialización de productos lácteos entre los cuales están: mantequilla, yogurt, majar blanco, roscas, queso mantecoso, suizo, maduro, galletas de leche entre otros.

**- Ubicación:**

- Jr. Junín Nro. 965 (Barrio San Pedro)
- Carretera Moyocoha - Tres Molinos KM.3 Fundo Los Alpes.

**- Gerente:** Zambrano de Ackermann Rosa Eugenia

También es necesario exponer el organigrama de la empresa para tener una visualización más clara de cómo está compuesta su estructura orgánica:



- **Área de Producción:** 18 colaboradores.

- **Área de Almacén:** 6 colaboradores.

- **Área de Ventas:** 6 colaboradores.

Después de haber analizado la situación actual de la empresa se ha identificado algunos problemas en cuanto a la gestión y la motivación laboral. Con respecto a la gestión se evidencia que a pesar de que esta empresa tiene muchos años de funcionamiento y que cuenta con productos

de alta calidad, esta no tiene una buena organización (falta de un plan estratégico, deficiencias en el sistema de control interno y falta de fluidez en los procesos y tareas,) para logra expandirse y poder abarcar el mercado nacional con la apertura de sucursales, así como tampoco se han adaptado a la tecnología (no cuentan con un sistema de ventas, ni máquina POS para realizar sus ventas con tarjetas de crédito) que les permitiría tener mayores ingresos económicos. Por otro lado, con respecto, a motivación laboral se evidencia que los trabajadores no se sienten lo suficientemente motivados para mejorar su desempeño ya que la empresa no cuenta con programas de capacitaciones, planes de incentivos, retroalimentaciones continuas, lo cual impide que ellos se identifiquen más con la empresa.

## **1.2. Formulación del Problema.**

### **1.2.1. Problema General.**

¿Cuál es la relación que existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- a) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?
- b) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?

- c) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?

### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Determinar la relación que existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

#### **1.3.2. Objetivo Específico.**

- a) Analizar la relación que existe entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.
- b) Determinar la relación que existe entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.
- c) Establecer la relación que existe entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

### **1.4. Justificación de la Investigación.**

#### **1.4.1. Justificación Práctica.**

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL, la gestión del gerente y la motivación del personal, que inciden en los resultados de la empresa.

Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de proponer cambios que permitan que exista una mejor relación entre el gerente y sus colaboradores, mejor comunicación, aplicación de un buen liderazgo, reconocimiento laboral, mejor toma de decisiones y un buen clima organizacional.

#### **1.4.2. Justificación Teoría.**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de la gestión del gerente y motivación del personal entender la situación que se presenta en la empresa. Esto permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la gestión del gerente en una realidad concreta: en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL. Asimismo, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del tema investigado.

#### **1.4.3. Justificación Metodológica.**

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y su procesamiento para medir la relación que existe entre la gestión del gerente y la motivación del personal en la empresa productos lácteos Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca. Con ello se pretende conocer el desenvolvimiento del gerente a la hora de comunicarse al dejarse entender y comprender cuando da indicaciones a su personal para obtener un buen rendimiento laboral.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Antecedentes del Problema.**

#### **2.1.1. A Nivel Internacional.**

Calvache (2014), en su investigación que se Tituló: “El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la empresa de productos lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo”, realizada en la Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Tuvo como objetivo: determinar la incidencia del clima organizacional en el trabajo en equipo a los trabajadores de la empresa de productos lácteos el Paraíso. Además, el instrumento de investigación utilizado fue una encuesta; la cual se aplicó a la población en su totalidad, en este caso fueron 37 trabajadores. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común; así también el clima organizacional incide para que no se ejecute adecuadamente el trabajar y lograr que todos se sientan conformes en sus puestos de trabajo.
- b) El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a en el desarrollo del clima organizacional.
- c) Es necesario analizar y proponer alternativas de mejora continua, basada en la retroalimentación que permitan mejorar el clima

organizacional actual y que coadyuven al incremento del trabajo en equipo, que permita la aportación de nuevas ideas.

Con respecto a este estudio, podemos ver que hoy en día el trabajo en equipo y la retroalimentación continua permite que las empresas puedan mejorar su clima organizacional y de esa forma aumentar su productividad.

Bravo (2016), en su investigación que se Tituló: “Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en Portoviejo para la mejora de su Desempeño Empresarial”, realizada en la Universidad Pública ESPAM MFL. Calceta-Ecuador. Tuvo como objetivo: diagnosticar el Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en la ciudad de Portoviejo para contribuir a la mejora de su Desempeño Empresarial. Además, los instrumentos de investigación utilizados fueron la encuesta y la observación, los cuales se aplicaron a la población en su totalidad, en este caso fueron 43 trabajadores entre dos empresas de lácteos: Pura Crema y Lacycon. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) De acuerdo a las encuestas aplicadas en las empresas estudiadas se identifican como deficiencias fundamentales: la falta de comunicación entre empleados y supervisores, además no se toman en cuenta opiniones de los empleados y no tienen planificación previa para el trabajo.

- b) Se elabora en base a los problemas detallados un plan de mejora estructurado con la finalidad de ofrecer soluciones a estas insatisfacciones.
- c) La búsqueda bibliográfica de los elementos del Comportamiento Organizacional permitió conocer los diferentes aspectos que contribuyen a un mejor desempeño del talento humano en el contexto empresarial.

De acuerdo a esta investigación, logramos conocer que la comunicación en una empresa es un punto clave para mejorar el comportamiento organizacional, ya que es necesario que el talento humano trabaje con satisfacción y compromiso.

Sepa y Vélez (2018), en su investigación que se Tituló: “Implementación de un procedimiento para la Gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa de lácteos REYVER S.A.”, realizada en la Universidad Pública ESPAM MFL. Calceta-Ecuador. Tuvo como objetivo: diagnosticar el Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en la ciudad de Portoviejo para contribuir a la mejora de su Desempeño Empresarial. Además, los instrumentos de investigación utilizados fueron la encuesta, la observación y la entrevista, los cuales se aplicaron a la población en su totalidad, en este caso fueron 16 trabajadores. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) El estudio del comportamiento organizacional se convierte en una herramienta de gestión para el logro de un mejor desempeño; las acciones de mejoras implementadas como respuesta a las falencias encontradas en los resultados obtenidos, buscan optimizar la fuerza laboral y solucionar de conflictos internos y externos.
- b) Para medir el comportamiento organizacional integral se estructuró un instrumento de evaluación mediante variables seccionadas a nivel individual (motivación y productividad), grupal (trabajo en equipo y comunicación) y organizacional (conflictos), las cuales, fueron seleccionadas por un grupo de expertos mediante consenso del 100% en relación a las 32 variables establecidas inicialmente.
- c) La evaluación del comportamiento organizacional permitió determinar falencias en las variables referentes al establecimiento y ejecución de políticas para incentivos laborales, trabajo en equipo, procesos de comunicación de doble vía, planificación de reuniones y diseño de estrategias para la mejora del desempeño.

Con respecto a este estudio, podemos ver que es necesario realizar una evaluación del comportamiento organización en todas las áreas de una empresa para poder identificar algunas deficiencias y así lograr mejorar la eficiencia de esta.

### **2.1.2. A Nivel Nacional.**

Ramírez y La Cruz. (2017), en su investigación que se Tituló: “El Clima Organizacional en una empresa de alimentos y bebidas en el Área de Lácteos en la Ciudad de Lima en el año 2016”, realizada en la Universidad Privada del Norte. Lima. Tuvo como objetivo: describir el clima organizacional en el área de lácteos de la empresa de alimentos y bebidas, en el cercado de Lima, en el periodo 2016. Además, los instrumentos de investigación utilizados fueron la encuesta y la entrevista, los cuales se aplicaron a una muestra de 73 trabajadores. Determinando el siguiente resultado: la empresa debe otorgarle al colaborador un clima laboral satisfactorio y recompensas por su trabajo iguales para todos siempre y cuando realicen la misma actividad y tengan el mismo puesto, la empresa otorga diferentes beneficios para los diferentes sindicatos, y no a todos por igual que es como esperan los colaboradores, es por ello que siempre se presentan disconformidades.

De acuerdo a esta investigación, logramos conocer que las empresas deben implementar planes de incentivos para que sus colaboradores logren estar más motivados y satisfechos al desarrollar sus funciones, para que de esa manera se consiga mejorar el clima organizacional.

Lucano (2015), en su investigación que se Tituló: “Clima Organizacional y Valores en la empresa Gloria S.A.– La Libertad”, realizada en la Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Tuvo como objetivo: establecer la relación entre los Valores de la Cultura

Organizacional y el Clima Organizacional en la empresa Gloria S.A. en la región La Libertad. Además, los instrumentos de investigación utilizados fueron la observación, la encuesta y la entrevista, los cuales se aplicaron a una muestra de 275 trabajadores. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) El valor responsabilidad se relaciona significativamente con la eficacia del personal que labora en la empresa Gloria S.A., donde el 80.26% es calificado como responsable y eficaz; contrariamente a quienes fueron calificados como no responsables y no eficientes en un 68.09%.
- b) El 83% de las personas encuestadas afirman que los valores de la cultura organizacional de la empresa son visible y notoria y que repercute y afecta la gestión de la misma organización, ya que según los encuestados: los valores de la cultura organizacional dan eficiencia en el desempeño de las labores,
- c) En los valores de la cultura organizacional se concluyó que el 64.79% se muestran responsable, el 66.67% son tolerantes, el 72.36% son amables y el 41.46% tienen autoestima alta.

Con respecto a este estudio, podemos ver que los valores de la cultura organizacional son muy importantes para que los colaboradores puedan tener un desempeño laboral eficiente, ya que, si ellos conocen y practican estos valores, la empresa lograra ser más productiva.

González (2014), en su investigación que se Tituló: “Gestión y Motivación de los trabajadores de una empresa Automotriz”, realizada en la Universidad de San Martín de Porres. Chiclayo. Tuvo como objetivo: identificar la relación entre la gestión y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector Automotriz. Además, los instrumentos de investigación utilizados fueron la observación y la encuesta; los cuales se aplicaron a la población en su totalidad, en este caso fueron 40 trabajadores. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) Existe relación entre la gestión y la motivación en los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores.
- b) Las inducciones, manuales y reglamentos internos de trabajo, las capacitaciones y la retroalimentación; factores de la gestión que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los factores de la gestión del desempeño de la empresa no son óptimos, ya que según la percepción de la mayoría de los trabajadores de ambos sectores; sólo los factores “contar con herramientas y recursos suficientes” y “las evaluaciones de desempeño imparciales” son positivos.
- c) La motivación recibida por el jefe, los incentivos monetarios, el salario percibido y gozar de actividades recreativas con compañeros

de trabajo; factores motivacionales que fueron planteados para la investigación, obtuvieron resultados negativos según la percepción de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa automotriz. Los niveles de motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa no son óptimos, debido a que para el sector de servicio automotriz “la motivación ejercida por sus compañeros de trabajo”, “los incentivos no monetarios”, “la autoridad para tomar decisiones” y “el ambiente laboral” son positivos. Sin embargo, para el sector de planchado y pintura estos factores son negativos.

De acuerdo a esta investigación, logramos conocer que parte de la gestión de una empresa tienen que ver con capacitar y realizar retroalimentaciones de manera periódica a sus colaboradores para que el desempeño mejore.

### **2.1.3. A Nivel Local.**

Llamo (2014), en su investigación que se tituló: “La Gestión Empresarial en la Competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca”, realizada en la Universidad Nacional de Cajamarca. Tuvo como objetivo: determinar y analizar de qué manera las funciones de la Gestión Empresarial influyen en la Competitividad de la cadena productiva de quesos en el Distrito de Bambamarca. Además, el instrumento de investigación utilizado fue una encuesta, la cual se aplicó a una muestra de 90 personas entre: proveedores de leche, propietarios de queserías y comercializadores.

Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó el programa Excel. Determinando los siguientes resultados:

- a) Las funciones de gestión empresarial en la cadena productiva, son deficientes, atribuidas a la falta de capacitación, informalidad y diversificación de sus actividades productivas, que realizan los propietarios de las plantas queseras en el área de estudio.
- b) La función de planificación, solo es ejecutada por el 23 % de los propietarios de plantas queseras; la organización, se caracteriza por la informalidad, no pertenecen a ninguna organización de productores de lácteos (sólo 13 conforman AMIPROLAC), debilitando el funcionamiento de la cadena productiva de quesos y por ende trabajando en forma individual; la función dirección, ejecutada por el propietario de la planta quesera y en algunos casos encargada al personal responsable de los procesos productivos; la función de control, solo el 40 % es realizada por los propietarios de la planta quesera, especialmente en la aplicación del flujo de procesos productivos.

Con respecto a este estudio, podemos ver que la gestión empresarial en las empresas lácteas, es ineficiente en cuanto a las cadenas productivas, debido a la falta de capacitación y falta de planificación en las actividades productivas. Por ello es necesario que se implemente programas de capacitaciones, modelos y técnicas de producción, para lograr una mayor productividad.

