



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN APLICADOS AL SECTOR SERVICIOS

Alumna: Lara Rico Beneyto

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Curso Académico 2021-2022

Fecha de depósito: Marzo de 2022

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría empezar este trabajo dando las gracias a todas las personas que han estado conmigo durante mis años en la universidad, y sobre todo durante la realización de este trabajo que marca el final de una etapa.

En primer lugar, a mi tutor, Aurelio, por prestarme toda la ayuda y los consejos que necesité para la realización de este trabajo.

A mis profesores, por haberme otorgados los conocimientos que tengo ahora sobre la administración y la dirección de empresas.

A mis amigas, por el apoyo incondicional de todos estos años.

Y, por último, a mis padres, Vicente y Mari, y a mi hermana, Maria, por animarme a seguir hacia delante y, sobre todo, por haber confiado siempre en mí.

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
RESUM.....	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Objeto.....	8
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	9
1.4 Motivación e interés.....	10
1.5 Asignaturas Relacionadas	10
1.6 Orden Documental.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	13
3. APLICACIÓN AL SECTOR SERVICIOS.....	28
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	38
5. CONCLUSIONES.....	43
6. RECOMENDACIONES	44
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS	48
Anexo 1: Estudio realizado por (Cano, Y., 2015) que relaciona el liderazgo con la motivación.	48
Anexo 2: Estudio realizado por (Bances Correa, E. N. 2021) que relaciona la motivación extrínseca con la satisfacción laboral.	57
Anexo 3: Estudio realizado por (Ibañez Torres, 2017) que relaciona la motivación y la calidad del servicio.....	61
Anexo 4: Relación de los ODS con este TFG	62

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Principales características de los diferentes tipos de dirección...	16
Ilustración 2: Principales características de cada estilo de liderazgo.....	22
Ilustración 3: Características genéricas de los individuos	24
Ilustración 4: Teoría de los factores higiénicos y los factores motivadores de Herzberg	27
Ilustración 5: Factores de los que depende la productividad de los empleados, según Betancourth	29
Ilustración 6: Relación entre el liderazgo, la motivación, la calidad del servicio y los resultados de la empresa	41
Tabla 1: Correlación entre la motivación y la calidad de servicio	37

RESUMEN

Hoy en día, dada la facilidad que existe gracias a la globalización de obtener los mismos recursos al mismo coste que los competidores, hace que la ventaja competitiva, cada vez más difícil de encontrar se deba obtener de otras fuentes.

Una de estas fuentes se enfoca en la llamada gestión de los recursos humanos. Estos activos de la empresa aportan unas capacidades únicas, propias de cada individuo e imposible de copiar.

Otro factor que afecta a la ventaja competitiva de la compañía es la gestión y dirección que se ejerce sobre estos. Una empresa con un capital humano motivado obtendrá mejores resultados y será más eficiente que una empresa que no considera valiosos a sus trabajadores.

En todo esto influye el tipo de líder que dirija la compañía, un líder facilitador, transformacional y democrático será capaz de mantener la motivación de los empleados a niveles altos. De esta manera, mejorará la manera en que realizan sus tareas, en este caso, el servicio al cliente, lo que aportará más satisfacción entre los clientes y más beneficios en la empresa.

Palabras clave: Liderazgo; motivación; recursos humanos; servicios; calidad; ventaja competitiva.

ABSTRACT

Nowadays, given the ease that exists thanks to globalisation of obtaining the same resources at the same cost as competitors, competitive advantage, which is increasingly difficult to find, must be obtained from other sources.

One of these sources is focused on human resource management. These assets of the company provide unique capabilities that are unique to each individual and impossible to copy.

Another factor that affects the company's competitive advantage is the management and direction that is exercised over them. A company with motivated human capital will perform better and be more efficient than a company that does not value its employees.

This is influenced by the type of leader who runs the company, a facilitating, transformational and democratic leader will be able to keep the motivation of the employees at high levels. In this way, they will improve the way they perform their tasks, in this case, customer service, which will bring more satisfaction among customers and more profit to the company.

Keywords: Leadership; motivation; human resources; services; quality; competitive advantage.

RESUM

Hui en dia, donada la facilitat que existeix gràcies a la globalització, d'obtindre els mateixos recursos al mateix cost que els competidors, fa que l'avantatge competitiu, cada vegada més difícil de trobar s'haja d'obtindre d'altres fonts.

Una d'aquestes fonts s'enfoca en l'anomenada gestió dels recursos humans. Aquests actius de l'empresa aporten unes capacitats úniques, pròpies de cada individu i impossible de copiar.

Un altre factor que afecta l'avantatge competitiu de la companyia és la gestió i direcció que s'exerceix sobre aquests. Una empresa amb un capital humà motivat obtindrà millors resultats i serà més eficient que una empresa que no considera valuosos als seus treballadors.

En tot això influeix el tipus de líder que dirigeixca la companyia, un líder facilitador, transformacional i democràtic serà capaç de mantindre la motivació dels empleats a nivells alts. D'aquesta manera, millorarà la manera en què fan les seues tasques, en aquest cas, el servei al client, la qual cosa aportarà més satisfacció entre els clients i més beneficis en l'empresa.

Paraules clau: Lideratge; motivació; recursos humans; serveis; qualitat; avantatge competitiu.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objeto

El objeto de este trabajo es estudiar, a partir de artículos científicos y estudios estadísticos, cómo influye el liderazgo de un jefe en la motivación de sus empleados y, a su vez, en la calidad de los servicios ofrecidos, concretamente, en empresas del sector terciario.

1.2 Objetivos

- Analizar la influencia del liderazgo en las organizaciones, de manera que se compruebe si los diferentes tipos de liderazgo afectan a los beneficios de las empresas.
- Estudiar como la motivación puede influir la productividad, ya sea aumentándola o disminuyéndola.
- Relacionar el concepto de motivación con el de liderazgo, para estudiar si realmente existe una relación entre ambos términos y, por tanto, con los efectos que provoca la motivación.
- Aplicar los conocimientos extraídos a las empresas del sector servicios, analizando su aplicación técnica en la calidad del servicio que ofrecen los trabajadores de forma personal.
- Demostrar el efecto que el liderazgo ejerce en los trabajadores, para observar como varían sus comportamientos a partir de ese tipo de liderazgo.

1.3 Metodología

La metodología que se ha utilizado para la realización de este trabajo ha consistido en una revisión bibliográfica. Está realizado a través de una revisión sistemática de estudios sobre el liderazgo y la motivación de los subordinados en una empresa del sector servicios.

La estrategia de búsqueda, en primer lugar, ha consistido en una búsqueda a través de Google Académico de artículos, trabajos y documentos publicados por distintos profesionales o investigadores sobre los diferentes tipos de liderazgo a lo largo del tiempo y la motivación en los empleados de las organizaciones en un contexto internacional, sin discriminación por idioma.

A continuación, se ejecutó una búsqueda de artículos científicos obtenidos de bases de datos informáticas como Dialnet, Riunet, Raco, UPCommons, etc. y bibliotecas virtuales como la de la Universitat Politècnica de Valencia.... también sin discriminación por idioma ni por fecha.

También se buscaron a través de Google Académico los artículos originales que aparecían referenciados en los documentos que se seleccionaron para la realización de este trabajo, con el fin de recabar más información que pudiese servir de referencia en esta revisión.

Para la parte del análisis estadístico, los criterios en los que se ha basado la inclusión o la exclusión de los artículos han sido si tenían o no relación con empresas de servicios y, en caso de no contener, se ha procedido a la exclusión. También se han descartado artículos que no incluían los cálculos realizados o no llegaban a resultados concluyentes.

Tras la primera búsqueda se localizaron 8 documentos, a continuación, se excluyeron 5 por los motivos anteriormente mencionados. Finalmente, fueron 3 los artículos seleccionados.

Para seleccionar los artículos que forman parte del marco teórico de este trabajo no se han hecho restricciones respecto a la fecha, el tipo de estudio o el idioma. Las pautas de selección de los artículos elegidos se han basado en la revisión

de los resúmenes y los objetivos y, en caso de ser necesario, la lectura completa del artículo.

1.4 Motivación e interés

La motivación por realizar este trabajo viene dada a raíz de la observación en muchas empresas actuales que todavía no utilizan los recursos humanos como una fuente de valor.

Con este TFG contribuyo a la conversación de la mejora y la investigación sobre la motivación y el liderazgo aplicado a los puestos de trabajo.

Se aporta un estudio que relaciona todos los estilos de liderazgo con los diferentes tipos de motivación. Para analizar la influencia que ejercen.

Además, consigue obtener una visión clara de cómo esta motivación en los trabajadores de una empresa u organización influye en la manera en la que ejercen sus tareas, ya sea de forma positiva o negativa.

1.5 Asignaturas Relacionadas

Las asignaturas del grado de Administración y Dirección de Empresas, ordenadas por curso, que más se relacionan con este trabajo son:

- Introducción a la Administración de Empresas: Dónde nos empezamos a familiarizar con las estructuras de las organizaciones, aprendimos nuevos conceptos y vocabulario organizacional, y nos introducimos en los tipos de administración en las empresas (Robbins, Coulter, M. A., Martocchio, J. J., & Long, L. K., 2018).
- Métodos Estadísticos en Economía: gracias a esta asignatura ha sido posible analizar las tablas estadísticas encontradas en diferentes estudios

que nos han servido de ayuda en este trabajo, y de esta manera, se han podido obtener unas conclusiones lógicas (Moore, 2009).

- Dirección de Producción y Operaciones: En esta asignatura nos introducimos más en las direcciones estratégicas en una empresa. Así como en los diferentes tipos de dirección, de estructuras y de autoridades (Heizer, & Render, B., 2015).
- Economía Mundial: A través de esta asignatura conocimos la historia de la economía y la evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo, lo que también nos ha servido de ayuda en este trabajo (Martínez Gómez, Martí Selva, M. L., Más Verdú, F., Domènech i de Soria, J., & Márquez Ramos, L., 2010).
- Estrategia y Diseño de la Organización: Aquí ampliamos los conocimientos obtenidos en años anteriores sobre las diferentes estrategias y tipos de organización, lo que nos ha facilitado la comprensión de los artículos seleccionados para este estudio (Navas López, & Guerras Martín, L. Á., 2016).
- Dirección de Recursos Humanos: Finalmente, una de las asignaturas que más importancia ha tenido en este trabajo ha sido la Dirección de Recursos Humanos. En ella hemos podido conocer más a fondo los tipos de liderazgo, la motivación, los estilos de dirección, etc., puntos muy importantes en este TFG (Ribes Giner, Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A., 2018).

