

# **NEUMANN BUSINESS SCHOOL**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LIDERAZGO EN LA  
MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD  
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO,  
MOQUEGUA, 2016”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**AUTORES:**

**KAROL JOSEF DE LOS SANTOS VASQUEZ  
BARTOLOMÉ TACORA QUINO  
ALFONZO FÉLIX MANCHEGO MEDINA  
WILLIAM ALFREDO PARIHUANA PONCE**

**DOCENTE GUÍA:**

**GIOMAR WALTER MOSCOSO ZEGARRA**

**TACNA – PERÚ  
2016**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## NDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 ORIGEN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
1.3.1. Problema general.....	7
1.3.2. Problemas secundarios.....	7
<b>1.4. OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos.....	8
<b>1.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. HIPÓTESIS .....</b>	<b>11</b>
1.6.1. Hipótesis principal .....	11
1.6.2. Hipótesis secundarias.....	11
<b>1.7. Metodología.....</b>	<b>12</b>
1.7.1. Tipo de Investigación.....	12
1.7.2. Diseño de la Investigación.....	12
<b>1.8. Limitaciones del estudio .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....</b>	<b>15</b>
2.1.1. El Liderazgo.....	15
2.1.2. Teorías del liderazgo.....	17
2.1.3. Teoría de los rasgos del Liderazgo .....	19
2.1.4. Estilos de Liderazgo.....	27
<b>2.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....</b>	<b>32</b>
2.2.1. La Motivación .....	32
2.2.2. Teorías sobre la motivación .....	33
2.2.3. Teorías de contenido.....	33
2.2.4. Teorías de proceso .....	39

2.2.5. Teorías sobre el reforzamiento.....	44
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>47</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>47</b>
3.1 Reseña Histórica .....	47
3.2. Perfil.....	48
3.3. Visión y Misión.....	49
3.4. Principios organizacionales.....	49
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>56</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>56</b>
4.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación .....	56
4.1.1. Tipo de investigación .....	56
4.1.2. Diseño de investigación.....	56
4.2. Determinación de la población y muestra.....	56
4.2.1. Población y muestra.....	56
4.2.2. Fuentes de Información.....	56
4.3. Procesamiento y presentación de los datos .....	58
4.3.1. Resultados sobre la variable: Liderazgo .....	58
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>129</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 01	¿Cuánto tiempo labora en la empresa? .....	23
Grafico N° 02	¿Qué cargo ocupa en la empresa? .....	35
Grafico N° 03	¿Cuál es Modalidad del sí contrato? .....	51
Grafico N° 04	¿Cuál es su Talla? .....	59
Grafico N° 05	¿Cuál es su Peso? .....	60
Grafico N° 06	Mi jefe es una buena persona.....	61
Grafico N° 07	Mi jefe es justo.....	62
Grafico N° 08	Mi jefe siempre está de buen ánimo.....	63
Grafico N° 09	Mi jefe es una persona hábil.....	64
Grafico N° 10	Mi jefe es una persona inteligente.....	65
Grafico N° 11	Mi jefe es innovador.....	66
Grafico N° 12	Mi jefe es creativo.....	67
Grafico N° 13	Mi jefe resuelve los problemas rápidamente.....	68
Grafico N° 14	Mi jefe se preocupa por el crecimiento del equipo.....	69
Grafico N° 15	Mi jefe se preocupa por el crecimiento de cada uno de nosotros.....	70
Grafico N° 16	Mi jefe es un buen motivador.....	71
Grafico N° 17	Mi jefe premia públicamente cuando obtenemos un logro.....	72
Grafico N° 18	Mi jefe conoce cuales son nuestros objetivos personales y profesionales.....	73
Grafico N° 19	Mi jefe reconoce cuando me esfuerzo al conseguir los objetivos.....	74
Grafico N° 20	Mi jefe reconoce el valor que tengo en la entidad.....	75
Grafico N° 21	Mi jefe se preocupa por nuestras debilidades.....	76
Grafico N° 22	Mi jefe se preocupa por conseguir los objetivos de mi oficina.....	77
Grafico N° 23	Mi jefe responde adecuadamente ante alguna consulta.....	78
Grafico N° 24	Mi jefe se conoce nuestras debilidades pero no hace nada.....	79
Grafico N° 25	Mi jefe se preocupa por problemas menores.....	80
Grafico N° 26	Mi jefe solo actúa cuando el problema es urgente.....	81
Grafico N° 27	Mi jefe evita los problemas cuando se presentan.....	82
Grafico N° 28	Mi jefe prefiere resolver los problemas a último momento.....	83
Grafico N° 29	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos. ....	84
Grafico N° 30	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades. ....	85
Grafico N° 31	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.....	86
Grafico N° 32	Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada. ....	87
Grafico N° 33	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.....	88
Grafico N° 34	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar. ....	89
Grafico N° 35	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo. ....	90