Díaz y Minchán (2017), en su investigación que se Tituló: “Clima Organizacional y la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca”, realizada en la Universidad Antonio Guillermo Urrelo. Cajamarca. Tuvo como objetivo: determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en los colaboradores de las PYMES del sector lácteo de la ciudad de Cajamarca. Además, el instrumento de investigación utilizado fue una encuesta, la cual se aplicó a una muestra de 66 colaboradores de las PYME Heladería Holanda, Q’S Chugur, Lácteos Huacariz. Para medir la confiabilidad del instrumento de evaluación se utilizó la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson. Determinando los siguientes resultados:

- a) Existe una relación directa entre el Clima Organizacional con la Implementación de las Buenas Prácticas de manufactura, al haber realizado el estudio cualitativo y estadístico en las empresas Q’s Chugur, Heladería Holanda, Lácteos Huacariz. (valor de significación 0.010)
- b) Las dimensiones “Organización del trabajo” (0.008), “administración del personal” (0.006), “contenido específico del trabajo” (0.007) correlacionadas con la variable “implementación de las buenas prácticas de manufacturas”, determina que si se da una relación directa y para “relaciones interpersonales” (0.34) no se da una relación significativa.
- c) Las dimensiones “procedimiento” (0.014) y “retroalimentación” (0.017) con la variable “clima organizacional”, indican que

existe una relación directa y para “conocimiento” (0.434) no se da una relación significativa.

De acuerdo a esta investigación, logramos conocer como el manual de buenas prácticas de manufactura mejora el clima organizacional, ya que las empresas pueden contar con procedimientos estándares para desarrollar sus funciones de manera eficiente.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Conceptos de la variable de estudio Gestión Empresarial.**

La gestión de los gerentes en las empresas es parte de la gestión empresarial ya que esta actividad se da mediante distintas personas especializadas, tales como son: los directivos institucionales, gerentes, consultores, entre otros, y lo que pretenden lograr es mejorar la productividad y la competitividad en las organizaciones. La existencia de variedad de conceptos sobre la gestión empresarial, indican que todavía no hay una definición universalmente aceptable para una estandarización. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Martínez (2005), la evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, ya que ha evolucionado la toma de decisiones analizando sus cuatro funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona

dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial.

Según Grinvalds (2016), la gestión empresarial se entiende, como: “La destreza que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un conjunto de personas para lograr el objetivo propuesto mediante diversas estrategias”.

Asimismo, la editorial MX (2013.), afirma que: la gestión empresarial hace referencia: “A las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico”. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

Según Guzmán (2017), cuando se habla de gestión empresarial, se hace mención: “A elementos, medidas, estrategias y destrezas, que pueden ser llevados a cabo, con el fin de que una actividad económica o empresarial, sea viable económicamente”. Para que esto sea posible, se mencionan cuatro aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión.

Con respecto a las definiciones anteriormente mencionados se puede entender que la gestión de un gerente es muy importante para alcanzar los objetivos de las empresas, ya que esta actividad se da mediante distintas personas especializadas, tales como son: los directivos, gerentes, consultores, entre otros, para poder planificar a través de trabajar en equipo con sus colaboradores, logrando cumplir con sus metas y objetivos haciendo a la empresa más productiva, por ende, eficiente.

Por otro lado, según Peña (2018) menciona las características con las que debe contar un buen gerente: a) conocimiento: un buen gerente tiene que tener un conocimiento especializado de una materia; ya sea sobre la administración de un negocio o sobre algún tema técnico específico. b) pensamiento estratégico: los buenos gerentes son capaces de tener una visión de hacia dónde quieren llevar su empresa o su equipo de trabajo más allá de la operación del día a día. c) liderazgo: una vez que han definido dónde llevar a la compañía son capaces de convencer a sus equipos de que ese es el lugar al que hay que ir y que las personas involucradas trabajen en esa dirección. d) actitud: los ejecutivos exitosos tienen una actitud positiva hacia el triunfo. Creen en el éxito como algo factible y saben que, aunque la realidad es dura son capaces de manejarla. y por último e) resultados: al final, todos los conocimientos, actitudes y habilidades tienen un fin: obtener resultados. Los resultados son los que dan credibilidad al gerente, a sus conocimientos, a la planeación estratégica que haya diseñado, a su liderazgo con el equipo y a la actitud positiva con la que hay que enfrentar los retos personales y profesionales a los que nos enfrentamos en nuestros negocios.

De acuerdo a lo mencionado, se puede entender que los gerentes de hoy en día, deben ser personas que sepan liderar a las organizaciones basándose en una actitud proactivo y que cuente con los conocimientos para desarrollar su pensamiento estratégico, lograr resultados eficientes que permitan que la empresa alcance un posicionamiento a largo plazo en un mercado altamente competitivo.

Por otra parte, para la Bolsa de Trabajo (2012) los rasgos de personalidad más importantes a ser considerados cuando se contrata a un gerente son los siguientes: a) confiabilidad: cuando se trata de realizar las cosas, las empresas querrán tener un gerente con el que pueda contar. Un gerente confiable es alguien que siempre se presenta a trabajar a tiempo, no afloja en el trabajo y puede contarse con él para permanecer a altas horas si las necesidades de la oficina lo requieren. Una persona a la que si la empresa requiere pedirle algo simplemente haya que pedirselo, teniendo la seguridad de que cumplirá con su cometido. b) habilidades de resolución de problemas: al desempeñarse como un intermediario entre la empresa y la gente, el gerente será el eslabón entre los empleados de niveles de base y los de nivel superior, también servirá como mediador de disputas entre empleados de los niveles inferiores. Con objeto de desempeñar bien este papel, el gerente que se contrate tendrá que ser capaz de manejar conflictos en el lugar de trabajo. Tendrá que tener la capacidad de detectar los problemas cuando se están formando y ahí de detenerlos, así como poder negociar para resolver conflictos más grandes que sí llegan a presentarse. c) integridad y confiabilidad: Al momento de contratar un gerente las empresas preferirán una persona con un perfil de

integridad y honestidad, en la que puedan confiar. Claro que es difícil identificar esto en una entrevista, pero haciendo las preguntas correctas, el entrevistador puede tener una percepción de la integridad básica de la persona. Al contratar a alguien confiable, la empresa reducirá el estrés de poner al mando del negocio a la persona equivocada. d) excelentes habilidades de servicio a clientes: No importa el tipo de negocio en que esté, contar con un gerente que sea excelente tratando con clientes será de mucha ayuda. En realidad, esta faceta puede que no ocupe un porcentaje muy alto de las tareas diarias de un gerente, ya que esas obligaciones recaen en otros empleados, sin embargo, cuando se presenten problemas con clientes, es el gerente el que tiene el potencial de resolver la situación o de agravarla. Se necesita contratar un gerente que sea capaz de satisfacer hasta los clientes más exigentes de manera que se les pueda retener y el negocio pueda seguir creciendo. Y por último e) trabajar en equipo: el gerente deberá ser alguien que se comprometa a trabajar en equipo con el fin de mejorar el negocio. Esto quiere decir que el gerente no solamente está en el negocio con la finalidad egoísta de progresar. Más bien, estará interesado en hacer crecer el negocio por que será en su beneficio y en el de las demás personas que colaboran en la empresa. Un gerente es un intermediario que tiene que trabajar tanto con directivos en un nivel superior como con trabajadores en los niveles más modestos, entonces es muy importante que esta persona sea un verdadero trabajador en equipo.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, es necesario que la personalidad de los gerentes transmita confianza, integridad, trabajar en equipo y a la vez separan actuar correctamente al momento de resolver los problemas que se presentan día a día en las organizaciones y además de saber asumir las consecuencias y responsabilidad de sus decisiones, puesto que de eso depende el éxito o el fracaso de las organizaciones.

## **2.2.2. Dimensiones de Estudio.**

### **2.2.2.1. Concepto de Liderazgo.**

La existencia de variedad de conceptos sobre el Liderazgo, indican que todavía no hay una definición universalmente aceptable para una estandarización. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Chiavenato (1999), el liderazgo es: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Según French (1996), el liderazgo es también: “Un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso;

implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”.

Desde otro punto de vista, para Robbins (1999), el liderazgo es: “La capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”.

En este sentido Donnelly (1998), el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

Desde esta perspectiva Noriega (2008), el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y

poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el liderazgo es la habilidad o destreza que tiene una persona para poder influenciar en las conductas o decisiones de un grupo de personas, a través de transmitir confianza a las personas, utilizando una comunicación asertiva, es decir, dándose a entender y aceptando la opinión de cada una de las personas que conformen a este grupo, para lograr el objetivo común.

Por otro lado, según el Instituto europeo de posgrado (2013): “Los tres pilares en torno a los que se construye el liderazgo son: conseguir objetivos, hacer equipo y desarrollar a los colaboradores”.

También es importante mencionar los estilos de liderazgo según White (2018) estos son: a) líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. b) líder democrático: podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni

siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se. Y por último c) líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, un líder puede adoptar cualquiera de estos estilos de liderazgo dentro de la organización puesto que le permitirá tener una mayor interacción con su equipo de trabajo, sin embargo, el más apropiado o adecuado será aplicar un liderazgo autócrata ya que es un líder capaz de asumir la responsabilidad de sus decisiones, de motivar al personal y por ende mantener una mejor comunicación.

### **Indicadores de liderazgo.**

Para el autor Katzenbach (2010), define el trabajo en equipo como el: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

Según la RAE (2009), la empatía es: "La identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro";

en una segunda acepción, la explica como la “capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”.

Para el autor Pardo (2017), la creatividad es: “Todo aquello que surge como una propuesta original a un problema determinado”.

Con respecto a los temas anteriormente mencionado se puede interpretar que el trabajo en equipo se refiere a un conjunto de personas que tienen un objetivo en común, aprendiendo a trabajar en equipo como si fueran una sola persona, es decir, trabajo en conjunto. Por otro lado, otro indicador es la empatía, que nos da entender que es ponerse en el lugar de la otra persona, comprendiéndola. Por último, el indicador de creatividad que se refiere a esa capacidad o imaginación para crear algo único o resolver problemas.

#### **2.2.2.2. Concepto de Comunicación.**

El concepto de comunicación es difícil de establecer puesto que muchos autores toman este tema desde diferentes perspectivas y por ende tiene múltiples acepciones. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Jablin (1982), la comunicación en empresas e instituciones es: “ Un proceso que ocurre, que tiene lugar, entre

los miembros de una colectividad social [...] que implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.”

Según Castro (2007), afirma que la Comunicación Corporativa es: “Hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo y otorga un toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva”.

Por su parte Andrade (2005), la define como “El conjunto de mensajes que emite una organización, de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración entre la institución y los públicos, mediante la utilización de herramientas como la Publicidad y las Relaciones Públicas, para cumplir con su función totalizadora”.

En este sentido Martín (1997), sustenta que la comunicación se trata de: “Toda actividad de gestión relacionada con la información, que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación.”

Con respecto al tema anteriormente mencionado, se puede entender que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje, es decir, información entre receptor y emisor. Viste desde el ámbito empresarial se refiere a la comunicación que se transmite entre las distintas áreas de las organizaciones ya que existe un flujo de información importante para la toma de decisiones para las organizaciones.

Asimismo, para Manuel (2018) los elementos de la comunicación entre los cuales se pueden mencionar, que son el emisor (se definen por ser las personas que se encargan de transmitir la información), el receptor (estos se caracteriza por ser una o un grupo de personas a las cuales les llega el mensaje) , el mensaje (son simplemente y nada más que la información que se desea transmitir), el código (se traducen como un conjunto de signos que dar forma y estructura al lenguaje) , el canal (se puede definir como el medio en el cual se trasmite la información) y el contexto (este se puede entender como la situación en la que se encuentra el proceso comunicativo) , que entre todos son los que le dan estructura y sentido a la misma.

Por otro lado, según Fonseca (2011), nos menciona como se clasifica la comunicación: de acuerdo con el número de participantes que intervienen en el proceso comunicativo como emisores y receptores, tenemos los siguientes tipos de comunicación: a) Intrapersonal: consigo mismo, b) Interpersonal:

entre dos personas, c) Grupal: en un grupo pequeño (tres o más personas), d) Pública: una persona o un grupo ante un público, e) Masiva: una persona o un grupo hacia un número indeterminado de personas a través de diversos medios. Y de acuerdo con el medio empleado, es: a) Verbal: oral y escrita, b) No verbal: visual, auditiva, kinésica y artefactual y c) Electrónica: los recursos que la tecnología permita para establecer comunicación con otros.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente los elementos de la comunicación son indispensables para poder transmitir adecuadamente y eficientemente la información entre cada una de los miembros que conforman una organización, especialmente los gerentes los cuales, deben comunicar de manera clara y precisa sus mensajes a sus colaboradores, para lograr sus objetivos trazados. Asimismo, las clases de comunicación también se ven involucrados dentro de una organización, ya que es necesario para que exista una interacción entre todos los niveles de la misma.