1.6 Orden Documental

Este trabajo está formado por 7 capítulos. En este capítulo se introduce el tema que va a tratarse y se exponen los objetivos que se pretenden alcanzar con este informe. Además de cómo se han obtenido los recursos utilizados para llevarlo a cabo.

A continuación, en el capítulo 2 se definirá, en primer lugar, la gestión de los recursos humanos, seguidamente se estudiarán los diferentes tipos que existen de liderazgo y, por último, los tipos de líderes que existen.

En el tercer capítulo se explica detalladamente cómo se ha obtenido la información que aparece en este trabajo, de dónde hemos extraído los datos aquí presentes y cuáles han sido las bases a la hora de incluir o no un artículo en el presente trabajo.

En el cuarto capítulo se procede a estudiar el sector terciario y se aplican los conocimientos estudiados con anterioridad a éste mismo. También, se analizan unos estudios estadísticos para obtener unas evidencias estadísticas.

En el quinto capítulo, se analizan todos los estudios en conjunto, y se relacionan todos los conceptos vistos para obtener unas conclusiones.

En el sexto capítulo, se describen las conclusiones a las que se ha podido llegar después del análisis de los artículos y los estudios seleccionados.

Finalmente, en el séptimo capítulo, se ofrecen unas recomendaciones para mejorar el liderazgo y motivar a los trabajadores de las empresas dedicadas al sector terciario.

2. MARCO TEÓRICO

Cuando hablamos de recursos humanos, nos referimos al conjunto de empleados, socios, trabajadores, o cualquier persona física que esté vinculada con una organización, empresa, o economía en general. En el ámbito de este trabajo haremos referencia a ellos los trabajadores de una empresa, y estudiaremos cómo es la mejor manera de dirigirlos para obtener más productividad.

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en la actualidad en un factor clave en la ventaja competitiva de una empresa. La globalización y el avance de las tecnologías ha hecho que las estrategias de las compañías puedan ser fácilmente imitadas por sus competidores, por eso, al igual que ha avanzado la información, la gestión de los recursos humanos ha ido tomando más importancia dentro de la empresa, ya que estos poseen unas capacidades, características, ideas y pensamientos únicos e imposibles de imitar.

A lo largo de la historia han ido creándose modelos de dirección cada vez más complejos. Vamos a analizarlos detalladamente a continuación:

Según (Pin, J. R., Espinosa, J., y López, L., 2005) el primer paradigma en surgir fue la **dirección por instrucciones**, llamada también la mecanicista, en la que los trabajadores de la empresa funcionan como una pieza más de las máquinas, con funciones poco complejas. Los jefes ejercen las únicas funciones de emitir ordenes y controlar que los operarios las obedezcan.

Este método de dirección se sigue usando actualmente en trabajos repetitivos y de baja complejidad, para realizar tareas puntuales por parte de personas instruidas y en entornos estables o en situaciones de urgencia en las que hay que actuar de forma rápida y automática.

Alrededor de los años 60, debido al avance de las máquinas de la época, los operarios necesitaban tener algunos conocimientos más especializados, ya que las tareas ahora eran más complejas. Surge entonces la **dirección por objetivos**. Esta pretende relacionar los esfuerzos de los empleados con la estrategia de la organización, usando para ello una serie de objetivos definidos

con anterioridad, divididos según el área, el departamento y cada trabajador de forma individual.

En esta época, como dijeron, (Rodríguez, Alfredo, & Aguilera, Juan Carlos, 2005) consideraban a la compañía como un ser vivo, y a los trabajadores como a sus células, que podían actuar libremente. Los directivos añadieron al antiguo método de emitir ordenes y controlar el poder de participación de cada trabajador en la toma de las decisiones a la hora de ejecutar las tareas.

Según (Diez-Pinol M, Dolan SL, Sierra V, Cannings K., 2008), este paradigma empezó a surgir gracias a la teoría de las necesidades de Maslow y de Douglas McGregor y su teoría “Y” de 1960.

En resumen, con esta estrategia, los directivos pretenden dejar claro a los operarios lo que la empresa espera de ellos y hacia dónde deberán enfocar sus esfuerzos.

A finales de los años setenta, como considera Ouchi en su teoría Z, (Ouchi, W. G., Cortes, C., y Argüelles, P., 1982) se empieza a considerar a los trabajadores de la empresa como seres sociales.

Se desarrolla el concepto de “cultura empresarial” (Schein, E.H, 1988), que hace referencia a los determinados valores que rigen en la empresa.

Y de esta teoría surge el concepto de **dirección por valores** (García, S., y Dolan, S, 1997). Esta forma de dirección, según (K H Blanchard; M J O'Connor; J Ballard, 1997) favorece la incisión de principios éticos y ecológicos en la gestión estratégica y las actividades de la organización.

Con esto se pretende simplificar las estructuras organizativas, eliminando sus complejidades, orientar los esfuerzos hacia una visión estratégica de futuro y comprometer, integrando a los trabajadores con las políticas de la empresa. Para ello los jefes suelen utilizar sistemas de recompensa y comunicación de calidad entre la dirección y los empleados.

Finalmente, en los años 90, surge la **dirección por competencias**.

Una competencia, según David McClelland (McClelland, D. C. , 1973) no es un conocimiento, una habilidad o una actitud considerados aisladamente, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral; es la característica esencial de la persona y la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.

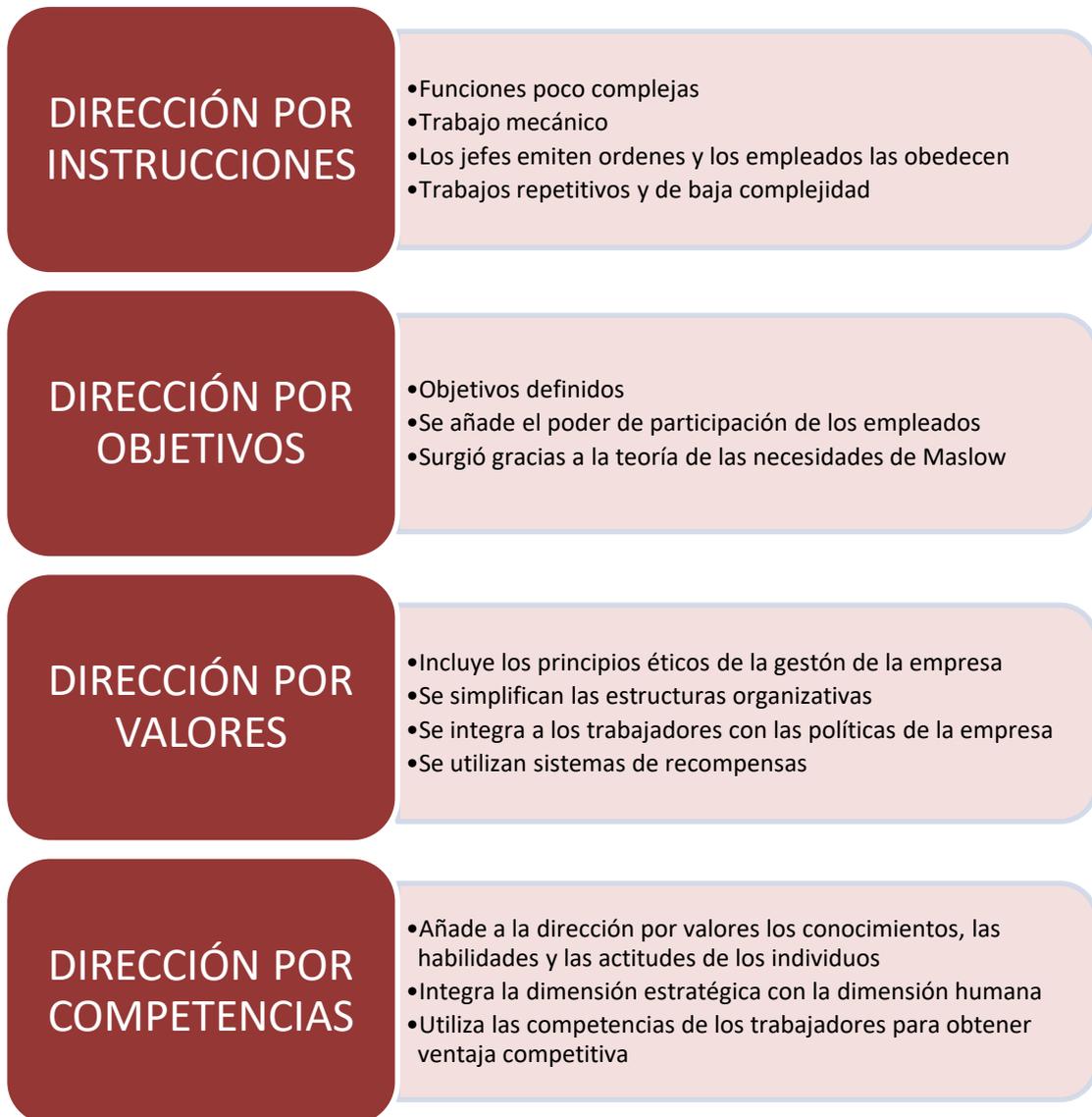
Por tanto, este modelo de gestión, además de las características ya comentadas anteriormente en la dirección por valores, también tiene en cuenta los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los intereses de su capital humano.

Así, una gestión de los recursos humanos basada en las competencias consigue integrar la dimensión estratégica del negocio con la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001) mediante la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa.

De esta manera, surge el concepto de core competence (competencias claves de la organización), que hace referencia a aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos Fernández, 2001) por tanto, que son de gran importancia para obtener ventaja competitiva.

A continuación, en la ilustración 1 se presentan las características más destacables de cada tipo de dirección:

Ilustración 1: Principales características de los diferentes tipos de dirección



Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de dirección, 2022.

Una vez hablado de los tipos de gestión de los recursos humanos, hemos de tener en cuenta que los diferentes modelos van a influir siempre en los empleados junto al tipo de líder que los dirija, por tanto, para estudiar la influencia que estas modalidades de gestión tienen en la productividad de la empresa, se debe estudiar junto a los tipos de liderazgo.

Los líderes actuales deben ser responsables de lo que pasa dentro de su organización y deben ser capaces de involucrar a todos los empleados, para ello, es necesario que ejerzan un liderazgo eficaz, visionario, estratégico, que estimule las ideas, impulsando la creatividad y desarrollando las habilidades de cada miembro de la organización (Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A., 2014).