### **Indicadores de comunicación.**

Según el autor Bellido (2016), la comunicación efectiva tiene que ser claro, preciso y conciso, escuchar con atención al receptor, asegurarse que su mensaje ha sido entendido (retroalimentación) y evaluar el resultado de su comunicación (¿logró el objetivo propuesto?). También tenemos que la comunicación efectiva es "Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz".

Para el autor García (2009), la escucha activa consiste: “En una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido”.

Según el autor Rost (2018), la escucha activa, definición, es un: “Término genérico que se refiere a una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)”.

Con respecto a los temas mencionados anteriormente la comunicación efectiva se refiere a explicar de manera clara y precisa el mensaje, al receptor de tal manera que se dé a entender la información que se quiere transmitir. Asimismo, otro indicador es la escucha activa la cual se refiere a las cualidades y conductas que hacen que el receptor tome atención (escuche), lo que se trate de explicar el emisor y a la vez debe existir una retroalimentación en la comunicación.

### **2.2.2.3. Concepto de Toma de Decisión.**

La existencia de variedad de conceptos sobre Toma de Decisiones, indican que todavía no hay una definición universalmente aceptable para una estandarización. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Benavides (2004), la toma de decisiones: “Implica necesariamente que se tienen varias alternativas para solucionar los problemas o para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la organización”.

Según Greenwood (s.f.), la toma de decisiones para: “La administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas”.

Desde otro punto de vista, para Riquelme (2017), la toma de decisiones es: “Una capacidad netamente humana, deriva del poder de la razón y el poder de la voluntad, es decir, pensamiento y querer unidos en la misma dirección”.

Desde otro punto de vista García (2014), toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta la incertidumbre de cada

resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se entiende que la toma de decisiones es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias de una organización puesto que está enfocada en solucionar problemas de aspecto empresarial, permitiendo que los gerentes asuman su responsabilidad al momento de tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la organización.

Por otro lado para Regader (s.f.) menciona tipos de decisiones entre los cuales tenemos: a) según la previsión: si tenemos en cuenta el nivel de estructuración y de previsión con que las tomamos, podemos hablar de decisiones programadas (estas decisiones están previamente descritas y establecidas por algún tipo de normativa más o menos formal, y su ejecución se realiza en base a un cronograma ) y no programadas (no están programadas ni descritas en ningún texto normativo; suelen ser espontáneas y tener un alcance mayor en el tiempo), b) según la urgencia: pueden ser decisiones rutinarias (cuando las circunstancias son parecidas y el contexto es también similar, es probable que las empresas busquen la forma de establecer ciertos

mecanismos recurrentes para tomar decisiones) y decisiones de emergencia (cuando la situación es inesperada y no hay precedentes, las empresas deben tomar medidas especiales para adaptarse al desarrollo de los acontecimientos), c) según la trascendencia para la empresa pueden ser estratégicas (este tipo de decisiones inquieran sobre objetivos de la empresa y tratan de vehicular estas metas a planes de desarrollo específicos. Usualmente, este tipo de decisiones son las que guían las corporaciones hacia el éxito o el fracaso, puesto que marcan el camino a seguir. Son decisiones que suele tomar el director general, el gerente y/o los accionistas) y operativas (son decisiones imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización y una de sus misiones es resolver los conflictos entre personas, tanto desde un punto de vista humano como laboral. Su manejo debe ser cuidadoso ya que las decisiones operativas también incluyen determinaciones sobre la contratación y los despidos).

Asimismo para el blog *Conduce tu Empresa* (2012) nos mencionan que el proceso de toma de decisiones consiste en: a) identificar y analizar el problema (un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos) , b) determinación de parámetros (se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos , variables, objetos por

lograr, etc.) c) construcción de una alternativa (la solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre) , d) aplicación de la alternativa (de acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión), e) especificación y evaluación de las alternativas (se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos, y f) implantación (una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados).

Con respeto a lo mencionado anteriormente que un gerente sepa manejar las distintas decisiones que se aplican en una organización ya sean programadas, no programadas, de urgencia, rutinarias, entre otras, asimismo, para desarrollar estas decisiones se debe tomar en cuenta el proceso que implica identificar el problema y dar alternativas de solución. Para llegar a escoger a la más adecuada, es decir, la que realmente pueda solucionar al problema, beneficiando así a la organización.

### **Indicadores de toma de decisiones.**

Para el autor Jiménez (2013), la solución de problemas es: “Cuando generamos un camino a seguir para poder resolver o hacer cambios en situaciones alrededor de un problema”.

Según el autor Figuerola (2013), persuadir consiste en: “Mover a otras personas a aceptar nuestro punto de vista de manera voluntaria, a diferencia de "influir”.

Para el autor Pérez (s.f.), la conducta pasiva es: “Aquel comportamiento que se manifiesta en las personas en la inseguridad al interactuar con otros al hablar, en su constante búsqueda por agradar a los individuos que le rodean sin importar su propio bien y evitando enfrentamientos con los otros”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir que la toma de decisiones, es un tema que involucra aspectos tales como tener la capacidad de solución de problemas de manera efectiva, obteniendo buenos resultados y a la vez desarrollar la habilidad de persuasión para influenciar en la conducta de las demás personas, con la finalidad de lograr el objetivo.

### **2.2.3. Conceptos de la variable de estudio Motivación Laboral.**

El concepto de motivación laboral es difícil de establecer puesto que muchos autores toman este tema desde diferentes perspectivas y por ende tiene múltiples acepciones. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para López (2005), la motivación, dentro del ámbito laboral, es: definida actualmente como: “Un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados”.

Desde otro punto de vista Soria del Rio (2012), determina que: “La compensación, la imagen de la empresa, la flexibilidad laboral y conciliación familiar son algunos de los factores que influyen en la motivación de los trabajadores y generan cierto compromiso con la empresa”.

Por otra parte, según la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959), las personas están influenciadas por dos factores:

**-Los factores de higiene:** engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Entre los cuales se encuentran: el sueldo, los beneficios, la organización, la relación laboral, el ambiente físico, la supervisión, el status y la seguridad laboral.

**-Los factores de motivación:** se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Entre los cuales se encuentran: los logros, el reconocimiento, la independencia laboral,

la responsabilidad, la promoción, el crecimiento, la madurez y consolidación.

Asimismo García (2003), conciben la motivación laboral como la consecuencia de ciertas necesidades, fundamentalmente destacan las siguientes: (i) necesidad de aprobación social y estima por parte de los demás (reconocimiento social), la necesidad de valoración personal y confianza en sí mismo (auto concepto); (ii) la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas (Autodesarrollo); y (iii) la necesidad de conseguir prestigio y éxitos profesionales (Poder) y de estabilidad psíquica (Seguridad).

En este sentido Gallardo (2012), dice que la motivación: “Actualmente debe definirse en el ámbito del compromiso entre la organización y el individuo, para la consecución de unos objetivos que redundan en el beneficio común y se fundamentan en factores intrínsecos y extrínsecos”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede decir que es el compromiso que se da entre la empresa y el trabajador para alcanzar un objetivo determinado por lo tanto pueden ser entendido como el esfuerzo que cada trabajador tiene en el momento de desarrollar sus funciones de manera adecuada dentro de la organización.

Por otra parte Pons (2012), menciona ocho maneras de mejorar la motivación laboral: a) la adecuación del trabajador a su puesto de trabajo (ya desde el momento de la contratación, tenemos que ver si esa persona además de estar preparada para el puesto para el que le contratamos, también le gusta y se va a sentir cómodo con él), b) integración y acogida de nuevos empleados (es muy importante que todos los empleados se sientan parte de la empresa, del equipo, pero más importante aún que se sientan así los recién llegados), c) marcarnos metas y objetivos (igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que los anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común), d) buena valoración salarial o económica (aunque hoy en día el dinero ya no es lo primordial, todavía es la forma más directa de valorar a un trabajador), e) incentivos y premios (puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades), e) mejora de las condiciones de trabajo, f) formación y desarrollo profesional (todos los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial), y g) evaluación del rendimiento.

Asimismo, es importante mencionar que para mejorar la motivación del personal las cuales para la empresa Summon Press (2016) son: a) establecer metas y objetivos (definir unos objetivos empresariales es imprescindible para motivar a los trabajadores. Saber dónde hay que

llegar es fundamental para poder ver si se han cumplido las expectativas generadas), b) premiar logros y poner incentivos (cuando se cumplen los objetivos que acabamos de comentar es necesario reconocer a los empleados el trabajo realizado. Para ello, se puede premiar a los trabajadores por conseguir algún objetivo importante o establecer incentivos para empleados que mejoren sus condiciones por los retos que se vayan consiguiendo), c) salario adecuado (aunque para muchos no es lo más importante en un trabajo, el salario es una de las formas de valorar y motivar a los trabajadores. Si el trabajador considera que recibe un salario adecuado para su puesto de trabajo se encontrará motivado para trabajar en el día a día), d) sitio ideal en la empresa (la empresa debe preocuparse por situar a sus trabajadores en los puestos de trabajo que más se adecuen a su perfil), e) integración y participación (es fundamental que los empleados se sientan parte importante de la empresa. Por ello, desde el primer momento hay que favorecer la integración de los empleados en la organización. Además, también hay que permitir y potenciar la participación de los trabajadores, para que aporten nuevas ideas para la empresa), y f) el coaching (en la empresa es una de las técnicas de motivación laboral más importantes, ya que permite a los trabajadores a mejorar en todos los aspectos laborales. Permite mejorar la comunicación entre las personas, el ambiente y potenciar las capacidades de cada uno de los trabajadores. De esta forma, la gestión de equipos y el rendimiento de la empresa se ve beneficiada en todos sus ámbitos).

Con respecto a lo mencionado anteriormente es importante considera las maneras que pueden ayudar a mejorar la motivación del personal en una organización ya que permitirá que los colaboradores logren ser más productivos debido a que se sienten comprometidos con la organización, sintiendo que son dueños de la misma y a la ves desarrollaran de manera eficiente sus labores. Asimismo, esta motivación permitirá que los gerentes alcancen los objetivos y metas ya que los colaboradores al sentirse motivados con incentivos, reconocimientos, integración y participación por parte de la organización logrando crecer en el mercado.

#### **2.2.4. Dimensiones de Estudio.**

##### **2.2.4.1. Concepto de Reconocimiento Laboral.**

La existencia de variedad de conceptos sobre el reconocimiento laboral, indican que todavía no hay una definición universalmente aceptable para una estandarización. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para el autor Anónimo (2015), el reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes con las que cuentan las personas para sentirse a gusto con su trabajo, y por extensión con su vida. El reconocimiento del trabajo bien hecho y el esfuerzo personal actúa como una fuerza invisible que estimula la satisfacción y el bienestar de los trabajadores,

impulsando a todo el equipo hacia una misma e importante meta: el éxito de la empresa.

Desde otro punto de vista Anónimo (2015), en el sentido amplio de la palabra reconocimiento es: “La acción y efecto de reconocer algo, a alguien, a los otros o de reconocerse a sí mismo”.

Según Clavería (2009), el reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados.

Asimismo, Aguado (2013), el reconocimiento es tratado generalmente como una forma de recompensa. En general, podríamos pensar en la existencia de dos tipos básicos de recompensas que la organización puede utilizar para motivar a las personas y generar un buen desempeño. El primero es el dinero. Sin duda la retribución en sus diferentes formas juega un papel sumamente importante en el refuerzo del compromiso del individuo, especialmente cuando se aplica siguiendo modelos contrastados científicamente. El segundo tipo de recompensa es el reconocimiento no económico.

Por otro lado, para Amozorrutia (2011), el reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el reconocimiento laboral se puede entender como recompensa por el buen desempeño laboral en las funciones que realiza un colaborador en una empresa que permite a la vez que este reconocimiento sea una herramienta de gestión, es decir, ayuda a que exista una relación más fuerte entre el colaborador y la organización, lo cual logra una mayor satisfacción laboral.

Por otra parte, para Moran (s.f.) existen cinco sencillas formas en las que puedes recompensar a tus empleados y mejorar tu clima laboral: a) Detente y habla con tus empleados (pídeles que te acompañen a tu oficina, o tómate unos minutos diarios para hablar con algunos de ellos y agradecerles por su buen trabajo), b) señala los hechos y logros valiosos (motiva a los gerentes y empleados a que señalen a miembros de su equipo y colegas que están trabajando duro en un proyecto o que van más allá de sus descripciones laborales. Después,

esríbeles una nota de agradecimiento o díselos personalmente), c) recompensa las buenas ideas (los empleados que buscan formas de ahorrar dinero o mejorar las operaciones en la empresa son activos valiosos y deben ser reconocidos. Si alguien en tu organización hace una mejora, enviar un email a toda la empresa, además de demostrar apreciación cara a cara, servirá para que los demás empleados sepan que la innovación es valorada), d) no olvides recompensar los fracasos productivos (algunas veces, las batallas mejor luchadas no resultan como se esperaba, pero también se merecen un reconocimiento. Si los miembros de un equipo se esforzaron al máximo en un proyecto y no tuvieron éxito o perdieron ante un competidor, es importante señalar su esfuerzo) y e) reconoce la antigüedad (cuando un empleado cumple los cinco o 10 años en tu empresa, haz algo especial. Mantener a los buenos empleados es crítico para cualquier negocio que desee el éxito. Agradece al empleado y dale un pequeño regalo o incentivo para demostrar que aprecias su lealtad)

Asimismo, para Jacobis (s.f.) el reconocimiento laboral debe ser constructivo, inteligente y efectivo; el cual está compuesto de 3 elementos primordiales los cuales son: a) Que lo comprendas; b) Que generes las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y c) Que lleves a cabo el

reconocimiento por este desempeño de alto nivel con tus colaboradores en formas auténticas y congruentes.