Por el contrario, si el líder decide poner sus propios intereses por encima de los demás, desalentando y desmotivando a sus subordinados, el compromiso organizacional se verá afectado, y por tanto la empresa y sus resultados (Frances Hesselbein y Paul M. Cohen, 2001).

En este trabajo vamos a centrarnos en estudiar los 6 tipos de liderazgo más comunes:

Liderazgo Transaccional: Este tipo de liderazgo se basa en los modelos tradicionales. Los líderes utilizan sus poderes para recompensar o sancionar a los trabajadores en función del rendimiento obtenido por cada uno de ellos.

Según (Contreras, F., y Barbosa, D., 2013), el liderazgo transaccional se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin ningún tipo de desarrollo estratégico.

En este modelo, como explica (Varela, 2010) las recompensas toman un papel fundamental, ya que es a través de ellas como los líderes transaccionales satisfacen las necesidades y deseos de los seguidores, siempre que los objetivos y las tareas establecidas se cumplan.

Existen dos subtipos de este modelo, la recompensa contingente, en el cual consta de recompensas y sanciones, que varían en función del cumplimiento de los objetivos, y la administración por excepción (Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I., 2010), en el cuál el líder únicamente interviene para aplicar sanciones o críticas correctivas, que suelen ser negativas.

Liderazgo de tipo transformador (transformacional): Según (Bass, Bernard y Avolio, Bruce, 2006), el liderazgo transformacional está enfocado en la

estimulación de la conciencia de los trabajadores, con el objetivo de convertirlos en seguidores productivos, que aceptan y se comprometen con la misión de la organización, dejando atrás sus intereses particulares y enfocándose en el interés colectivo.

Para (Lerma, Alejandro, 2007) y (Leithwood, Kenneth, Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu, 2009) el liderazgo de tipo transformador presenta un conjunto de ideas que indican que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía, ya que este tipo de liderazgo está orientado a que los seguidores del líder participen en la toma de decisiones, para estimular la conciencia de los trabajadores, que pasan a comprometerse con la misión ya mencionada anteriormente.

En definitiva, el liderazgo transformacional se centra en conseguir que los seguidores trabajen creando una armonía entre ellos mismos y los objetivos de la organización, de esta manera, todos tratan de ayudarse entre ellos, lo cuál aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de los trabajadores.

Liderazgo democrático: Uno de los primeros autores en clasificar los estilos de liderazgo fue (Lewin, 1951), que definió el liderazgo democrático, o también llamado participativo como el liderazgo que presenta a un líder que involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

Unos años después, (Vroom, V. H., & Yetton, P. W., 1973) añadirán que el liderazgo no solo se asocia a los individuos, sino que también influye en los grupos.

Esta teoría se centra en que cada uno de los individuos puede influir en las metas colectivas, implicando a cada subordinado en la toma de decisiones, ya que, como dijeron (Morse, N. C., & Reimer, E., 1956), existe una clara relación entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de la misma.

Según (Warrick, D. , 1981), los líderes democráticos asumen que la mayoría de la gente es honesta, de confianza y que trabajará duro para lograr los objetivos de la organización. Su trabajo se basa en la motivación, reúne a grupos de personas para explotar su potencial, intentando gestionar a las personas de la manera mas organizada posible.

Para (Adams, J. y Yoder, J. D., 1985) el líder democrático es mas bien como un instrumento para promover el bienestar del grupo. Este líder está abierto a las opiniones de sus subordinados y permite que participen en la toma de decisiones para mantenerlos motivados. Este estilo de liderazgo implica que todas las decisiones del grupo deben ser discutidas, para finalmente llegar a un consenso entre el grupo y el mismo líder, que participará activamente en las discusiones.

Por otra parte, (Robbins, S. P., & Coulter, M. K., 1999) explican que en el liderazgo participativo el líder delega su autoridad en sus subordinados, implicándolos en la toma de decisiones, como hemos comentado anteriormente, pero lo hace sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos.

Permite que los componentes del grupo muestren sus opiniones, pero no deja de lado su propio juicio (Fierro, I., & Villalva, M, 2017).

Liderazgo carismático: Para hablar de este tipo de liderazgo, es necesario hablar del carisma. Para Max Weber, una persona con carisma es aquella persuasiva, inteligente, vendedora de ideas con la capacidad de convencer a las personas que la rodean.

(Machan, 1989) define el carisma como un instrumento capaz de implicar a las personas a un nivel emocional no racional, además, Greeves (1988) añade que el carisma es la preconcepción que las personas tienen sobre otra, en base a su popularidad o su aspecto físico.

Un líder carismático, ejerce el poder de convicción a sus subordinados a través de su persuasión verbal, si excitación emocional y su experiencia. Según (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., 2006), estos líderes son más animados que el resto, hablan más rápido, sonríen más, gesticulan más, no les importa mantener contacto físico y pronuncian las palabras con más claridad.

Los seguidores de este tipo de líder, como explica (Conger, J.A., 1989) son personas de carácter débil, fácilmente moldeable y dependientes. Observan en su líder autoconfianza y convicción, cosa que les atrae aún más ya que encuentran una falta de estas cualidades en ellos mismos. Necesitan y trabajan constantemente para obtener la aprobación del líder, lo que les hace trabajar un mayor número de horas y, en ocasiones, crear una dependencia excesiva hacia su líder.

Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático sigue siendo uno de los estilos más empleados en las empresas, aquí, los líderes buscan tener el control de todo el personal de la organización. Según (Varela, F., 2012), al tener autoridad, se pierde el liderazgo, los subordinados obedecen al jefe por obligación, no por admiración o reconocimiento, perdiéndose las relaciones de mutuo beneficio.

Este tipo de líder se enfoca solamente en el rendimiento de sus empleados y no en sus necesidades. Tiene la creencia de que éstos no son de fiar, son vagos e irresponsables y solo obtendrá buenos resultados de ellos ejerciendo su autoridad, su poder y, a veces, incluso la manipulación (Warrick, D. , 1981).

Liderazgo Laissez-faire: Para (Robbins, Coulter, M. A., Martocchio, J. J., & Long, L. K., 2018), este tipo de líder deja que sus seguidores desempeñen sus tareas como ellos crean conveniente, proporcionándoles únicamente las herramientas necesarias para ello. Se trata de una persona que confía todo su poder en su grupo y carece de autoridad.

Sin embargo, según (Martínez, P. M. , 2004), el líder laissez-faire, actúa de esa manera para evitar la toma de decisiones, pasando desapercibido, para así eximirse de toda responsabilidad en caso de que la organización no obtenga los rendimientos esperados.

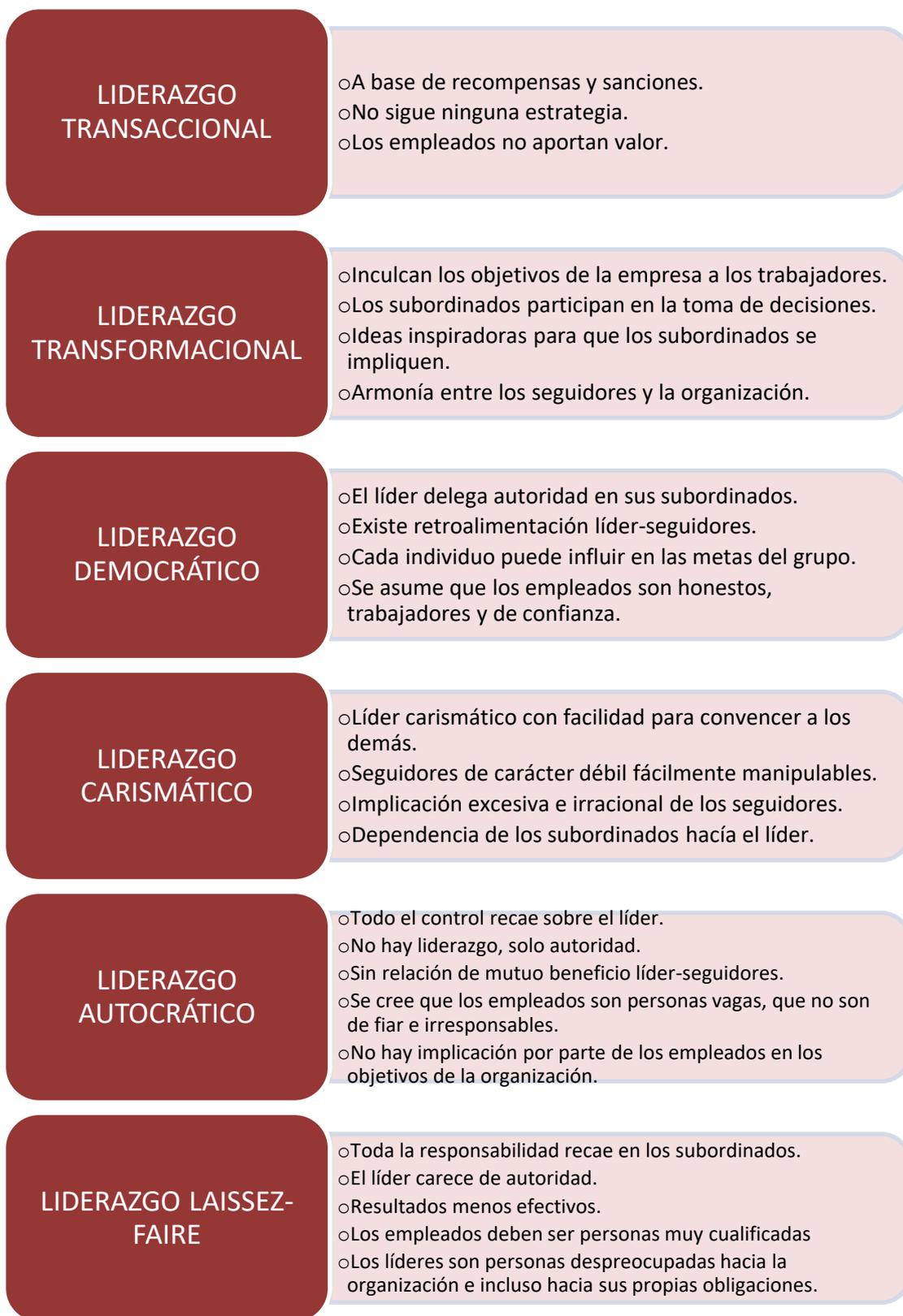
Las empresas que están bajo el mando de un líder de este estilo suelen obtener resultados menos efectivos, ya que toda la responsabilidad recae en los subordinados, dependiendo de su motivación y de su control, por lo que éstos deben estar altamente cualificados para sus puestos en la organización.