También es importante mencionar que para Parra (2007) los beneficios del reconocimiento apropiado y oportuno son:

- a) Manifiesta la Excelencia Humana de valorar al otro y hacerlo sentir bien,
- b) Es motivante para los demás compañeros, especialmente para los más nuevos, quienes verán que el éxito no pasa desapercibido,
- c) Tiene el efecto de retroalimentar a toda la organización, produciendo el efecto de bola de nieve: crecerá escalonadamente,
- d) El ambiente de la empresa donde hay reconocimiento apropiado y oportuno: es más agradable y más constructivo,
- e) Quien hace reconocimiento, sin egoísmos y con generosidad, cumple el mandato del amor ordenado por Nuestro Señor: amaos los unos a los otros, como yo os he amado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede apreciar que hay maneras sencillas de poder reconocer al personal tales como: tomar un tiempo para hablar con los colaboradores, felicitarlo por sus logros, recompensar sus aportes y reconocer los años de servicio con la organización. Además, esto permitirá que los colaboradores pueden sentirse comprometidos al desarrollar sus funciones logrando que estos puedan ser promovidos de nivel, es decir, de cargo dentro de la organización.

### **Indicadores de reconocimiento.**

Según el autor Billikopf (2006), un ascenso: “Significa subir un peldaño en la estructura de la empresa”.

Para el autor Aguado (2013), el reconocimiento profesional: “Va más allá de su valor instrumental para mejorar el desempeño organizativo existe una razón de base para resaltar su importancia: las personas necesitamos ser reconocidas”.

Según el autor Ynfante y Ramón (2008), los incentivos son: Aquello que se proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Para la autora Díaz (2018), los incentivos salariales son: “Una parte variable del salario que reciben los trabajadores, son pagos en los que se valora de forma más tangible la contribución del empleado”.

Con respecto a lo mencionado anteriormente el ascenso se refiere a subir de nivel dentro de la organización lo cual es muy beneficioso para los colaboradores, al poder ocupar cargos más altos, puesto que involucra un aumento de su salario. Por esa razón los colaboradores se sienten motivados a dar más su parte al desarrollar sus funciones, porque saben que son valorados sus esfuerzos y compromiso por la organización. Lo que conlleva a un aumento de productividad y mejores rendimientos.

#### **2.2.4.2. Concepto de Desarrollo Profesional.**

La definición de desarrollo profesional es difícil de establecer puesto que muchos autores toman este tema desde diferentes perspectivas y por ende tiene múltiples acepciones. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para RR.HH (2001), el desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

Según Ferrer (2018), el desarrollo profesional: “Remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio”.

En este sentido Jiménez (s.f.), el desarrollo profesional se define como una etapa en la que un trabajador se siente satisfecho y feliz con las tareas que desempeña hacia la empresa, y desea continuar creciendo en ella a través de metas profesionales a corto y largo plazo. A la hora de desarrollar esta faceta, la organización juega un papel fundamental.

Asimismo, para Pascual (s.f.), el desarrollo profesional es: “Un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de los trabajadores más capacitados. Es una opción empresarial estratégica para la supervivencia de las empresas en un entorno global y cada vez más competitivo”.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el desarrollo profesional se puede entender, como una serie de etapas que tiene que pasar un colaborador para ir creciendo en su trabajo dentro la organización, logrando cubrir la necesidad de auto-superación del trabajador, permitiendo que sea más competitivo y eficiente en sus funciones.

Por otra parte, el Pacheco (2012), menciona que los elementos para el desarrollo personal, académico y profesional son:

- a) **AUTOCONOCIMIENTO:** Esta capacidad permite una clarificación de la propia manera de ser, pensar, sentir, de los puntos de vista y valores personales, posibilitando un progresivo conocimiento de sí mismo, una valoración de la propia persona y en niveles superiores, la autoconciencia del yo.
- b) **AUTONOMÍA Y AUTORREGULACIÓN:** La capacidad de autorregulación permite promover la autonomía de la voluntad y una mayor coherencia de la acción personal.
- c) **RAZONAMIENTO MORAL:** Capacidad que permite reflexionar sobre los conflictos de valor teniendo en cuenta los principios de valor universales y se organiza para actuar de acuerdo con ello.
- d) **CAPACIDAD DE DIÁLOGO:** Esta capacidad permite huir del individualismo y hablar de todos aquellos conflictos de valor no resueltos que preocupan a nivel personal y/o social.
- e) **CAPACIDAD PARA TRANSFORMAR EL ENTORNO:** Esta capacidad contribuye a la formulación de normas y proyectos contextualizados en donde se han de poner de manifiesto criterios de valor relacionados con la participación y el compromiso.
- f) **COMPRENSIÓN CRÍTICA:** Implica el desarrollo de capacidades orientadas a la adquisición de la información moralmente relevante en torno a la realidad y la actitud y el compromiso para mejorarla.
- g) **EMPATÍA Y PERSPECTIVA SOCIAL:** Posibilita a la persona incrementar su consideración

por los demás, interiorizando valores como la cooperación y la solidaridad. “Ponerse en el lugar del otro” facilita el conocimiento y la comprensión de las razones, los sentimientos y los valores de las otras personas. h) **HABILIDADES SOCIALES PARA LA CONVIVENCIA:** Es el conjunto de comportamientos interpersonales que va aprendiendo la persona y que configuran su competencia social en los diferentes ámbitos de relación. Permiten la coherencia entre los criterios personales y las normas y principios sociales. i) **RESOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS:** Entendiendo el conflicto como algo inevitable, pues forma parte de la condición y naturaleza social humana y que puede ofrecer una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y social.

Con respecto a lo mencionado el desarrollo profesional implica algunos elementos que el profesional va desarrollando tales como son: el autoconocimiento, autonomía, comprensión crítica, habilidades sociales y la resolución de conflictos, estos a su vez permiten que colaborador pueda aprender nuevos conocimientos que le sirvan de base para lograr un mejor realización y aplicación de su carrera profesional o estudios técnicos con los que cuente.

Asimismo, según Vílchez (2011), nos menciona las características de desarrollo profesional los cuales son: a)

Experiencias y saberes profesionales de vida se convierten en el objeto de reflexión, en colaboración con los colegas. b) Las situaciones de trabajo son los contextos adecuados de formación de adultos para una relación teoría-práctica fructífera. c) La formación se crea en el contexto organizativo de los centros, para así construir la innovación en el aprendizaje de centro como institución.

Con respecto a lo mencionado anteriormente se puede entender que para lograr un desarrollo profesional es necesario contar con los conocimientos y experiencias que te sirvan para poder ascender de un puesto de trabajo a otro, así como también sentir que cumpliendo con todas las expectativas de tu profesión. Además, de contar con un trabajo que te permita desarrollar todo tu potencial y aprender cosas innovadoras para poder mejorar de manera continua.

### **Indicadores de desarrollo profesional.**

Para el autor Frigo (s.f.) la capacitación, o desarrollo de personal, es: “Toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal”.

Según el autor González (2012), define a la proactividad como la actitud en la que uno no es víctima de sus circunstancias, sino libre de elegir sus reacciones con las

personas y los acontecimientos. No quiere decir con esto que una persona puede controlar su entorno, sino que entiende lo que puede controlar y lo que no.

Según el autor Corcino (2013), la habilidad es: “La aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”.

Según el autor Corcino (2013), la palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo diestro, una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el desarrollo profesional es un factor importante para los colaboradores para un crecimiento dentro de la organización puesto que esta puede ofrecer capacitaciones a sus empleados para poder mejorar su rendimiento, además es necesario que los trabajadores desarrollen todas sus habilidades, destrezas y su proactividad al máximo para realizar mejor sus actividades y por ende obtener una mayor productividad para la compañía. Todo esto llevarse a que la empresa a partir de ofrecer mayor oportunidad de desarrollo pueda aumentar su rentabilidad.

### **2.2.4.3. Concepto de Clima Organizacional.**

La existencia de variedad de conceptos sobre Clima Organizacional, indican que todavía no hay una definición universalmente aceptable para una estandarización. A continuación, entre los conceptos más importantes podemos describir a los siguientes:

Para Cabrera (1999), el concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere: “A las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

Según Sudarsky (1977), el clima organizacional es: “Un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Desde otro punto de vista para Chiavenato (2000), el clima organizacional puede ser definido como: “Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que

además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

Asimismo, Robbins (2009) se refiere al Clima Organizacional como: “Un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el clima organizacional hace referencia al lugar en el cual se desarrollan las actividades de una empresa y que a la vez este influye en el comportamiento y desempeño de los colaboradores al momento de llevar a cabo sus funciones diarias.

Para el autor Peralta (2002), nos menciona que el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar: a) El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. b) Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. c) Estas características de la organización son relativamente

permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Con respecto a lo mencionado sobre las características del clima organizacional se entiende que estas se presentan en el lugar de trabajo, puesto que si la empresa no cuenta con instalaciones adecuadas para los colaboradores, estos pueden afectar de manera directa el desempeño de cada uno de ellos por lo que la empresa no podrá obtener una alta rentabilidad, por ende es indispensable cuidar de estos aspectos para una mejor las condiciones de trabajo y preocuparse por el bienestar de los empleados.

Asimismo, para Heresi (2002) los factores del clima organizacional se constituyen en:

- 1) Factores Internos que condicionan el clima laboral: a) Perfiles psicológicos: (temperamentos, formación del carácter, aceptación de uno mismo), b) aprendizaje o programación: hemisferios cerebrales (barreras comunicacionales, tipos de comunicación, tipos de respuesta: complementarias – cruzadas – irónicas, la destreza de escuchar Vs Oír, el liderazgo y Motivación)
- 2) Factores externos que condicionan el clima organizacional: Condiciones físicas (características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la

iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas).

Con respecto a lo mencionado tanto los factores internos como externos del clima organizacional se ven involucrados al momento de desarrollar su trabajo los miembros que conforman esta de manera tal que determinan un mal clima organizacional puesto que estos dificultan el desarrollo de las actividades.

### **Indicadores de clima organizacional.**

Según el autor Marx (2013), la infraestructura puede ser: “Todo el conjunto de elementos físicos y materiales como los edificios y las obras que se encuentran en un espacio determinado”.

Para la editorial MX (2016), la comunicación asertiva se basa en: “Una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Esto implica que la comunicación asertiva es la vía adecuada para interactuar con las personas”.

Según la RAE (2015), define a la responsabilidad como: “La habilidad que posee el ser humano para medir y

responder ante las consecuencias producidas luego de un acontecimiento que ha sido logrado o malogrado con pleno consentimiento e intención”.

De acuerdo con lo mencionado el clima organización puede verse afectado por la falta de comunicación asertiva para poder transmitir la información correcta y oportunamente entre todas las áreas de la empresa, la responsabilidad que recae en cada trabajador es indispensable para que no se generen conflictos en el lugar de trabajo; asimismo, la infraestructura también constituye uno de estos factores puesto que este debe ser un lugar apto para desarrollar las funciones de manera eficiente.

Según la RAE (2015), define a la responsabilidad como: “La habilidad que posee el ser humano para medir y responder ante las consecuencias producidas luego de un acontecimiento que ha sido logrado o malogrado con pleno consentimiento e intención”.

De acuerdo con lo mencionado el clima organización puede verse afectado por la falta de comunicación asertiva para poder transmitir la información correcta y oportunamente entre todas las áreas de la empresa, la responsabilidad que recae en cada trabajador es indispensable para que no se generen conflictos en el lugar

de trabajo; asimismo, la infraestructura también constituye uno de estos factores puesto que este debe ser un lugar apto para desarrollar las funciones de manera eficiente.