Los líderes laissez-faire, para (Badford, L. P., & Lippitt, R., 2005) suelen ser personas con poca preocupación hacia su grupo de trabajo e incluso hacia sus propias tareas.

Debido a esto, este tipo de liderazgo se debe aplicar cuidadosamente, cuando se tiene la certeza que los subordinados, que van a ser los que dirijan todas las decisiones, están suficientemente capacitados y motivados para lograr los objetivos de la organización de manera eficiente.

En la ilustración 2, que vamos a ver a continuación, podemos observar más claramente las características principales que diferencian cada estilo de liderazgo:

Ilustración 2: Principales características de cada estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia a partir de los tipos de liderazgo 2022.

A parte de el tipo de liderazgo, otra cosa que influye en los resultados de una empresa es la motivación.

Según (Chiavenato, 2001), los trabajadores, a parte de poder ser usados como meros recursos, también poseen otras capacidades, unas características personales, objetivos, experiencias, etc. que hace a cada uno de ellos único. El autor explica que existen unas características genéricas en las personas que nos permiten comprender el comportamiento humano:

- Las personas son proactivas: es decir, su comportamiento va dirigido a la satisfacción de sus necesidades y, a continuación, al alcance de sus objetivos y sus aspiraciones.
- Las personas son sociales: el trabajar y ser parte de una organización es un factor clave en la vida de los individuos, ya que eso les permite relacionarse con otra gente.
- Las personas tienen necesidades diversas: existe una amplia variedad de necesidades por las que el ser humano se encuentra motivado.
- Las personas perciben y evalúan: los individuos seleccionan datos de diferentes aspectos de su entorno para evaluarlos según sus expectativas, en concordancia con sus necesidades y sus valores.
- Las personas piensan y eligen: para poder lograr sus objetivos, cada ser humano cuenta con un plan de comportamiento, definido por sus valores, que es el que desarrolla y sigue a la hora de tomar decisiones.
- Las personas poseen capacidades limitadas de respuesta: no todo el mundo posee las mismas características personales, por tanto, la capacidad de respuesta es limitada en cada individuo, y está ligada a sus aptitudes y su aprendizaje.

A continuación, en la ilustración 3 podemos observar las características genéricas de los individuos según (Chiavenato, 2001):

Ilustración 3: Características genéricas de los individuos



Fuente: (Chiavenato, 2001)

Como dice (Chiavenato, 2001), la definición genérica de motivación se aplica a una serie de deseos, impulsos, necesidades, etc.

En el ámbito laboral, cuando se habla de los directivos y de la forma en que estos motivan a sus empleados, se dice que realizan acciones con las que pretenden satisfacer dichos deseos, para hacer que los subordinados actúen de la manera que ellos buscan.

Efectivamente, la motivación es capaz de impulsar a una persona a actuar de una determinada forma en una situación en concreto. Aplicado al contexto laboral, las empresas tratan de mantener motivados a sus empleados para que sientan interés en las tareas que se les encomiendan, se impliquen en ellas y así, gracias a su trabajo, consigan satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, para (Herzberg, F., 1954), la motivación laboral depende de otros factores:

- Factores higiénicos: están relacionados directamente con el entorno donde se realiza el trabajo. Si estos factores no se encuentran en el ambiente laboral, se causa una insatisfacción en los empleados que puede afectar a su rendimiento. Entre estos factores se encuentra:
 - Factores económicos: estos factores son los que se relacionan con el salario y los beneficios percibidos por el empleado, lo que implica que los salarios deben ir de acuerdo con las tareas encomendadas. Una mala estructuración salarial provoca insatisfacción en los trabajadores.
 - Condiciones laborales: hacen referencia al ambiente de trabajo. Unas instalaciones seguras, higiénicas y limpias y un equipo de trabajo en buen estado, además de una buena iluminación y temperatura mantienen contento al trabajador.
 - Seguridad laboral: aquí se incluyen las reglas laborales, las normas y los procedimientos, todos ellos bien definidos para que sean justos y adecuados. Si los trabajadores no se sienten seguros en sus trabajos, puede aparecer la frustración.
 - Factores sociales: se refieren a la forma en la que se convive y se interactúa con los compañeros de trabajo. Incluye todas las relaciones interpersonales que cada empleado tiene con sus compañeros, ya sean superiores o iguales. Estas deben ser respetuosas y apropiadas, ya que, de lo contrario, provocaría conflictos entre ellos y, por tanto, insatisfacción. Se busca un ambiente familiar y amistoso.

- Beneficios adicionales: Las empresas pueden facilitar a sus empleados una serie de beneficios como por ejemplo planes médicos, programas de ayudas, seguros, categorías de puestos... para mantener la conformidad de los trabajadores.
- Factores de motivación: estos factores están relacionados directamente con los aspectos de los cargos en cada puesto. Tienen un efecto positivo en la productividad de los empleados y en la búsqueda de la excelencia de los directivos.

Dentro de estos factores se encuentran:

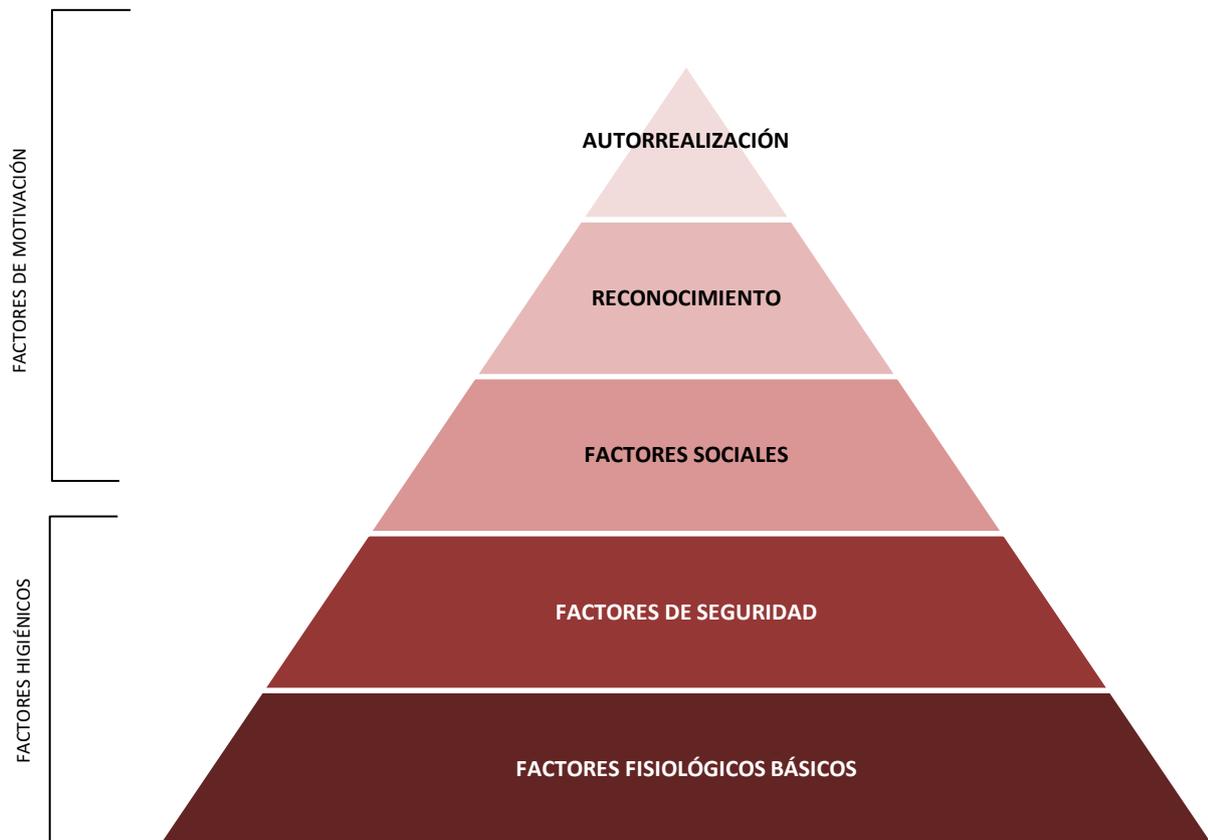
- Trabajo estimulante: las tareas que realiza cada trabajador deben ser interesantes para conseguir que se sienta motivado al realizarlas y que desempeñe lo mejor posible el trabajo. Es fácil de lograr si los empleados tienen plena capacidad de desarrollo en su trabajo.
- Logros y autorrealización: si una persona siente que el trabajo que realiza es importante y está valorado, se siente satisfecho. Esta satisfacción se produce al generarse un sentimiento de logro, lo que contribuye al crecimiento del trabajador individual y, como consecuencia, también al de la compañía.
- Reconocimiento: cuando el trabajo de una persona es reconocido por los demás, genera un sentimiento en el trabajador de que está haciendo un buen trabajo, lo que provoca una satisfacción en este.
- Responsabilidad: cuando las personas no sienten control por parte de los **superiores**, se genera un pensamiento de autoconfianza, ya que sienten que estos les otorgan responsabilidad en sus tareas, lo que tiene como consecuencia un mayor desempeño.

Esta teoría nos hace comprender que los empleados sienten mayor satisfacción cuando tienen un entorno laboral favorable, es decir, que les permite conseguir

ascensos, autorrealizarse y recibir el reconocimiento que merecen por sus esfuerzos.

A continuación, en la ilustración 4, se puede ver la teoría de los factores higiénicos-motivadores de Herzberg, representada desde los más asumibles (abajo) a los más difíciles de conseguir (arriba):

Ilustración 4: Teoría de los factores higiénicos y los factores motivadores de Herzberg



Fuente: (Herzberg, F., 1954)

Herzberg explica que, si los empleados se sienten satisfechos con su trabajo, se desempeñarán mejor, ya que se sienten lo suficientemente motivados como para esforzarse más y ser más productivos.

Con un entorno laboral que motive a los empleados y les haga sentirse contentos, se conseguirá un mayor rendimiento.

3. APLICACIÓN AL SECTOR SERVICIOS

Según (Betancourth, 2017) desde la perspectiva de los RRHH, la productividad de los empleados depende de tres factores clave: la calidad de vida de estos, sus capacidades y su motivación.

Cuando se habla de las capacidades de un empleado, se hace referencia a su competencia cuando desarrolla cualquier tarea. Estas capacidades en un grupo pueden llegar a mejorarse con procesos de selección que capten a los individuos más capacitados para las tareas en concreto. También se puede mejorar a través de formación y un plan de desarrollo de la carrera profesional diseñado para que acentúe las cualidades destacables de cada empleado.

En segundo lugar, tenemos la calidad de vida. Esta está directamente relacionada con la satisfacción de los individuos con su trabajo. Cada vez más empresas piensan que la decisión de los trabajadores de elegir una u otra empresa se basa en el nivel de calidad de vida que estas les puedan aportar. A su vez, también influye este nivel de calidad de vida en un mejor servicio al cliente, como estudiaremos más adelante.

Por último, el tercer factor clave que influye en la productividad es la motivación, que se refiere al deseo de cada trabajador de hacer su trabajo de la mejor manera posible, o de esforzarse al máximo al desempeñar sus tareas, o, según (Santrock 2002), es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la forma como lo hacen. Hay diferentes factores que influyen en ella, como el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del trabajador a los requisitos de sus tareas, las recompensas, etc.

Dentro de este último factor existen dos tipos diferentes: en primer lugar, tenemos la **motivación extrínseca**, que hace referencia a los estímulos externos para ejecutar alguna conducta, y, en segundo lugar, la **motivación intrínseca**, que habla de llevar a cabo una acción por satisfacción propia. Ambas con gran poder de influencia en la motivación laboral, ya que, a través de la motivación se puede modificar el comportamiento de los individuos.

La motivación extrínseca puede utilizarse de manera positiva o negativa. La manera positiva de usarla es a través de recompensas, que aplicadas al ámbito laboral se habla del sueldo, los permisos, las vacaciones, incentivos, etc. Por el contrario, también puede utilizarse de manera negativa aplicando la contrapartida de las recompensas anteriores (bajada de sueldo, descuento de días de vacaciones, la no concesión de permisos, etc.) para que así el trabajador no se sienta satisfecho con el trabajo realizado.

En la ilustración 5 que tenemos a continuación se puede observar más claramente los factores que influyen en la productividad de los empleados.

Ilustración 5: Factores de los que depende la productividad de los empleados, según Betancourth



Fuente: (Betancourth, 2017)

El sueldo es uno de los factores que más destaca dentro de este tipo de motivación, ya que el dinero suele ser lo que satisface las necesidades primarias de las personas. Cuando el sueldo es bajo o no está compensado con las funciones del trabajador, éste se vuelve descontento y aparece la frustración, lo cual afecta negativamente a su carácter a la hora de realizar su trabajo. Según (García, 2007), los elogios deben ir acompañados de una remuneración que los respalde, para así no caer en la hipocresía.

Por otra parte, la motivación intrínseca es considerada para muchos autores como la verdadera motivación, ya que no depende de ningún factor externo como incentivos o el sueldo, sino que es la que surge de las personas de forma autóctona, con esta motivación, los problemas de la empresa pasan a ser retos personales del trabajador, sin esperar ninguna compensación a cambio, simplemente la recompensa de haber hallado una solución (Orbengoso, 2016).

Como demostró (Amabile, 1997), las personas que se esfuerzan en resolver un problema y por mera satisfacción personal son las que aportan las soluciones más creativas, a diferencia de lo que pasa con los individuos que se enfrentan a los problemas esperando una recompensa tangible.

Como ya hemos visto anteriormente, la motivación influye en el comportamiento de los trabajadores. A continuación, vamos a analizar cómo afecta el tipo de liderazgo en esta motivación.

El desarrollo de la motivación laboral surge cuando una persona siente que puede hacer lo que quiera sin presión o castigos de por medio. Debido a esto, se puede afirmar que la motivación laboral está relacionada con el liderazgo que un líder ejerce sobre su empleado, ya que el modo de liderazgo proporcionará el ambiente oportuno para que el individuo pueda tomar decisiones libremente sin la existencia de castigos o coerción.

Existen teorías que afirman que el liderazgo asociado a niveles aceptables de motivación es aquel que desarrolle una amplia visión del desarrollo humano para lograr un avance en cada seguidor.

Las personas que ejercen el liderazgo no son las que dan órdenes para que los subordinados las acaten inmediatamente, sino las que guían los esfuerzos del equipo para definir los problemas y encontrar soluciones. De esta manera, se llega a la conclusión de que un jefe puede lograr que sus empleados le obedezcan diciéndoles qué hacer, pero esto no cambia el compromiso y la comprensión de las personas y, a la larga, estar en un entorno impositivo puede debilitar la capacidad del equipo para funcionar en entornos complejos (Ryan, R., & Deci, E. L., 2000).

El proceso laboral no se basa en "robotizar" a los empleados. No consiste en acatar ordenes y dar soluciones instantáneas, sino que es una actividad productiva que va más allá. El trabajo en sí tiene importantes implicaciones para el individuo, como el desarrollo de procesos abstractos, la representación mental de la realidad y su inclusión en ella. Por lo general, el trabajo tiene un papel esencial en el desarrollo de la personalidad de un individuo, ya que, la mente humana se fortalece en gran parte en las prácticas laborales.

En resumen, si el liderazgo limita la capacidad de reflexionar y deliberar de los empleados, los "robotiza", y como consecuencia el flujo de trabajo se truncaría en sus dimensiones humanas, por lo que el trabajo se volvería una actividad vacía y los trabajadores una mercancía.

Es por esto por lo que un liderazgo bien ejercido tiene que mejorar las capacidades del equipo para cumplir con los objetivos y poder lograr que la organización progrese.

De esta manera, el trabajo no puede ser considerado solo como una herramienta para obtener beneficios, sino como una actividad que aporte valor, tanto a la organización como a los individuos, permitiendo el desarrollo de estos y su crecimiento tanto personal como profesional. También, debe adaptarse a las expectativas y a las características de cada persona para lograr un desarrollo mucho más integral.

Existe una investigación realizada por (Manzoni, J & Barsoux, Jean-Louis, 1998) llamada "El síndrome del fracaso", en la cual exploran cómo los jefes influyen en sus trabajadores y viceversa.

En esta investigación, los autores afirman que, cuando un trabajador fracasa, se atribuye a que está desmotivado o a que no tiene un desempeño lo suficiente eficiente, pero nunca se responsabiliza al jefe, sino que se asume que el problema es del empleado.

No obstante, en este estudio, se afirma que el jefe tiene una gran parte de responsabilidad de la desmotivación del deficiente desempeño de su empleado. Manzoni y Barsoux afirma que los jefes, aunque tengan buenas intenciones, en muchas ocasiones influyen negativamente en el trabajador, reforzando una

dinámica que prepara a los empleados considerados de bajo desempeño que fracasen.

A esto lo llaman “síndrome de disposición para el fracaso”, aquí se crea una dinámica en la que los empleados considerados como mediocres o de bajo rendimiento cumplen con las bajas expectativas de sus dirigentes.

Como resultado de esta dinámica, la motivación del trabajador termina destruida. Los autores comentan que este “síndrome” comienza a aparecer cuando el jefe empieza a pensar que el desempeño del empleado no está cumpliendo sus expectativas, y por este motivo, el jefe empieza a observar más de cerca al empleado, a criticarlo más o a pedirle más informes, con el objetivo de evitar que éste cometa más errores y que mejore su rendimiento.

Sin embargo, esta práctica hace que, después de un tiempo, el trabajador dude de sus propias habilidades y capacidades de pensamiento, perdiendo también la motivación necesaria para tomar decisiones de manera autónoma debido a las bajas expectativas que el jefe tiene de ellos.

Se ha podido observar que el jefe, y su estilo de liderazgo hacia los trabajadores, tienen una gran importancia en el nivel de motivación presente en estos. No obstante, también existen otros factores relacionados que influyen sobre los individuos.

Uno de ellos, sería la participación. Esta técnica recibe mucho apoyo de las teorías que investigan la motivación. En raras ocasiones no se motiva a los empleados cuando se les pregunta acerca de una acción que les incumbe, es decir, cuando se les implica en el acto.

Si la participación se aplica correctamente, actúa como estimulante y proporciona a los participantes un sentimiento de logro, por lo tanto, puede ser considerada como una forma de reconocimiento.

(Robbins, S. P., & Judge, T., 2009) explican más detalladamente lo anterior mencionado en su teoría sobre el involucramiento de los colaboradores. Los investigadores definen que esto consiste en un proceso participativo que se basa en utilizar aportaciones de los participantes para aumentar su compromiso la

empresa y su éxito. La lógica que mantiene esta teoría es que, si involucramos a las personas en las decisiones que les afectan, junto con el aumento de autonomía que esto conlleva, los trabajadores se sentirán más motivados, estarán más comprometidos con la empresa y, por tanto, serán más productivos.

Para reforzar la teoría estudiada anteriormente de que el liderazgo influye en la motivación, se han buscado diferentes estudios cuantitativos que refuercen las evidencias cualitativas ya vistas.

En primer lugar, en el Anexo 1, podemos encontrar un estudio realizado por (Cano, Y., 2015). En él se estudia la influencia que ejerce el liderazgo en la motivación de los vendedores de una empresa de distribución a través de un estudio de campo.

Cómo podemos observar en este estudio, el porcentaje de trabajadores que opina que la relación con su encargado debe mejorar, lo piensa porque consideran que no tienen suficiente comunicación y confianza con el jefe, y que este no los escucha.

También, podemos ver que la gran mayoría de los encargados se preocupan por invertir su tiempo en fomentar el trabajo en equipo, ya que, de esta manera todos los componentes del grupo se unen para alcanzar un objetivo, lo que hace aumentar la motivación y el desempeño, consiguiendo abarcar las metas más fácilmente.

Como conclusiones de este trabajo de campo se puede extraer que:

- Los supervisores aplican diferentes técnicas de liderazgo para motivar a sus subordinados y que estos desarrollen al máximo sus habilidades.
- El método de liderazgo que los encargados utilizan provoca en los vendedores una motivación que les hace desempeñar de forma efectiva sus tareas y realizar el trabajo por gusto, sin necesidad de exigencias o toques de atención.

- No solo el salario que los trabajadores perciben les hace sentir motivados, sino que también ha influido el sentirse que son parte de una “familia”, que sería su equipo de trabajo, y el reconocimiento y la participación que se les ha otorgado. Todo esto ha servido para que su desempeño aumente.

Por otra parte, en el Anexo 2 tenemos otro estudio realizado por (Bances Correa, E. N, 2021) que relaciona la motivación extrínseca con la satisfacción laboral entre los trabajadores de un hospital.