### 2.3. Definición de Términos Básicos.

**Clima Organizacional:** Es “todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo”. Graus (2018)

**Comunicación:** Es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos". Lam, Hair y Mc (2011)

**Desarrollo Profesional:** Es “el trayecto en el que nosotros, como personas en continua evolución, nos enriquecemos creciendo hacia y dentro del ámbito que deseamos que sea el marco de nuestra vida laboral.” Palmer (2016)

**Gestión Empresarial:** Es “el proceso estratégico, administrativo y de control frente al manejo de los recursos de la empresa para aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia”. Graus (2018)

**Liderazgo:** Se define como: “la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”. Pérez y Gardey (2012)

**Motivación Laboral:** Es “la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa”. García (2003).

**Reconocimiento Laboral:** Es “realizar un reconocimiento a los empleados en el momento necesario cuando realizan su trabajo con entrega y lealtad total”. Ford (2005)

**Toma de Decisiones:** Es “el proceso que permite elegir entre dos o más alternativas que van a permitir resolver diferentes problemas o situaciones de la vida cotidiana en diversos contextos, ya sea laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.”. Zamora (2017)

## **2.4. Hipótesis de Investigación.**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

**H<sub>1</sub>:** La gestión empresarial se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** La gestión empresarial NO se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

### **2.4.2. Hipótesis Especifico.**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

#### **2.4.3. Operacionalización de las variables.**

**Tabla II.1: Operacionalización de las variables.**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Variable 01: Gestión Empresarial.	Según (Grinaldes, 2016), la gestión empresarial puede definirse como la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias.	La gestión empresarial es la capacidad que tienen los gerentes para liderar, organizar y dirigir a un equipo de trabajo se define operativamente a través de las dimensiones: Liderazgo, Comunicación y Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Toma de Decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Empatía</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Información Efectiva</li> <li>• Escucha Activa</li> <li>• Solución de Problemas</li> <li>• Capacidad de Persuasión</li> <li>• Actitud Proactiva</li> <li>• Conocimiento</li> </ul>	Cuestionario.
Variable 02. Motivación Laboral.	Según (García, 2012) , la motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa.	La motivación es la fuerza que estimula a cada uno de los trabajadores para realizar sus funciones, se define operativamente a través de las dimensiones: Reconocimiento, desarrollo profesional y clima organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> <li>• Clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento emocional</li> <li>• Reconocimiento por logros</li> <li>• Incentivos salariales</li> <li>• Conocimiento</li> <li>• Actitud Proactiva</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Comunicación Saludable</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Interacción Laboral</li> </ul>	

Fuente: Elaborado por los autores.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo y Nivel de Investigación.**

#### **3.1.1. Tipo de Investigación.**

El presente trabajo de investigación es de tipo básico por ello el autor Sabino (1992), menciona que son investigaciones puras o básicas aquellas en que los conocimientos no se obtienen con el objeto de utilizarlos de un modo inmediato, aunque ello no quiere decir, de ninguna manera, que estén totalmente desligadas de la práctica o que sus resultados, eventualmente, no vayan a ser empleados para fines concretos en un futuro más o menos próximo.

Asimismo, este trabajo de investigación es de tipo aplicado por ello el autor Murillo, como se citó en Vargas (2010) indica que, la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

#### **3.1.2. Nivel de Investigación.**

El presente trabajo de investigaciones es de nivel correlacional por ello los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), indica que, este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de

asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

### **3.2. Método y Diseño de la Investigación.**

#### **3.2.1. Método de la Investigación.**

En el presente trabajo de investigación se aplicará método deductivo por ello el autor Bernal (2010), indica que, este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

#### **3.2.2. Diseño de la Investigación.**

El presente trabajo de investigación es no experimental por ello los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), la definen como una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

Asimismo, este trabajo de investigación es de tipo transversal por ello los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que, los diseños de investigación transeccional o 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.

### **3.3. Población y Muestra de la Investigación.**

#### **3.3.1. Población.**

Para el autor Tamayo (2014), señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

El presente trabajo de investigación tiene como población a 30 trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL, los cuales serán materia de nuestro estudio para la recopilación de datos.

#### **3.3.2. Muestra.**

El número de análisis de la muestra será igual al número total de la población, la cual se utiliza cuando el volumen de la población que se estudia es finito y no muy amplio y además se conoce que es homogénea en cuanto a la variable que se investiga Sampieri (2001). La muestra para la siguiente investigación es considerada no probabilística por conveniencia lo que determina un total de 30 trabajadores.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.**

#### **3.4.1. Técnicas.**

Para el autor Arias (2012), se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.

Asimismo, en este trabajo de investigación se realizó una encuesta por el cual se entiende según el autor Arias (2012), que es una técnica que pretende obtener información de un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular.

#### **3.4.2. Instrumentos.**

Para el autor Sabino (1992), un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido.

Asimismo, en este trabajo de investigación se aplicó como instrumento un cuestionario de encuestas por ello el autor Arias (2012), indica que, es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

En este sentido se realizó una encuesta por medio escala de Likert, la cual para Malave (2017), es un tipo de instrumento de medición o de

recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo Likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación, la alternativa seleccionada, con sus respectivos valores:

Alternativa:

- 1:** Nunca.
- 2:** Casi Nunca.
- 3:** A veces.
- 4:** Con Frecuencia.
- 5:** Casi Siempre.

Los puntajes son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta. Para obtener las puntuaciones en la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada fase. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto al puntaje total (pt), este último dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.

### **3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.**

Todo instrumento que se utiliza en la recolección de datos debe cumplir con dos requisitos básicos: confiabilidad y validez.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014), la validez se refiere: al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. Para validar nuestros instrumentos se ha tomado en cuenta el juicio de 4 expertos conocedores del tema.

Por otro lado, para Briones (2000), la confiabilidad se refiere al grado de confianza o seguridad con el cual se pueden aceptar los resultados obtenidos por un investigador basado en los procedimientos utilizados para efectuar su estudio.

Para tener confiabilidad en las preguntas de nuestros cuestionarios, se empleó el coeficiente Alpha de Cronbach, puesto que es uno de los métodos más utilizados. Los valores pueden ser entre 0 y 1, en donde el 0 indica que la confiabilidad es nula y el 1 representa una confiabilidad total. El instrumento se considera aceptable cuando el resultado obtenido es 0.65 o más.

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios de gestión empresarial y motivación laboral, fue necesario realizar una prueba piloto a una muestra de 20 personas con las mismas características de nuestra unidad de análisis. Utilizando la fórmula del Alpha de Cronbach se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla III. 2: Estadística de confiabilidad de los instrumentos gestión empresarial y motivación laboral.**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,993	,995	45

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

En la tabla 2 se expresa el valor del coeficiente Alfa de Cronbach para los cuestionarios de gestión empresarial y motivación laboral, con un resultado que está por encima de 0.65 lo que indica que dicho instrumento tiene una fuerte confiabilidad.

Para determinar la relación entre las variables de estudio se utilizó el método estadístico Rho de Spearman, el cual se puede definir según los autores Montes y Vaquero (2004) como: “Una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos”. Éste coeficiente es muy útil cuando el número de pares de sujetos (n) que se desea asociar es pequeño (menor o igual a 30).

Por otra parte, según Anderson (1999), el coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que

hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación. Asimismo, la interpretación de los valores se ha expresado por diversos autores en escalas, siendo una de las más utilizadas la que se presenta a continuación:

**Tabla III. 3: Grado de relación según coeficiente de correlación de Spearman.**

<b>RANGO</b>	<b>RELACIÓN</b>
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva mediana
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Sampieri, 2014)

### **3.6. Aspectos éticos de la investigación.**

El presente trabajo de investigación se ha citado a varios autores para poder obtener la información adecuada en cuanto a la literatura, de manera que se respete la autoría; de los autores citados en todo el desarrollo del presente estudio.

Asimismo, es importante considerar que para poder realizar esta investigación ha sido necesario solicitar el permiso correspondiente a la gerente propietaria de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL, el Sra.

Rosa Zambrano por medio de una carta, con la finalidad de permitirnos estudiar la realidad problemática que se identificó en la organización.

En este sentido, es pertinente considerar solicitar el permiso correspondiente a los trabajadores de la empresa puesto que ello constituye la población de estudio al cual está enfocado nuestro instrumento de investigación.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

### 4.1. Resultados.

#### 4.1.1. Descripción de los Resultados.

En este capítulo se describen los resultados respecto a cada uno de los objetivos planteados en la investigación. La fuente de recolección de los datos fue un cuestionario para la gestión empresarial y un cuestionario para la motivación laboral, para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS.

En cuanto a la presentación de los datos se usaron tablas y figuras del programa, las mismas que se utilizaron para el análisis e interpretación de los resultados.

#### OBJETIVOS:

**Objetivo General:** Determinar la relación que existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 4: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Gestión Empresarial y Motivación Laboral.**

CORRELACIONES		GESTIÓN EMPRESARIAL	MOTIVACIÓN LABORAL	
Rho de Spearman	GESTIÓN EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	1,000	,911**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

### Interpretación:

Según los resultados de la Prueba de correlación de  $\rho$  (rho) de Spearman entre: Gestión Empresarial y Motivación del Personal, se tiene un coeficiente de correlación de 0,911, lo que indica una correlación positiva perfecta; es decir, el nivel de asociación entre estas variables logra contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la empresa puesto que las personas constituyen la unidad básica para la estructura y funcionamiento de la misma y la adecuada administración de tales recursos humanos se vincula estrechamente con el éxito empresarial.

**Objetivo específico 1.** Analizar la relación que existe entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 5: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Liderazgo en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.**

Gestión Empresarial	Motivación Laboral											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Con Frecuencia		Casi Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
A veces	0	0.0%	1	3.3%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%
Con Frecuencia	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%	1	3.3%	0	0.0%	3	10.0%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.3%	24	80.0%	25	83.3%
Total	0	0.0%	1	3.3%	3	10.0%	2	6.7%	24	80.0%	30	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de Cajamarca 2019.

### **Interpretación:**

De los 30 trabajadores de la empresa Los Alpes EIRL, el 83.3% de los trabajadores opinaron que casi siempre se presentó un adecuado liderazgo en la empresa debido a que el gerente establece objetivos claros y precisos, para dirigir a sus colaboradores a enfocarse en las acciones necesarias para cumplir las metas planteadas, de ellos el 10% de los trabajadores opinaron que con frecuencia se presentó una buena motivación laboral, ya que cuentan con un ambiente de trabajo agradable y autonomía para desarrollar sus funciones, por último solo un 6.7% de los trabajadores opinaron que a veces se presentó una buena motivación laboral en la empresa, ya que el gerente no ha creado políticas de incentivo, ni capacitación periódicas que ayude al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

**Objetivo específico 2.** Determinar la relación que existe entre motivación laboral y comunicación en la empresa Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 6: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Comunicación en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.**

Gestión Empresarial	Motivación Laboral												
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Con Frecuencia		Casi Siempre		Total		
	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Dimensión comunicación	Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Casi Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	A veces	0	0.0%	1	3.3%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%
	Con Frecuencia	0	0.0%	0	0.0%	2	6.7%	2	6.7%	0	0.0%	4	13.3%
	Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	24	80.0%	24	80.0%
	<b>Total</b>	0	0.0%	1	3.3%	3	10.0%	2	6.7%	24	80.0%	30	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de Cajamarca 2019.

#### **Interpretación:**

De los 30 trabajadores de la empresa Los Alpes EIRL, el 80% de los trabajadores opinaron que casi siempre se presentó una buena comunicación en la empresa, debido a que los trabajadores perciben que el gerente les transmite información de manera clara y sencilla para el desarrollo de sus actividades diarias. El 13.3% de los trabajadores opinaron que con frecuencia se presentó una buena motivación laboral, ya que su horario de trabajo es flexible permitiéndoles tener un mejor desempeño en sus funciones, por último, solo un 6.7% de los trabajadores opinaron que a veces se presentó una buena motivación laboral en la empresa, porque algunos colaboradores se sienten estancados, debido a que llevan años realizando las mismas actividades en el mismo puesto de trabajo, sin expectativas de progreso.

**Objetivo específico 3.** Establecer la relación que existe entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 7: Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y la Toma de Decisiones en los trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.**

Gestión Empresarial		Motivación Laboral										Total	
		Nunca		Casi Nunca		A veces		Con Frecuencia		Casi Siempre			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Dimensión toma de decisiones	Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Casi Nunca	0	0.0%	1	3.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	3.3%
	A veces	0	0.0%	0	0.0%	3	10.0%	2	6.7%	3	10.0%	8	26.7%
	Con Frecuencia	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	15	50.0%	15	50.0%
	Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	20.0%	6	20.0%
	<b>Total</b>	0	0.0%	1	3.3%	3	10.0%	2	6.7%	24	80.0%	30	100.0%

Fuente: Encuesta aplicada trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de Cajamarca 2019.

### Interpretación:

De los 30 trabajadores de la empresa Los Alpes EIRL, el 50% de los trabajadores opinaron que con frecuencia se presentó buena toma de decisiones en la empresa, debido a que el gerente no se adaptado a los cambios tecnológicos (no cuentan con un sistema de ventas, ni máquina POS para realizar sus ventas con tarjetas de crédito) y no involucra en la toma de decisiones la opinión de sus trabajadores para mejorar la eficiencia de las actividades diarias de la producción. El 26.7% de los trabajadores opinaron que a veces se presentó una buena motivación laboral, ya que el personal siente que muchas veces sus logros pasan desapercibidos por parte del gerente, lo que ocasiona que su compromiso

disminuya hacia la empresa, por último, solo un 20% de los trabajadores opinaron que casi siempre se presentó una buena motivación laboral en la empresa, porque existe un relación de compañerismo bueno, lo que permite trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa.