De este estudio estadístico podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Se determina que, cuanto mayor es la motivación, mayor es la satisfacción laboral, por tanto, existe una relación directa alta entre las dos variables.
- Los trabajadores de este hospital no obtienen reconocimiento ni incentivos para desarrollar sus habilidades, esta sería una de las razones por las que, en el total de los encuestados, la motivación extrínseca es de nivel medio o bajo, lo que provoca que su desempeño sea bajo.
- La falta de oportunidad de desarrollarse personalmente y en las relaciones sociales causan insatisfacción entre los empleados del hospital.

Una vez demostrado de forma cuantitativa y cualitativa que el tipo de liderazgo afecta en la motivación de los trabajadores, vamos a relacionar estos conceptos con la calidad del servicio que estos ofrecen a los clientes.

Cuando hablamos de la calidad de un servicio, no encontramos una definición en concreto, ya que esta depende de cada consumidor. Por este motivo, para lograr una calidad óptima, hay que centrarse en las necesidades y las aspiraciones del cliente, y en cumplir sus expectativas. Los estándares de calidad que una empresa quiere conseguir pueden basarse en la fiabilidad, la seguridad, la empatía o el desempeño que tengan las empresas mas competitivas del entorno.

Como hemos comentado, la calidad será percibida de una manera diferente por cada cliente del servicio. Una vez el cliente empieza a conocer más este servicio, su actitud respecto a la calidad cambiará e irán aumentando hasta desear el mejor servicio posible.

Según (Stanton, 2004) la calidad del servicio tiene dos cualidades que los proveedores de servicios deben asumir para conseguir diferenciarse de la competencia. El primer atributo es que “la calidad la define el cliente, no el vendedor”, y el otro es que “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este”.

Existen hipótesis que plantean que la percepción del servicio depende de dos variables:

- La calidad técnica: que hace referencia a lo que obtenemos con ese servicio, el resultado.
- El desempeño técnico: que se refiere a la funcionalidad, a cómo se efectúa ese servicio por parte de los prestadores (con amabilidad, con cortesía, a desgana...)

Estas hipótesis son muy tomadas en cuenta por los proveedores de servicios, ya que saben que si consiguen diferenciarse por la calidad de sus servicios podrán exigir mayores precios que la competencia y, por tanto, obtener más beneficios.

Para seguir con la dinámica de este trabajo, se ha procedido a buscar estudios que confirmen de forma cuantitativa las evidencias comentadas anteriormente.

En el Anexo 3, podemos observar un estudio realizado por por (Ibañez Torres, 2017) que investiga la relación que existe entre la motivación y la calidad del servicio, de la que hemos hablado anteriormente, en una empresa de transporte.

Para investigar esa correlación, se han seguido cuatro pasos:

- En primer lugar, se han realizado encuestas a los trabajadores de la empresa en relación con su puesto de trabajo y a su motivación, y a los clientes, en relación con la calidad del servicio que han recibido.

- A continuación, se ha estudiado la motivación de los empleados dentro de la empresa a raíz de los resultados obtenidos en las encuestas:
De este estudio se ha concluido que, el 44,4% de los trabajadores están muy motivados, el 53,3% medianamente motivados y el 2,2% poco motivados.
Esos resultados concuerdan, según la teoría de Herzberg de la que hemos hablado anteriormente, con los resultados obtenidos en las preguntas referentes al salario, las condiciones de trabajo, la participación y el reconocimiento, la posición profesional y la comunicación y participación.

- El siguiente paso ha sido estudiar la calidad del servicio a partir de los elementos comentados anteriormente en la teoría de Stanon (Calidad técnica, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía). En esta investigación se concluye que, todas estas percepciones que tiene el cliente sobre la calidad del servicio efectivamente influyen en su satisfacción.

- Por último, se estableció la relación que existe entre la motivación y la calidad del servicio ofrecida a los clientes. Y se concluyó que existía una relación significativa entre la motivación y la calidad, ya que, cómo podemos ver en la Tabla 1 que aparece a continuación, el valor $R_s=0,665$, lo que indica que existe una correlación positiva de nivel alto, además, el nivel de significancia es inferior a 0,05 ($0,00 < 0,05$) por tanto, la probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es verdadera es 0.

Tabla 1: Correlación entre la motivación y la calidad de servicio

		Motivación	Calidad de Servicio
Motivación	Correlación de Spearman	1	0,665
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	45	45
Calidad de Servicio	Correlación de Spearman	0,665	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	45	45

Fuente: (Ibañez Torres, 2017)

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Vamos a empezar esta discusión analizando las causas de la falta de motivación. Por todo lo estudiado anteriormente, se puede deducir que existen 4 motivos distinguibles por los cuales los empleados se encuentran desmotivados en sus puestos de trabajo:

- La remuneración económica: Forma parte de las motivaciones extrínseca, ya que el empleado no está actuando por voluntad propia, sino por una recompensa tangible.

Cuando se empieza a trabajar en un nuevo puesto, no se tiene muy en cuenta, ya que el primer pensamiento que suele tenerse es demostrar nuestra valía. Sin embargo, con el paso del tiempo, buscamos que nuestro trabajo se vea compensado con un buen sueldo. Este sueldo debe de ir en concordancia con nuestra carga de trabajo, ya que, normalmente, cuando nos acabamos de incorporar a un puesto hacemos un número de tareas que, en el futuro aumentan sustancialmente al poder asumir más responsabilidades y, por tanto, también debe aumentar el sueldo, sino, el trabajador no se siente valorado y no muestra la misma implicación hacia el trabajo.

- La falta de progreso: este motivo de desmotivación se manifiesta cuando el trabajador empieza a sentir monotonía en sus tareas, después de un tiempo realizando las mismas tareas. Observa que no le permiten participar en otras áreas de la empresa, por tanto, siente que su desarrollo laboral se estanca y no puede ofrecer más a la empresa, y por eso, el trabajador pierde la iniciativa y deja de aportar ideas.
- El motivo anterior se ve agravado cuando, existiendo oportunidades de progreso en la empresa, el trabajador se da cuenta de que éstas no pueden asumirse a base de la suma de méritos, sino que los ascensos en la empresa funcionan "a dedo". Lo que provoca que los empleados se den cuenta de que, por mucho que se esfuercen, nunca van a tener

posibilidades de prosperar dentro de la compañía, y, por tanto, dejan de hacerlo.

- La desconfianza hacia el líder: Si un trabajador pierde la confianza hacia su líder, implica que también le pierde el respeto. Cuando los empleados dudan de la preparación de su jefe y de sus capacidades de dirigir un grupo, no sienten respeto por sus ordenes o sus opiniones, pueden llegar a cuestionarse las tareas que se les mandan, sintiendo que son inútiles.
- La disconformidad con los valores de la empresa: Si un trabajador no está cómodo con la filosofía de la organización, no se sentirá a gusto trabajando de esa manera, por tanto, se desmotivará.
- Mala comunicación: es uno de los motivos que más se repite. Cuando un trabajador no se siente escuchado o valorado por su jefe, aparece un clima de inseguridad. Si, además, existe el miedo de llevar a cabo esa comunicación, el problema se ve agravado, ya que el trabajador no se sentirá cómodo si aporta su opinión, y la relación laboral será empeorada.
- Otros aspectos que también favorecen la aparición de desmotivación son: Falta de personal en las horas punta del trabajo, nuevos compañeros con nula o poca capacitación, dejar opinar a los trabajadores, pero no tener en cuenta las ideas aportadas en la toma de decisiones, etc.

A continuación, vamos a estudiar cómo afecta la falta de motivación en la calidad de los servicios que los trabajadores del sector terciario prestan a sus clientes.

El sector servicios o sector terciario es aquel que se encarga de los productos intangibles, también conocidos como los servicios. Algunas de las actividades que lo forman son el turismo, la educación, la distribución, la sanidad...

Muchas de las personas que forman parte de este sector mantienen constantemente trato cara a cara con sus clientes, ya que, un servicio requiere una persona que lo preste y otra que lo reciba.

La motivación de todos los trabajadores de una empresa, como hemos podido ver anteriormente, es de los factores con más influencia sobre el rendimiento del empleado. Una persona motivada es mucho más productiva que un empleado que solamente acude a su trabajo por “obligación”.

En el caso de las personas que trabajan de cara al público, la motivación aún juega un papel más importante, ya que estos trabajadores transmiten su estado de ánimo a los clientes a los que les presten un servicio, puede ser mediante el lenguaje corporal o incluso verbal, lo que pondría en mal lugar a la compañía.

Por todo lo analizado anteriormente, podemos afirmar que, como dice (Newstrom, 2011), un buen líder debe tener cualidades humanas, tiene que demostrar su empatía, su sensibilidad y dar todo el apoyo necesario a sus seguidores, gracias a esto podrá trabajar a gusto con las demás personas y formar un equipo de trabajo efectivo. Es imprescindible que la relación entre un jefe y su subordinado sea buena.

Después de haber estudiado los diferentes tipos de líderes, se puede decir que un liderazgo transformacional o un liderazgo democrático serían las mejores opciones por las que un jefe podría apostar para dirigir su empresa, ya que estos dos tipos de liderazgo ofrecen participación a los empleados, cosa que, como ya hemos podido ver, hace que los individuos se sientan motivados, ya que sienten que los líderes confían plenamente en ellos.

También se inculca a los empleados los objetivos de la empresa, lo que les hace involucrarse de manera personal en ella, además, se crea una retroalimentación líder-seguidor y un buen ambiente entre los trabajadores y la empresa.

Todos estos factores que aporta el liderazgo transformacional y/o el liderazgo democrático aumentan la motivación de los individuos.

La motivación se constituye por elementos capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia un objetivo concreto. En otras palabras, la motivación es objetivo y acción, ya que es la que dirige a las personas a satisfacer sus necesidades.

Cuando un trabajador se siente motivado con su trabajo, es una señal de que se identifica con el fin de la empresa. Si, por el contrario, el empleado se siente desmotivado, pierde el interés en lo que hace, por lo tanto, no se esfuerza en cumplir los objetivos de la empresa, lo que hace imposible su consecución.

Además, también se ha estudiado la influencia de esta motivación en cómo los trabajadores de empresas de servicios ofrecen sus trabajos.

Cuanto más motivados se sienten, cómo hemos visto en el estudio presente en el anexo 3, más calidad perciben los clientes en los servicios que están recibiendo. Esto puede deberse a que, cuando los individuos están más contentos, transmiten esta felicidad a los clientes, muestran más empatía y se esfuerzan en transmitir una buena imagen de la empresa, ya que se sienten identificados con ella y sus objetivos y valores, y conciben que forman parte de ellas.

Ilustración 6: Relación entre el liderazgo, la motivación, la calidad del servicio y los resultados de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por tanto, después del análisis que se ha hecho en este presente trabajo, se puede afirmar que existe una clara relación entre el liderazgo y los resultados que una empresa de servicios obtiene, ya que, se ha observado que el liderazgo influye de manera directa en la motivación, que esta, influye en la calidad del servicio, y la calidad del servicio afecta a los resultados de la empresa.

Por esto, se produce una reacción en cadena, como la que se observa en la ilustración 6, de modo que, si el liderazgo se efectúa correctamente, aumenta la motivación, aumenta la calidad del servicio, y aumentan los beneficios de la empresa.

Si, por el contrario, el líder no actúa como tal, baja la motivación de los trabajadores, baja la calidad del servicio, y bajan los beneficios.

5. CONCLUSIONES

- Se afirma que el estilo de liderazgo influye en la motivación de los empleados, y, por tanto, en su productividad y, en este caso, en la calidad con la que prestan sus servicios a los clientes.
- Se determina que cuando un líder utiliza un estilo que logra motivar a sus seguidores, este tiene un efecto positivo sobre ellos. Un líder transformador logra promover las relaciones con sus seguidores, con una gran confianza y dejando la relación de poder a un lado.
- Se observa que las expectativas de desarrollo profesional de los trabajadores aumentan a medida que estos van adquiriendo motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Gracias a eso, aportan valor con ideas y objetivos que concuerden con los objetivos de la empresa.
- Se ha visto que cuando la motivación es extrínseca, cosa que se consigue con un estilo de liderazgo que se base en el orden y el control, cómo sería el autoritario, la motivación de los empleados es muy baja, rozando el mínimo, ya que, a pesar de que tal vez el sueldo pueda llegar a mejorar, no hay posibilidad de que desarrollen una carrera profesional, por tanto, no el rendimiento tampoco es el mejor que puedan ofrecer.
- Si un líder se muestra flexible, atento con sus empleados y sus necesidades, y les aporta valor a su calidad de vida, éstos se sentirán más motivados, más contentos y más implicados con su trabajo, se esforzarán más en alcanzar los objetivos de la empresa, prestarán mejor sus servicios y hablarán bien de la compañía, lo que producirá en el cliente una buena sensación, y aumentarán los beneficios.

6. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para una empresa de servicios, se ofrecerían:

- Fomentar la motivación tanto económica como no económica, para ello, se pueden realizar jornadas de integración, para mejorar el ambiente laboral entre jefes y empleados.
- Otra buena manera de aumentar la motivación sería compartir entre los empleados y los directivos, los logros de la empresa, ya sea compartiendo las valoraciones positivas de los clientes o aportando un plus por beneficios.
- Tener en cuenta las propuestas de los trabajadores, hacerlos sentir importantes y parte de la empresa.
- Además, se podrían realizar cuestionarios de evaluación a los clientes para observar su satisfacción a medida que se van implantando las recomendaciones anteriores, para poder medir el cambio en la calidad de los servicios y en la manera de trabajar de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Bass, Bernard y Avolio, Bruce. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press. Palo Alto, California, Estados Unidos.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual Universidad Católica del Norte. 39,152-164. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>
- Cortés Mejía, Alejandra. (2004). *Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Diez-Pinol M, Dolan SL, Sierra V, Cannings K. (2008). *Personal and organizational determinants of well-being at work: The case of Swedish physicians*. Recuperado el Enero de 2022, de International Journal of Health Care Quality Assurance: <https://doi.org/10.1108/09526860810900754>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. 2(4), 155-162. INNOVA Research Journal. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- García. (2007). Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3814/1/112485.pdf>
- García, S., y Dolan, S. (1997). La dirección por valores:(DpV): el cambio más allá de la dirección por objetivos:. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Heizer, & Render, B. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones : decisiones estratégicas (11a ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- Hesselbein & Cohen. (2001). De Líder a Líder.
- Leithwood, Kenneth, Mascal, Blair, y Strauss, Tiiu. (2009). Distributed leadership according to the evidence. Estados Unidos: Routledge Press.
- Lerma, Alejandro . (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. México: Editorial Thompson.
- Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I).

Martínez Gómez, Martí Selva, M. L., Más Verdú, F., Domènech i de Soria, J., & Márquez Ramos, L. (2010). *Economía mundial*. Valencia: Tirant lo Blanch.

McClelland, David. (1973). Testing for competence rather than intelligence.

Molero, F. R. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor. 22(3),495,501. *Psicothema*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>

Moore. (2009). *Estadística aplicada básica (2a ed.)*. Antoni Bosch.

Navas López, & Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (2a ed.)*. Navarra: Aranzadi Civitas.

O'Connor, B. y. (1997). *Managing by Values*.

Orbengoso, A. (2016). *LA MOTIVACION INTRINSECA SEGÚN RYAN & DECI Y ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA MAESTROS*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/311162177_LA_MOTIVACION_INTRINSECA_SEGUN_RYAN_DECI_Y_ALGUNAS_RECOMENDACIONES_PARA_MAESTROS

Orellana, Serrano. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

Ouchi, W. G., Cortes, C., y Argüelles, P. (1982). *Teoría Z*. Barcelona: Orbis.

Pin, J. R., Espinosa, J., y López, L. (2005). *Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico*. Recuperado el 2022 de Enero, de Ocasional Paper, IESE Business School: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-05-13.pdf>

Ribes Giner, Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Robbins, Coulter, M. A., Martocchio, J. J., & Long, L. K. (2018). *Management (14th ed.)*. México: Pearson.

Rodríguez, Alfredo, & Aguilera, Juan Carlos. (2005). PERSONA ÉTICA Y ORGANIZACIÓN: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *PERSONA ÉTICA Y ORGANIZACIÓN: Hacia un nuevo paradigma organizacional. Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 10(18-19),61-77., 10. Perú.

Santos Fernández, G. (2001). Competencias: ¿Qué hay de nuevo?

Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.

Varela. (2012). Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16280>

ANEXOS

Anexo 1: Estudio realizado por (Cano, Y., 2015) que relaciona el liderazgo con la motivación.

Nivel de confianza

$$Z = 5\% \rightarrow 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \frac{f}{N} * 100$$

Proporción

$$p = \frac{\%}{100}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error de muestra máxima

$$E = \sigma_p * Z$$

Intervalo confidencial

$$IC = p \mp E$$

No.	Item	f	%	P	q	σ_p	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fiab
1	Si	47	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
2	Si	31	66	0.65	0.35	0.06	0.11	0.54	0.76	10	SI	SI
	No	16	34	0.34	0.66	0.06	0.11	0.23	0.45	5	SI	SI
3	Si	35	74	0.74	0.26	0.06	0.11	0.63	0.85	12	SI	SI
	No	12	26	0.25	0.75	0.06	0.11	0.14	0.36	4	SI	SI
4	Si	46	98	0.97	0.03	0.02	0.03	0.94	1	48	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
5	Si	17	36	0.36	0.64	0.07	0.13	0.23	0.49	5	SI	SI
	No	30	64	0.63	0.37	0.07	0.13	0.5	0.76	9	SI	SI
6	Es adecuada	37	79	0.78	0.22	0.06	0.11	0.67	0.89	13	SI	SI
	Podría mejorar	10	21	0.21	0.79	0.05	0.09	0.12	0.3	4	SI	SI
7	Es adecuada	40	85	0.85	0.15	0.05	0.09	0.76	0.94	17	SI	SI
	Podría mejorar	7	15	0.14	0.86	0.05	0.09	0.05	0.23	2	SI	SI
8	Si	46	99	0.98	0.02	0.02	0.03	0.95	1.01	49	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
9	Si	43	91	0.91	0.09	0.04	0.07	0.84	0.98	22	SI	SI
	No	4	9	0.08	0.92	0.03	0.05	0.03	0.13	2	SI	SI
10	Si	44	94	0.93	0.07	0.03	0.05	0.88	0.98	31	SI	SI
	No	3	6	0.06	0.94	0.03	0.05	0.01	0.11	2	SI	SI
11	Si	44	94	0.93	0.07	0.03	0.05	0.88	0.98	31	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
12	Bien	39	83	0.82	0.18	0.05	0.09	0.73	0.91	16	SI	SI
	Podría mejorar	3	6	0.06	0.94	0.03	0.05	0.01	0.11	2	SI	SI
13	Si	42	89	0.86	0.14	0.05	0.09	0.77	0.95	17	SI	SI
	No	1	2	0.02	0.98	0.02	0.03	-0.01	0.05	1	NO	SI
14	Si	42	89	0.89	0.11	0.04	0.07	0.82	0.96	22	SI	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
15	Si	40	85	0.85	0.15	0.05	0.09	0.76	0.94	17	SI	SI
	No	2	4	0.04	0.96	0.02	0.03	0.01	0.07	2	SI	SI

No.	Item	f	%	P	q	σ_p	E	Li	Ls	Rc	Sig	Fia b
1	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
2	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
3	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
4	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	NO	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	NO	SI
5	Mucho	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Poco	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	NO	SI
6	Es adecuada	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Puede mejorar	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	NO	SI
7	Es adecuada	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI	SI
	Puede mejorar	2	25	0.25	0.75	0.15	0.29	-0.04	0.54	1.7	NO	SI

8	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
9	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
10	Si	8	100	1	0	0	0	1	1	0	N	O	SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
11	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	2.08	7.9	SI		SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
12	Bien	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI		SI
	Puede Mejorar	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
13	Si	6	75	0.75	0.25	0.15	0.29	0.46	1.04	5	SI		SI
	No	1	13	0.12	0.88	0.11	0.21	-0.09	0.33	1.1	N	O	SI
14	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI		SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI
15	Si	7	88	0.87	0.13	0.11	0.21	0.66	1.08	7.9	SI		SI
	No	0	0	0	1	0	0	0	0	0	N	O	SI

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION PARA SUPERVISORES

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y motivación en el desempeño laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

Datos generales

Edad: _____ Genero: _____ Estado civil: _____

Años laborados en la empresa: _____ Ultimo grado académico: _____

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

1. ¿Considera importante brindar a sus colaboradores instrucciones claras de las actividades que deben realizar en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Otorga algún tipo de reconocimiento a sus colaboradores por el cumplimiento exitoso de sus labores?

Sí No

¿Cuál? _____

3. ¿Considera que el salario que reciben sus colaboradores es justo y acorde a para las actividades que realiza en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente que se maneja con todos los compañeros de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que los colaboradores a su cargo necesitan ser supervisados?

Mucho Poco

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera la relación entre sus colaboradores y usted?

Es adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera la relación que tienen sus colaboradores entre sí?