## HIPÓTESIS:

### Hipótesis General:

**H<sub>1</sub>:** La gestión empresarial se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** La gestión empresarial NO se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 8: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Gestión Empresarial y Motivación Laboral.**

CORRELACIONES		GESTIÓN EMPRESARIAL	MOTIVACIÓN LABORAL	
Rho de Spearman	GESTIÓN EMPRESARIAL	Coeficiente de correlación	1,000	,911**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

### Interpretación:

Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.911$ ) y su significación

aproximada (Sig. Aprox = 0.01) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe evidencia estadística suficiente ( puesto que hoy en día los directivos de las organizaciones deben tener especial cuidado con los clientes internos, motivándolos a alcanzar los objetivos empresariales), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, en consecuencia se evidencia que existe una relación positiva perfecta, según la escala de correlación, entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.

### Hipótesis Especifica 1:

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 9: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Liderazgo.**

CORRELACIONES		D1	V2
Rho de Spearman		1,000	,901**
	<b>D1</b>		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
		,901**	1,000
<b>V2</b>			
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	30	30	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

### **Interpretación:**

Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.901$ ) y su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.01) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe evidencia estadística suficiente (puesto que toda organización debería contar con un líder que permita que los trabajadores pueden expresar libremente sus opiniones y sugerencias, logrando así mantener un ambiente de trabajo más agradable y por ende con una mejor motivación laboral), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia se evidencia que existe una relación positiva muy fuerte, según la escala de correlación , entre la motivación laboral y el liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.

### **Hipótesis Especifica 2:**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 10: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Comunicación.**

CORRELACIONES		D2	V2
<b>Rho de Spearman</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,875**
	<b>D2</b> Sig. (bilateral)	.	,000
	N	30	30
	Coeficiente de correlación	,875**	1,000
	<b>V2</b> Sig. (bilateral)	,000	.
	N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

### **Interpretación:**

Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.875$ ) y su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.01) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe evidencia estadística suficiente (puesto que una eficiente comunicación interna permite que exista una buena relación entre colaboradores y jefe, logrando así una buena motivación laboral), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia se evidencia que existe una relación positiva muy fuerte, según la escala de correlación , entre la motivación laboral y la comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.

### **Hipótesis Específica 3**

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**H<sub>0</sub>:** NO existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

**Tabla IV. 11: Coeficiente de Correlación de Spearman entre Motivación Laboral y Toma de Decisiones.**

CORRELACIONES		D3	V2	
<b>Rho de Spearman</b>		Coeficiente de correlación	1,000	,910**
	<b>D3</b>	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
		Coeficiente de correlación	,910**	1,000
	<b>V2</b>	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración en base a la investigación.

### **Interpretación:**

Para comprobar las hipótesis de investigación se utilizó la correlación de Spearman para variables ordinales donde ( $r_s = 0.910$ ) y su significación aproximada (Sig. Aprox = 0.01) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto existe evidencia estadística suficiente ( puesto que es importante tomar en cuenta la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones porque las decisiones no solo son tomadas exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe o supervisor); sino que hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones), para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna; en consecuencia se evidencia que existe una relación positiva perfecta, según la escala de

correlación , entre la motivación laboral y la toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL.

#### **4.2.Discusión.**

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter correlacional acerca de las variables gestión empresarial y motivación laboral, siendo la muestra de estudio 30 trabajadores de la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL en la ciudad de Cajamarca, 2019. En los objetivos del trabajo se identificó la relación entre gestión empresarial y motivación laboral mediante el análisis de cada una de las dimensiones, en segundo lugar, determinar la relación que existe entre cada una de las dimensiones de gestión empresarial, con la variable motivación laboral, para lo cual se toma como referencia los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, según las categorías a evaluar con la escala de Likert.

Con respecto a la hipótesis general del presente estudio, la prueba de correlación de Spearman, el valor de coeficiente de correlación es ( $r_s = 0.911$ ), la significación aproximada (Sig. Aprox = 0.01) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), lo que indica una relación positiva perfecta, por lo tanto, existe relación significativa entre las variables asociadas. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna: la gestión empresarial se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

Sin embargo, según González (2014) en su investigación que se Tituló: “Gestión y Motivación de los trabajadores de una empresa Automotriz”, realizada en la Universidad de San Martín de Porres. Chiclayo. Tuvo como objetivo: ¿Identificar la relación entre la gestión y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector Automotriz?. Siendo una muestra de estudio la totalidad de la población en este caso se consideraron a los 40 trabajadores de esta empresa. Los resultados de la investigación determinaron que: existe relación entre la gestión y la motivación en los trabajadores del área de mantenimiento automotriz de la empresa, ya que se demostró que en los sectores de planchado y pintura como en el de servicio automotriz la mala gestión ha repercutido negativamente sobre la motivación de los trabajadores. En este caso podemos observar que los resultados de nuestro estudio son similares en cuanto a la relación significativa que existe entre las variables, sin embargo, en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL se ha evidenciado que esta relación no es directamente proporcional, es decir, mientras que la gestión presenta un porcentaje alto, la motivación laboral presenta un porcentaje bajo.

Con respecto al punto anterior, este estudio presento limitaciones en cuanto a los antecedentes, debido a que hay pocas investigaciones que relacionen la gestión empresarial con la motivación laboral en el rubro de lácteos, lo cual ha dificultado el poder debatir a profundidad las semejanzas y diferencias de dichas investigaciones con nuestro estudio.

Respecto a la contrastación de las hipótesis, los resultados mostrados confirman totalmente la hipótesis general. Las razones que sustentan la aceptación de la hipótesis general es porque los ítems de los instrumentos utilizados para la recolección de los datos fueron bien formulados a juicio de los expertos.

Además, para la hipótesis específica 1, el contenido de la correlación de Spearman, según la medida estándar está con signo positivo, es decir, 0.901 de correlación entre las variables motivación laboral y liderazgo (tabla 9); así mismo en la hipótesis específica 2 (tabla 10), el contenido de la correlación de Spearman, según la medida estándar está con signo positivo, es decir, 0.875 de correlación entre las variables motivación laboral con comunicación; por último, en la hipótesis específica 3, el contenido de la correlación de Spearman, según la medida estándar esta con signo positivo, es decir, 0.910 de correlación entre las variables motivación laboral y toma de decisiones (tabla 11).

Los resultados del presente trabajo de investigación se establecieron del análisis de los datos recogidos. En consecuencia, tales resultados y/o conclusiones, ofrecerán aportes importantes para mejorar la gestión empresarial y la motivación laboral en la empresa.

Este estudio permitirá al propietario poder corregir varios aspectos en cuanto a la gestión que se viene desarrollando en las actividades diarias de la empresa, a través de utilizar herramientas de comunicación interna que

consigan que los trabajadores puedan expresar sus opiniones libremente, intercambien información rápidamente de manera clara y precisa. Además, de adaptarse al uso de las nuevas tecnologías para permanecer en el mercado, con la implementación de un sistema de ventas y contar con una máquina POS de tal manera que sus clientes puedan realizar sus pagos fácilmente. Por otro lado con respecto a la motivación laboral, es necesario que la empresa desarrolle planes de incentivos y reconocimientos para que sus trabajadores estén más comprometidos con el logro de los objetivos establecidos. También deben realizarse capacitaciones, mínimo 2 veces al año y retroalimentaciones mensuales, que ayuden al desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Asimismo, cabe mencionar que, para mejorar la organización y control de una empresa, es importante enfocarse en el recurso humano pues este es un punto clave para desarrollar de forma eficiente y productiva las funciones. Por ello se debe incentivar el compromiso de cada uno de los miembros con el fin de que estos se alineen con los objetivos de la organización, mediante un adecuado manejo de la motivación, pues este permite que los trabajadores se identifiquen con la empresa y se sientan más satisfechos.

En este sentido se puede decir que todos los gerentes hoy en día enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. Pues la motivación se ha convertido en un elemento importante que permite

canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que les interesan a las organizaciones. Por esta razón, los gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para conllevar a la consecución de sus objetivos.

Finalmente, en cuanto a la gestión que desarrollan las empresas hoy en día se considera importante tomar en cuenta al bienestar y desarrollo de los trabajadores; puesto que este es un factor determinante para el crecimiento de la empresa, es decir, al estar motivados los trabajadores se genera mayor productividad y se logra cumplir con los objetivos de la organización.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1. Conclusiones.**

En conclusión, en esta investigación se ha logrado demostrar que la relación que se establece entre gestión empresarial y motivación laboral, contribuyen al desarrollo y crecimiento de la empresa (a través de aplicar una buena administración de procesos, mejora la comunicación interna y externa y capacitar al personal contantemente), puesto que todos los gerentes enfrentan el reto de mantener motivados a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. En este sentido la adecuada gestión permitirá que los trabajadores puedan desarrollar mejor sus funciones, estén más satisfechos y disfrutan más de su labor.

Respecto a la hipótesis general se confirma, según el contenido de “r” de Spearman, con 0,911 de correlación entre gestión empresarial y motivación laboral; la cual presenta significancia, es decir, la gestión empresarial se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019( puesto que hoy en día los directivos de las organizaciones deben tener especial cuidado con los clientes internos, motivándolos a alcanzar los objetivos empresariales). Lo cual implica que la gestión que se lleva a cabo en la empresa tiene buenos resultados en cuanto: liderazgo, comunicación y toma de decisiones, sin embargo, la motivación laboral es relativamente baja en comparación a la gestión debido a que no existe un adecuado plan de

incentivos que ayuden al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Con respecto al primer objetivo específico, la presente investigación demuestra que la motivación laboral tiene relación significativa con el liderazgo, en los trabajadores de la empresa Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca. Puesto que se encontró un coeficiente de correlación entre las variables de 0.901, lo que indica una correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a la escala de correlación. Debido a que, en cuanto a liderazgo, el gerente establece objetivos claros y precisos, para dirigir a sus colaboradores a enfocarse en las acciones necesarias para cumplir las metas planteadas y con lo que respecta a motivación laboral el gerente no ha creado políticas de incentivo, ni capacitaciones periódicas que ayude al desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que ocasionan que sus colaboradores no se encuentren muy motivados.

Con respecto al segundo objetivo específico, la presente investigación demuestra que la motivación laboral tiene relación significativa con la comunicación, en los trabajadores de la empresa Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca. Puesto que se encontró un coeficiente de correlación entre las variables de 0.875, lo que indica una correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a la escala de correlación. Debido a que, en cuanto a la comunicación, el gerente transmite información de manera clara y sencilla para el desarrollo de las

actividades diarias y con respecto a la motivación laboral, algunos colaboradores se sienten estancados, ya que llevan años realizando las mismas actividades en el mismo puesto de trabajo, sin expectativas de progreso, es decir, no hay mejora en desarrollo de sus funciones.

Con respecto al tercer objetivo específico, la presente investigación demuestra que la motivación laboral tiene relación significativa con la toma de decisiones, en los trabajadores de la empresa Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca. Puesto que se encontró un coeficiente de correlación entre las variables de 0.910, lo que indica una correlación positiva perfecta, de acuerdo a la escala de correlación. Debido a que, en cuanto a la toma de decisiones, el gerente no se adaptó a los cambios tecnológicos (no cuentan con un sistema de ventas, ni máquina POS para realizar sus ventas con tarjetas de crédito) así como tampoco involucra la opinión de sus trabajadores en la toma de decisiones, para poder mejorar la eficiencia de las actividades diarias de la producción; y con respecto a la motivación laboral, el personal siente que muchas veces sus logros pasan desapercibidos por parte del gerente, lo que ocasiona que su compromiso disminuya hacia la empresa.

Finalmente, con los resultados obtenidos se concluye que la gestión empresarial se relaciona en sus respectivas dimensiones de manera significativa con la motivación laboral, en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.

## **5.2. Recomendaciones.**

Se recomienda utilizar herramientas de comunicación interna tales como: Slack (es un espacio de trabajo que está conformado por canales, donde los miembros del equipo pueden comunicarse y trabajar juntos), buzón de sugerencia, (opiniones y propuestas de los trabajadores en cuanto a normas, condiciones de trabajo y relaciones laborales) y manual de empleados (el cual incluye información importante de la empresa: misión, visión, organigrama y normas internas). Para que de esta manera la comunicación sea más flexibles y eficientes permitiendo así que la información sea conocida por todos los niveles.

Establecer acciones encaminadas a resolver las necesidades de los trabajadores (seguridad psicológica y feedback constructivo), al reconocer el desempeño de sus funciones y recompensarlas a través de: charlas de motivación, capacitaciones, revisión de políticas y procedimientos.

Realizar un análisis del clima laboral en la empresa para determinar las debilidades, a través de aplicar cuestionarios al menos 2 veces al año y en base a ellos encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento, logrando incrementar la motivación de los trabajadores.

Implementar estrategias tales como: establecer políticas de reconocimiento, invertir en beneficios sociales, capacitar al nuevo personal que se incorpore y mejorar el feedback en la organización para lograr el compromiso de los trabajadores con el puesto de trabajo y con

empresa misma, generando confianza y una buena relación entre jefe y trabajadores.

Además se sugiere que la empresa se adapte a las nuevas tecnologías para que sea más fácil permanecer en el mercado, por ello, es necesario que tengan un medio de pago accesible para sus clientes, en este caso se debe contar con una máquina POS para poder realizar transacciones con tarjetas de crédito y también implementar un sistema de ventas con la finalidad de llevar un mejor control.