Es adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que el desempeño de los colaboradores se eleva cuando usted le da seguimiento a las capacitaciones impartidas por la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Se considera un supervisor que posee habilidades para motivar a sus colaboradores?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Cuándo uno de sus colaboradores comete un error usted le ayuda a resolverlo de una manera correcta?

Sí No

¿Cómo? _____

11. ¿Promueve usted la identidad empresarial en los colaboradores para que se sientan orgullosos de laborar en ella?

Sí No

¿Cómo? _____

12. ¿Cómo considera que se han sentido sus colaboradores laborando en esta empresa?

Bien Podría mejorar

¿Por qué? _____

13. ¿Considera que la forma de comunicación que utiliza con sus colaboradores es clara y entendible para ellos?

Sí No

¿Por qué? _____

14. ¿Promueve usted el trabajo en equipo?

Sí No

¿Cómo? _____

15. ¿Considera que los colaboradores a su cargo lo ven como un líder?

Sí No

¿Por qué? _____

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION PARA VENDEDORES

La siguiente boleta de encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre liderazgo y motivación en el desempeño laboral, por lo que se le solicita responder con la mayor sinceridad posible, tomando en cuenta que se manejará con total discreción y confidencialidad. Se le agradece su colaboración.

Datos generales

Edad: _____ Genero: _____ Estado civil: _____
Años laborados en la empresa: _____ Ultimo grado académico: _____

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan a continuación y responda lo que considere más oportuno según su experiencia en la empresa, dando una breve explicación de su respuesta.

1. ¿Considera importante que su supervisor le brinde instrucciones claras de lo que debe hacer en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

2. ¿Ha recibido usted algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para la empresa?

Sí No

¿Cuál? _____

3. ¿Considera que el salario que recibe es justo y acorde a para las actividades que realiza en su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿El ambiente que se maneja con sus compañeros de trabajo le hace sentir cómodo?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Necesita que su supervisor este pendiente de usted para poder realizar correctamente su trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Cómo considera la relación entre su supervisor y usted?

Adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

7. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Adecuada Podría mejorar

¿Por qué? _____

8. ¿Considera que su jefe se apoya en las capacitaciones impartidas por la empresa para ayudarlo a elevar su desempeño?

Sí No

¿Por qué? _____

9. ¿Cree usted que su supervisor le brinda la motivación necesaria para realizar con éxito su trabajo?

Sí No

¿Cuál? _____

10. ¿Cuándo usted comete un error el supervisor encargado le ayuda a resolverlo de una manera correcta?

Sí No

¿Cómo? _____

11. El nombre y el prestigio de la empresa ¿lo hacen sentirse orgullo de trabajar en ella?

Sí No

¿Por qué? _____

12. ¿Cómo se ha sentido laborando en esta empresa?

Satisfecho Descontento

¿Por qué? _____

13. ¿Considera que su supervisor se comunica con usted de forma clara?

Sí No

¿Por qué? _____

14. ¿Considera que el supervisor, sus compañeros y usted son un buen equipo de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

15. ¿Usted considera que su supervisor es un líder?

Sí No

¿Por qué? _____

Anexo 2: Estudio realizado por (Bances Correa, E. N. 2021) que relaciona la motivación extrínseca con la satisfacción laboral.

Tabla 1

Caracterización del personal de salud del hospital Belén de Lambayeque.

	n	%
Sexo		
Femenino	80	87.0
Masculino	12	13.0
Edad		
De 27 a 37 años	55	59.8
De 38 a 48 años	26	28.3
De 49 a 58 años	11	12.0
Área		
Centro quirúrgico	22	23.9
Emergencia	23	25.0
Hospitalización	31	50.0
Laboratorio	8	8.7
Nutrición	2	2.2
Triaje diferenciado	4	2.2
Unidad de Seguros	2	1.1
Total	92	100.0

Tabla 2

Nivel de la motivación extrínseca del personal de salud del hospital Belén de Lambayeque.

	Rango	n	%
Bajo	9 - 21	40	43.5
Medio	22 - 33	52	56.5
Alto	34 - 45	0	0.0
Total		92	100.0

Tabla 3

Nivel de satisfacción laboral del personal de salud del hospital Belén Lambayeque

	Rango	n	%
Bajo	36 - 84	34	37.0
Medio	85 - 132	56	60.9
Alto	133 - 180	2	2.2
Total		92	100.0

Tabla 4

Correlación entre la motivación extrínseca y satisfacción laboral del personal de salud del hospital Belén de Lambayeque.

Motivación extrínseca	Satisfacción del personal						Total	
	Bajo		Medio		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	34	85.0%	6	15.0%	0	0.0%	40	100.0%
Medio	0	0.0%	50	96.2%	2	3.8%	52	100.0%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	34	37.0%	56	60.9%	2	2.2%	92	100.0%

Tabla 5

Motivadores extrínsecos y satisfacción laboral del personal de salud del hospital Belén de Lambayeque.

Dimensiones de motivación extrínseca	Satisfacción del personal	
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,503**
	Sig. (bilateral)	.000
	n	92
Incentivos	Correlación de Pearson	,572**
	Sig. (bilateral)	.000
	n	92
Condiciones de trabajo	Correlación de Pearson	,490**
	Sig. (bilateral)	.000
	n	92

Tabla 6

Correlación entre la motivación extrínseca y satisfacción laboral del personal de salud del hospital Belén de Lambayeque.

		Motivación extrínseca	Satisfacción del personal
Motivación extrínseca	Correlación de Pearson	1	,678**
	Sig. (bilateral)		,000
	n	92	92
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	,678**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	n	92	92

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

CUESTIONARIOS:

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
01	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
02	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo					
03	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
04	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
05	La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra					
06	Mis jefes son comprensivos					
07	Me siento mal con lo que hago					
08	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
09	Me agradan trabajar con mis compañeros					

10	Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.				
11	Me siento realmente útil con la labor que realizo				
12	Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo				
13	El ambiente donde trabajo es confortable				
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable				
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando				
16	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo				
17	Me disgusta mi horario				
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo				
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia				
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo				
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable				
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.				
23	El horario de trabajo me resulta incómodo				
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo				
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo				
26	Mi trabajo me aburre				
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.				
28	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.				
29	Mi trabajo me hace sentir realizado				
30	Me gusta el trabajo que realizo				
31	No me siento a gusto con mis jefes				
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.				
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.				
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)				
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.				
36	Mis jefes valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo.				

Anexo 3: Estudio realizado por (Ibañez Torres, 2017) que relaciona la motivación y la calidad del servicio.

CUESTIONARIO: “MOTIVACIÓN”

I.- Contenido: Marque con un aspa(x) la respuesta que considere.

VALORACIÓN DE LIKERT	CLASIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
(1) Totalmente en desacuerdo					
(2) En desacuerdo					
(3) Indiferente					
(4) De acuerdo					
(5) Totalmente de acuerdo					
PREGUNTAS	1	2	3	4	5
¿Recibo algún tipo de incentivo cuando mi desempeño en el trabajo es bueno?					
¿Ha recibido Ud. incentivos y/o remuneración, durante los últimos meses que viene trabajando en la empresa?					
¿La motivación que me brinda la empresa favorece mi desempeño laboral?					
¿Considera Ud. que la empresa debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?					
¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?					
¿Las condiciones del ambiente de trabajo influyen en su desempeño?					
¿Usted tiene problemas a adaptarse a un nuevo ambiente de trabajo?					
¿Me encuentro cómodo y/o a gusto en mi ambiente trabajo?					
¿En el trabajo que se encuentra le ayudará a crecer profesionalmente?					
¿Considera usted que la experiencia que adquiere, le ayuda en su desarrollo personal?					
¿La relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo es adecuada?					
¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es fluida e interactiva?					

CUESTIONARIO: “CALIDAD SE SERVICIO”

L- Contenido: Marque con un aspa(x) la respuesta que considere.

VALORACIÓN DE LIKERT
(1) Totalmente en desacuerdo
(2) En desacuerdo
(3) Indiferente
(4) De acuerdo
(5) Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	CLASIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
¿Hay avisos y señales que ayudan al pasajero a que se ubiquen fácilmente?					
¿Cómo considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa es la adecuada?					
¿Los colaboradores muestran habilidad de ofrecer una respuesta rápida y eficaz a los clientes?					
¿Los colaboradores muestran una actitud de brindar la solución rápida a sus problemas?					
¿Percibo que la Empresa LINEA satisface mis necesidades y cubre mis expectativas?					
¿Los colaboradores muestran interés por conocer más a sus clientes?					
¿Si capacitaran más a los empleados, el trato a los usuarios sería más personalizado?					
¿En la Empresa LINEA tienen horarios de atención convenientes para todos los clientes?					
¿La Empresa LINEA cuenta con un local apropiado y una buena ubicación?					
¿Recomendaría el servicio que brinda la Empresa LINEA?					

ANEXO 4: Relación de los ODS con este TFG

ANEXO

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Reflexión sobre la relación del TFG con los ODS en general y con el/los ODS más relacionados.

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) son un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo momento.

Se trata de 17 objetivos aprobados por las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030, para alcanzar en un plazo de 15 años. Con ellos se busca lograr un Desarrollo Sostenible.

El ODS que más se relaciona con este trabajo es el Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo, sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

Este objetivo busca mantener el crecimiento económico, elevar la productividad económica, aumentar la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento y la innovación, proteger los derechos laborales, aumentar la empleabilidad de los jóvenes...

La parte en la que este ODS se relaciona con el trabajo de final de grado es que, en este TFG se estudia la manera de lograr un crecimiento económico dentro de cada compañía a través de la buena calidad de vida de los empleados, convirtiendo sus puestos de trabajo en puestos decentes, con buenas condiciones personales y laborales, salarios dignos y igualdad de condiciones.

Además, también se puede relacionar con el Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación, ya que este busca, entre otras cosas, permitir un uso eficiente de los

recursos y, a pesar de que en este trabajo se haya incidido más en las empresas del sector terciario, también se podrían aplicar algunos conocimientos obtenidos para aumentar los beneficios usando los recursos de manera eficiente en las industrias manufactureras.

Por último, vamos a relacionar el Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas, ya que, una de las metas de este objetivo es “Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” y, en este trabajo, se han estudiado los tipos de liderazgo, que podrían utilizarse para promover la participación de las mujeres en la vida política, económica y pública.

Además, se ha estudiado que, para que los empleados se sientan motivados dentro de una organización, no deben sentirse menospreciados, por tanto, se busca la igualdad entre todos los miembros, hombres, mujeres, jefes o subordinados.