Respecto a la motivación del personal, se sugiere aplicar el principio de equidad al otorgar aumentos, promociones, ascensos y reconocimientos salariales (bonos), no salariales (trabajador del mes) al personal considerando el nivel de desempeño, responsabilidad, asistencia y puntualidad. Ayudando de esta manera a que cada trabajador se sienta parte de la empresa, desarrollando así mayor proactividad y una actitud positiva así las metas de la organización.

## Referencias Bibliográficas

### a) Fuentes Bibliográficas:

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Procesos, Disciplina y Técnica*. España.
- Arias, F.(2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Benavides, J. (2004). *Administración de Empresas*. Mac Graw Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación Administración, Economía, Humanidades*. Colombia: Pearson Educación.
- Briones, G. (2000). *La investigación social y educativa*. Bogotá: Tercer Mundo. Editores.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Donnelly, L. (1998). *La Nueva Dirección de la Empresa: De la Teoría a la Práctica*. Colombia : McGraw Hill.
- Ford, L. (2005). *Transforma tu lugar de trabajo: ideas para motivar, dinamizar y aumentar*. Barcelona : Gestión 2000.
- French, W.(1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Hernández, R. Fernández,C y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mcgraw-Hill .
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Lamb.C.H.(2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de la comunicación*. España.
- Murillo, Z. y. (2010). *La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con evidencia Científica*. *Educación*, 159.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. y. (2009). *Clima Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen.
- Sampieri, H. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Universitaria de América.

Sterling, E. (2000). *Gerencia Moderna y Pensamiento Empresarial*. España: EUNED.

Tamayo, M. (2014). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

#### **b) Fuentes Electrónicas:**

Aguado, D. (2013). Motivación y Reconocimiento. Obtenido de <http://www.iic.uam.es/rr-hh/motivacion-y-reconocimiento/>

Amozorrutia, J. (2011). *Emprendedor*. Obtenido de <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/capital-humano/310313/significado-e-impacto-del-reconocimiento-organizaciones/>

Anónimo. (2015). *Los Diferentes Tipos de Reconocimiento Laboral*. Obtenido de <https://www.aguaeden.es/blog/los-diferentes-tipos-de-reconocimiento-laboral>

Anónimo. (2015). *Significado de Reconocimiento*. Obtenido de <https://www.significados.com/reconocimiento/>

Arriagada, G. (2014). *issuu*. Obtenido de [https://issuu.com/ucolmayor/docs/359\\_cuerpo](https://issuu.com/ucolmayor/docs/359_cuerpo)

Bravo, M. (2016). Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de las empresas comercializadoras de productos lácteos en Portoviejo para la mejora de su Desempeño Empresarial. Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/309/1/TAE62.pdf>

Bellido, C. (2016). *Comunicación Efectiva*.

Billikopf, G. (2006). *Administración Laboral Agrícola*. Obtenido de <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm>

Cabrera, G. (1999). *Clima Organizacional en las Empresas*. Obtenido de <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>

Calvache, J. (2014). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Trabajo en Equipo de la empresa de Productos Lácteos el Paraíso de la ciudad de Salcedo. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8419/1/205%20o.e..pdf>

Clavería, A. (2009). *Americaeconomia.Com*. Obtenido de <https://mba>.

americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados

Corcino, M. (21 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial* .

Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/habilidades-y-destreza-en-una-persona/>

Cáceres. (10 de 06 de 2017). *Diario Oficial del Bicentenario El Peruano*.

Obtenido de <https://www.elperuano.com.pe/noticia-un-trabajador-motivado-es-clave-la-organizacion-56585.aspx>

Confiep. (16 de 07 de 2007). *Confiep*. Obtenido de <http://www.confiep.org.pe/noticias/inauguran-centro-de-gestion-empresarial-de-cajamarca/>

Díaz, C. (2018). *Gestion.Org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/la-revolucion-tecnologica-las-finanzas/>

Díaz, S y Minchán, W. (2017). Clima Organizacional y la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/396/16.%20DIAZ-MINCHAN%2030-10-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, S y Minchán, W. (2017). Clima Organizacional y la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en las PYMES del sector lácteo en la ciudad de Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/396/16.%20DIAZ-MINCHAN%2030-10-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

EY,C., & BVL.(09 de 05 de 2019). *Diario PERÚ 21*. Obtenido de

<https://peru21.pe/economia/39-especialistas-considera-gestion-empresarial-buena-173130>

Ferrer, J. (2018). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/negocios/desarrollo-profesional.php>

Figuerola, N. (2013). *Persuasión e Influencia*. Obtenido de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2013/06/persuasion-e-influencia1.pdf>

Friego, E. (s.f.). *Foro de Seguridad* . Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Gallardo Gallardo, E. E. (2012). *¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximacion a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>

García, J. (2009). *Psicoterapeutas.com*. Obtenido de [http://www.psicoterapeutas.com/terapia\\_de\\_pareja/escucha\\_activa.html](http://www.psicoterapeutas.com/terapia_de_pareja/escucha_activa.html)

García, J. (28 de 09 de 2014). *Psicoterapeutas.com*. Obtenido de <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>

- García, M. C. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. Obtenido de <http://www.psicothema.es/pdf/1031.pdf>
- Galván, M. (s.f.). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r3.html>
- Greenwood. (s.f.). *La Toma de Decisiones de la Empresa*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- Grinvalds, K. (2016). *Emprende Pyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- González, A. y. (08 de 06 de 2012). *Módulo de Formación: Autogestión Directiva, Autoconocimiento y Eficacia Personal*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cristinaperez1/2012/06/08/proactividad-la-actitud-que-todo-lider-debe-tener/>
- González, M. (2014). *Gestión y Motivación de los trabajadores de una empresa Automotriz*. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme\\_v5n1\\_art2.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme_v5n1_art2.pdf)
- Guzmán, A. (2017). *Gestión Empresarial e Innovación*. *UCA Profesional*, 45.
- Graus. (24 de 01 de 2018). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/gestion-empresarial/>
- Graus. (2018). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/clima-organizacional/>
- Heresi, J. (s.f.). *Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.cadexco.bo/esp/download/documentos/rotary.pdf>
- Hernández S y Fernández, C. (1998). *Movimiento Científico*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/281120822\\_USO\\_DE\\_LA\\_CORRELACION\\_DE\\_SPEARMAN\\_EN\\_UN\\_ESTUDIO\\_DE\\_INTERVENCION\\_EN\\_FISIOTERAPIA](https://www.researchgate.net/publication/281120822_USO_DE_LA_CORRELACION_DE_SPEARMAN_EN_UN_ESTUDIO_DE_INTERVENCION_EN_FISIOTERAPIA)
- Herzberg, F. (1959). *Sociología de la Empresa*. Obtenido de <https://sociologiaempresa09de.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>
- Jablin, F. (1982). *Comunicación Organizacional*. San Francisco.
- Jacobis, J. (s.f.). *Entrepreneur.com*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294339>
- Jiménez, E. (2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones/>

- Jiménez, J. (s.f.). *Modelocurriculum.ne*. Obtenido de <https://www.modelo-curriculum.net/que-es-el-desarrollo-profesional.html>
- Katzenbach, J. (2010). *Calidad & Gestión*. Obtenido de [http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60\\_trabajo\\_en\\_equipo\\_y\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/60_trabajo_en_equipo_y_sistemas_de_gestion.html)
- Llamo, M. (2014). *La Gestión Empresarial en la Competitividad de la cadena productiva de quesos en el distrito de Bambamarca*. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1743/TESIS%20GESTI%C3%92N%20EMPRESARIAL%20EN%20LA%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LA%20CADENA%20PRODUCTIVA%20DE%20QUESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lucano, I. (2015). *Clima Organizacional y Valores en la empresa Gloria S.A.– La Libertad*. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2529/lucano\\_isaac.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2529/lucano_isaac.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lopéz, J. (2005). *Motivación Laboral y Gestión Derecursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Malave, N. (2017). *Escala Tipo Likert*. Obtenido de <http://uptparia.edu.pe/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>
- Martínez, J. (2005). *Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Marx, K. (17 de 06 de 2013). *Definición MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/infraestructura/>.
- Meneses, J. y. (2016). *Identificación de Factores de la Motivación Laboral de los Colaboradores de una Industria Metalmecánica en el Callao*. Obtenido de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9951/Meneses%20Bartra%2c%20Jessica%20Leonor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moran, G. (s.f.). *Entrepreneur.com* . Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265598>

- Montes, H y Vaquero, G. (2004). El coeficiente de Correlación de los Rangos de Spearman caracterización. *Habanera de Ciencias Médicas*.
- MX, E. D. (25 de 07 de 2013.). *Definición MX*. Obtenido de <https://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- MX., E. D. (06 de 05 de 2016). *Definiciones* . Obtenido de <https://definicion.mx/comunicacion-assertiva/>.
- Noriega, M. (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. México: Prentice Hall.
- Pacheco, J. (19 de 06 de 2012). *authorStream*. Obtenido de <http://www.authorstream.com/Presentation/aSGuest137754-1450704-elementos-para-desarrollo-personal-acad-mico-y-profesional/>
- Palmer, R. (15 de 03 de 2016). *Por el Camino Azul Desarrollo personal, profesional y motivación* . Obtenido de <http://www.porelcaminoazul.com/desarrollo-profesional-definicion/>
- Pardo, E. (2017). *Clara Tiscar*. Obtenido de <http://claratiscar.com/7-definiciones-creatividad/>
- Parra, L. (2007). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reconocimiento-laboral-para-el-dinamismo-laboral/>
- Pascual, M. (s.f.). *Wolterskluwer*. Obtenido de [http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA MtMSbF1jTAAASNjIyMLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapU t-ckhlQaptWmJOcSoAkEriFTUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA MtMSbF1jTAAASNjIyMLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapU t-ckhlQaptWmJOcSoAkEriFTUAAAA=WKE)
- Peralta, R. (26 de 06 de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2012). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/liderazgo/>
- Pérez, M. (s.f.). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/conducta-pasiva/>
- RAE. (2009). Evolución conceptual de la Empatía . *Iniciación a la Investigación*.
- RAE. (18 de 06 de 2015). *SIGFICADOS*. Obtenido de <http://significado.net/responsabilidad/>
- Ramírez, M y La Cruz, O. (2017). *El Clima Organizacional en una empresa de alimentos y bebidas en el Área de Lácteos en la Ciudad de Lima* . Obtenido de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/12855/Ramirez%20Vivarr%2c%20Mia%20Ximena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Riquelme, M. (2017). *Web Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/>
- Rost, M. (2018). *Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/practica-la-escucha-activa-definicion-tecnicas/>
- Ramón, E. y Ynfante, T. (26 de Noviembre de 2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- RR.HH, U. d.-L. (2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>
- Sepa, L y Vélez, M. (2018). *Implementación de un procedimiento para la Gestión y mejora del Comportamiento Organizacional en la empresa de lácteos REYVER S.A.* Obtenido de <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/806/1/TAE113.pdf>
- Sum, M. (03 de 2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Soria del Rio, I. (2012). *Beneficios inspiradores*. Obtenido de <http://blog.inspiringbenefits.com/inspiring-benefits/impacto-de-la-crisis-en-la-motivacion-laboral-y-el-compromiso-de-los-empleados-espanoles-global-workforce-study-2012/>
- Vílchez, A. (12 de 04 de 2011). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/z48946dgr3jy/modelos-de-desarrollo-profesional/>
- Zamora, S. (2017). *Zamorar*. Obtenido de <https://izamorar.com/definicion-de-toma-de-decisiones/>

# **ANEXOS**

ANEXO N° 1

“RELACIÓN ENTRE GESTIÓN EMPRESARIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTOS LÁCTEOS LOS ALPES EIRL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2019”.

Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?</p> <p><b>Problema Específico:</b></p> <p>a) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación que existe entre gestión empresarial y motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Objetivo Específico:</b></p> <p>a) Analizar la relación que existe entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p>c) Establecer la relación que existe entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> <b>H1:</b> La gestión empresarial se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>H0:</b> La gestión empresarial NO se relaciona significativamente con la motivación laboral en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específico:</b> <b>H1:</b> Existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>H0:</b> NO existe una relación significativa entre motivación laboral y liderazgo en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p>	<p><b>Variable X:</b> Gestión Empresarial</p> <p><b>Dimensiones:</b> <b>X1:</b> Liderazgo <b>X2:</b> Comunicación <b>X3:</b> Toma de Decisiones</p> <p><b>Variable Y:</b> Motivación Laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b> <b>Y1:</b> Reconocimiento <b>Y2:</b> Línea de Carrera <b>Y3:</b> Clima Organizacional</p>	<p><b>Variable X:</b> <b>X.1.1.</b> Proactivo <b>X.1.2.</b> Empatía <b>X.1.3.</b> Innovador <b>X.1.4.</b> Trabajo en Equipo <b>X.1.5.</b> Creativo</p> <p><b>X.2.1.</b> Comunicación <b>X.2.2.</b> Información Efectiva <b>X.2.3.</b> Escucha Activa <b>X.2.4.</b> Claridad</p> <p><b>X.3.1.</b> Solución de Problemas <b>X.3.2.</b> Capacidad de Persuasión <b>X.3.3.</b> Actitud Proactiva <b>X.3.4.</b> Conocimiento <b>X.3.5.</b> Experiencia</p> <p><b>Variable Y:</b> <b>Y.1.1.</b> Ascensos <b>Y.1.2.</b> Reconocimiento Emocional <b>Y.1.3.</b> Reconocimiento por Logros <b>Y.1.4.</b> Reconocimiento por Méritos <b>Y.1.5.</b> Incentivos Salariales <b>Y.2.1.</b> Ascensos</p>	<p><b>Población:</b> 30 trabajadores de la empresa Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca 2019.</p> <p><b>Muestra:</b> 30 trabajadores de la empresa Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca 2019.</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> La presente investigación desarrolla un estudio de tipo básico y, asimismo, es de tipo aplicativo.</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Método de la Investigación:</b> Deductivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p>

	<p>lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p>	<p><b>H1:</b> Existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>H0:</b> NO existe una relación significativa entre motivación laboral y comunicación en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>H1:</b> Existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p> <p><b>H0:</b> NO existe una relación significativa entre motivación laboral y toma de decisiones en la empresa productos lácteos Los Alpes EIRL de la ciudad de Cajamarca, 2019.</p>		<p><b>Y.2.2.</b> Habilidades y Destrezas  <b>Y.2.3.</b> Desarrollo Profesional  <b>Y.2.4.</b> Experiencia  <b>Y.2.5.</b> Capacitación  <b>Y.3.1.</b> Infraestructura  <b>Y.3.2.</b> Interrelación Laboral  <b>Y.3.3.</b> Responsabilidad  <b>Y.3.4.</b> Comunicación Saludable  <b>Y.3.5.</b> Trabajo en Equipo</p>	<p><b>Instrumento:</b></p> <p><b>Para medir la variable 01:</b>  Cuestionario de Encuesta</p> <p><b>Para medir la variable 02:</b>  Cuestionario de Encuesta</p>
--	--	---	--	---	--

## ANEXO N° 2



### UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO CARRERA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CUESTIONARIO 1: ENCUESTA PARA MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

#### A. Presentación.

Estimado (a) colaborador, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión empresarial, así como analizar la influencia que causa, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

#### B. Datos Generales:

• Edad: .....

• Género: Femenino:  Masculino:

#### C. Indicaciones:

- Lea cada pregunta con mucha atención.
- Luego resuelva cada pregunta y marca con X la respuesta correcta.
- Solo se debe marcar una respuesta por cada pregunta

✓ La Escala de calificación es la siguiente:

1: Nunca.
2: Casi Nunca.
3: A veces.
4: Con Frecuencia.
5: Casi Siempre.

Ítem	DIMENSIÓN LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	¿Usted recibe capacitaciones por parte de la empresa?					
2	¿Considera usted que el diseño de los perfiles de puestos se adecuan al cargo o empleo?					
3	¿La empresa ejecuta un plan de incentivos para mejorar su desempeño?					
4	¿Considera usted que el trabajo en equipo ayuda al desempeño de sus funciones?					
5	¿El gerente toma en consideración las opiniones de cada colaborador?					
6	¿Considera usted que la empresa se preocupa por motivar e impulsar su crecimiento personal y profesional?					
7	¿Al momento de solucionar problemas el gerente es abierto al diálogo?					

Ítem	DIMENSIÓN COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que existe una eficiente comunicación interna dentro de las áreas de trabajo?					
9	¿El gerente explica claramente las funciones y responsabilidades que debe desempeñar?					
10	¿Se aplica el sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe- colaborador, colaborador-jefe)?					
11	¿Se realiza un adecuado intercambio de información opinión entre jefe y colaborador?					
12	¿El gerente está dispuesto a escuchar de manera activa a los trabajadores?					
13	¿El gerente plantea mejoras en el proceso de comunicación efectiva para una mejora continua?					
14	¿El gerente toma en cuenta los comentarios y sugerencias de cada uno de los trabajadores?					
15	¿Considera usted que el gerente presta atención a la información que le comunican?					
16	¿El gerente realiza una retroalimentación para mejorar el desempeño laboral?					
Ítem	DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
17	¿Considera usted que son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de tomar decisiones?					
18	¿El gerente suele tomar las decisiones de manera individual?					
19	¿El gerente prefiere mantenerse al margen de la toma de decisiones?					
20	¿Considera usted que las decisiones se toman con gran facilidad?					
21	¿Se siente parte de un equipo de trabajo al momento de tomar decisiones?					
22	¿La empresa utiliza un proceso específico para tomar decisiones?					
23	¿Usted considera que el equipo de trabajo es capaz de manejar la toma de decisiones en condiciones de presión y estrés?					

Agradeciendo su valiosa participación se despide de Usted. Atentamente,

Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn.

Bach. Arribasplata Palomino, Lissette.



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**  
**CARRERA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO 2: ENCUESTA PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN**  
**LABORAL.**

**A. Presentación.**

Estimado (a) colaborador, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la motivación laboral, así como los factores que intervienen en ésta, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

**B. Datos Generales:**

• Edad: .....

• Género: Femenino:  Masculino:

**C. Indicaciones:**

- Lea cada pregunta con mucha atención.
- Luego resuelva cada pregunta y marca con X la respuesta correcta.
- Solo se debe marcar una respuesta por cada pregunta.

✓ La Escala de calificación es la siguiente:

<b>1:</b> Nunca.
<b>2:</b> Casi Nunca.
<b>3:</b> A veces.
<b>4:</b> Con Frecuencia.
<b>5:</b> Casi Siempre.

Ítem	DIMENSIÓN MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
1	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?					
2	¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?					
3	¿Usted considera que tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?					
4	¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?					
5	¿Usted ha recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?					
6	¿Se siente partícipe de los éxitos y/o fracasos de su área de trabajo?					
7	¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa (comisión, premios, otros), cuando hace un trabajo bien hecho?					

Ítem	DIMENSIÓN DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	5
8	¿Las funciones que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?					
9	¿Usted ha tenido oportunidades en el trabajo de aprender y de crecer profesional?					
10	¿Ha recibido por parte de la empresa capacitaciones?					
11	¿La empresa reconoce el trabajo duro que realiza, como una opción para ascender de puesto?					
12	¿La empresa donde trabaja, le proporciona oportunidades de crecimiento profesional?					
13	¿Considera que los trabajos que desempeña están de acuerdo con sus capacidades?					
Ítem	DIMENSIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
14	¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?					
15	¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?					
16	¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?					
17	¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?					
18	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
19	¿La comunicación efectiva interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
20	¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
21	¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?					
22	¿Recibe la orientación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					

Agradeciendo su valiosa participación se despide de Usted. Atentamente,

Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn.

Bach. Arribasplata Palomino, Lisette.

# ANEXO N°3

## INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

**TITULO:** LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**

- Arribasplata Palomino, Evelyn.
- Arribasplata Palomino, Lissette.

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables																80				
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																			90	
4. Organización	Contiene una estructura lógica																			90	
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																			85	
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio																			85	
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																			85	
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																			85	
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																			90	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																			95	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... *Favorable* .....

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... *83.5* .....



COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ  
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE CAJAMARCA  
*Juan Miguel Díaz Vásquez*  
Juan Miguel Díaz Vásquez  
INGENIERO DE SISTEMAS  
REG. N° 146318

Firma del Experto Informante.

Apellidos y Nombres: .....

DNI N° ..... *40607516* .....

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

**TITULO: LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.**

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**

- Arribasplata Palomino, Evelyn.
- Arribasplata Palomino, Lissette.

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado										50										
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables															80					
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																		90		
4. Organización	Contiene una estructura lógica																			95	
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																	85			
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio																		90		
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																	85			
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																		90		
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																		90		
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																	85			

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... *Favorable* .....

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... *84.0* .....



COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ  
CONSEJO DEPARTAMENTAL CAJAMARCA  
*Juan Miguel Díaz Vásquez*  
Juan Miguel Díaz Vásquez  
INGENIERO DE SISTEMAS  
REG. N° 146318

Firma del Experto Informante.

Apellidos y Nombres: .....

DNI N° *40607516*

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**TITULO: LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.**

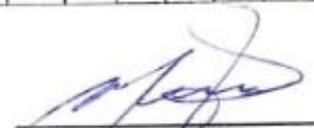
**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**  
 - Arribasplata Palomino, Evelyn.  
 - Arribasplata Palomino, Lissette.

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado												X								
2. Objetividad	Esta expresado en directivos observables												X								
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo													X							
4. Organización	Contiene una estructura lógica														X						
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad														X						
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio													X							
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio															X					
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores														X						
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos											X									
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación														X						

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Muy Buena .....

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... 68.4 .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: Mendo Chavez Nolson  
 DNI N° 26698405

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

**TITULO:** LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CUIDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**

- Arribasplata Palomino, Evelyn.
- Arribasplata Palomino, Lissette.

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado															X						
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables											X										
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																X					
4. Organización	Contiene una estructura lógica																X					
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																X					
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio																X					
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																	X				
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																	X				
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos															X						
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																X					

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... *Muy Buena* .....

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... *71.5* .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: *Mendo. Chavos, Nelson*  
 DNI N° *...26.69.84.05...*

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**TITULO:** LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**  
 - Arribasplata Palomino, Evelyn.  
 - Arribasplata Palomino, Lissette.

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado															X						
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables															X						
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																					
4. Organización	Contiene una estructura lógica																					
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																					
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio												X									
7. Consistencia	Esados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio														X							
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores															X						
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos															X						
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																X					

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... *Muy Buena* .....

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... *74* .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: *VICTOR MONTENEGRO DIAZ*  
 DNI N° *106.899.58*.....

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

**TITULO:** LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CUIDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**

- Arribasplata Palomino, Evelyn.
- Arribasplata Palomino, Lissette.

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0 5	6 10	11 15	16 20	21 25	26 30	31 35	36 40	41 45	46 50	51 55	56 60	61 65	66 70	71 75	76 80	81 85	86 90	91 95	96 100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado														X						
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables																	X			
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo														X						
4. Organización	Contiene una estructura lógica														X						
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad														X						
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio														X						
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio															X					
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																X				
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																X				
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																X				

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Muy Bueno .....

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... 76 .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: Arribasplata Palomino, Evelyn  
 DNI N° 10.6.8.98.58...

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA GESTIÓN EMPRESARIAL.**

**TITULO: LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.**

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**  
 - Arribasplata Palomino, Evelyn.  
 - Arribasplata Palomino, Lisette.

**I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables																				X
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																X				
4. Organización	Contiene una estructura lógica																				X
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																				
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio																X				
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																				X
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores																X				
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Excelente .....

III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... 90.5 .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: Anderson Puyari Castro  
 DNI N° 16498130.....

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

**INFORME: JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN LABORAL.**

**TITULO: LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA GESTIÓN DEL GERENTE Y LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA LOS ALPES E.I.R.L DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA EN EL AÑO 2018.**

**AUTORES DEL INSTRUMENTO:**  
 - Arribasplata Palomino, Evelyn.  
 - Arribasplata Palomino, Lissette.

**IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20				Regular 21-40				Bueno 41-60				Muy Bueno 61-80				Excelente 81-100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado																				X
2. Objetividad	Esta expresado en directivas observables																				X
3. Actualidad	Adecuado al nuevo enfoque administrativo																				X
4. Organización	Contiene una estructura lógica															X					
5. Suficiencia	Comprende los elementos en cantidad y calidad																				X
6. Intencionalidad	Adecuado para entender la correlación entre las variables en estudio															X					
7. Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de las variables en estudio																				X
8. Coherencia	Establece coherencia entre las variables y los indicadores															X					X
9. Metodología	La estrategia responde a los objetivos																				X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación																				X

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... *Exsistente* .....

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: ..... *90.5* .....

  
 Firma del Experto Informante.  
 Apellidos y Nombres: *Anderson Puyon, Carlos*  
 DNI N° *16498130*.....

Lugar y Fecha: Cajamarca 02 de Julio del 2018

## ANEXO N° 4



Estimada Sra. Rosa Eugenia Zambrano de Ackermann; Gerente General

Empresa: Los Alpes E.I.R.L.

Ubicación: Jr. Junín N° 965 Br. San Pedro - Cajamarca

Cel: 991263123 – 943790505

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted con el más cordial saludo, estudiantes de bachillerato la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrello, de la carrera de Administración de Empresas; para solicitar el permiso correspondiente para aplicar los instrumentos de recolección de datos de nuestra tesis titulada "Relación la gestión del gerente con la motivación del personal en la empresa Los Alpes E.I.R.L de la ciudad de Cajamarca, 2019", que forma importante obtención del título profesional. Agradecemos su gentil atención y esperamos contar con su apoyo.

**Atentamente,**

Bach. Arribasplata Palomino, Evelyn

Bach. Arribasplata Palomino, Lissette

Firma del Gerente General

**Cajamarca, del 2019.**