Grafico N° 36	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes. ....	91
Grafico N° 37	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio. ....	92
Grafico N° 38	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad. ....	93
Grafico N° 39	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad. ....	94
Grafico N° 40	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas. ....	95
Grafico N° 41	Existen oportunidades de hacer línea de carrera. ....	96
Grafico N° 42	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional. ....	97
Grafico N° 43	En la empresa cumplen y respetan con los convenios y leyes laborales...	98
Grafico N° 44	Me siento conforme con mi horario laboral. ....	99
Grafico N° 45	Entiendo claramente la visión y misión de la empresa. ....	100
Grafico N° 46	La empresa difunde constata y transparentemente sus políticas y procedimientos. ....	101
Grafico N° 47	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa. ....	102
Grafico N° 48	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo. ....	103
Grafico N° 49	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo. ....	104
Grafico N° 50	La gerencia dirige eficientemente la empresa y a los colaboradores. ....	105
Grafico N° 51	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.....	106
Grafico N° 52	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas..	107
Grafico N° 53	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos. ....	108
Grafico N° 54	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.....	109
Grafico N° 55	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente. ....	110
Grafico N° 56	Me dan todos los recursos necesarios y equipos para hacer mi trabaj....	111
Grafico N° 57	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.. ....	112
Grafico N° 58	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo y conforme a los niveles del sector. ....	113
Grafico N° 59	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo. ....	114
Grafico N° 60	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.....	115
Grafico N° 61	Tengo buenas relaciones con mis compañeros y equipo de trabajo. ....	116
Grafico N° 62	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.....	117

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Características de la Teoría X y Teoría Y.....	21
Tabla N° 02	Dimensiones de los Estilos de Liderazgo.....	32
Tabla N° 03	Teorías de la motivación.....	46
Tabla N° 04	¿Cuánto tiempo labora en la empresa? .....	58
Tabla N° 05	¿Qué cargo ocupa en la empresa? .....	59
Tabla N° 06	¿Cuál es Modalidad del sí contrato? .....	60
Tabla N° 07	¿Cuál es su Talla? .....	61
Tabla N° 08	¿Cuál es su Peso? .....	62
Tabla N° 09	Mi jefe es una buena persona.....	63
Tabla N° 10	Mi jefe es justo.....	64
Tabla N° 11	Mi jefe siempre está de buen ánimo.....	65
Tabla N° 12	Mi jefe es una persona hábil.....	66
Tabla N° 13	Mi jefe es una persona inteligente.....	67
Tabla N° 14	Mi jefe es innovador.....	68
Tabla N° 15	Mi jefe es creativo.....	69
Tabla N° 16	Mi jefe resuelve los problemas rápidamente.....	70
Tabla N° 17	Mi jefe se preocupa por el crecimiento del equipo.....	71
Tabla N° 18	Mi jefe se preocupa por el crecimiento de cada uno de nosotros.....	72
Tabla N° 19	Mi jefe es un buen motivador.....	73
Tabla N° 20	Mi jefe premia públicamente cuando obtenemos un logro.....	74
Tabla N° 21	Mi jefe conoce cuales son nuestros objetivos personales y profesionales.....	75
Tabla N° 22	Mi jefe reconoce cuando me esfuerzo al conseguir los objetivos.....	76
Tabla N° 23	Mi jefe reconoce el valor que tengo en la entidad.....	78
Tabla N° 24	Mi jefe se preocupa por nuestras debilidades.....	79
Tabla N° 25	Mi jefe se preocupa por conseguir los objetivos de mi oficina.....	80
Tabla N° 26	Mi jefe responde adecuadamente ante alguna consulta.....	81
Tabla N° 27	Mi jefe se conoce nuestras debilidades pero no hace nada.....	82
Tabla N° 28	Mi jefe se preocupa por problemas menores.....	83
Tabla N° 29	Mi jefe solo actúa cuando el problema es urgente.....	84
Tabla N° 30	Mi jefe evita los problemas cuando se presentan.....	85
Tabla N° 31	Mi jefe prefiere resolver los problemas a último momento.....	86
Tabla N° 32	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos. ....	87
Tabla N° 33	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.....	88
Tabla N° 34	Las tareas que desempeño corresponden a mi función.....	89
Tabla N° 35	Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.....	90
Tabla N° 36	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.....	91
Tabla N° 37	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.....	92
Tabla N° 38	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.....	93
Tabla N° 39	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.....	94
Tabla N° 40	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.....	95
Tabla N° 41	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.....	96
Tabla N° 42	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.....	97

Tabla N° 43	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.....	98
Tabla N° 44	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.....	99
Tabla N° 45	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.....	100
Tabla N° 46	En la empresa cumplen y respetan con los convenios y leyes laborales..	101
Tabla N° 47	Me siento conforme con mi horario laboral.....	102
Tabla N° 48	Entiendo claramente la visión y misión de la empresa.....	103
Tabla N° 49	La empresa difunde constata y transparentemente sus políticas y procedimientos. ....	105
Tabla N° 50	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa.....	106
Tabla N° 51	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo. ....	107
Tabla N° 52	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo. ....	108
Tabla N° 53	La gerencia dirige eficientemente la empresa y a los colaboradores.....	109
Tabla N° 54	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.....	110
Tabla N° 55	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas...111	
Tabla N° 56	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.....	112
Tabla N° 57	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.....	113
Tabla N° 58	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.....	114
Tabla N° 59	Me dan todos los recursos necesarios y equipos para hacer mi trabajo...115	
Tabla N° 60	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	
Tabla N° 61	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo y conforme a los niveles del sector.....	116
Tabla N° 62	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.....	117
Tabla N° 63	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.....	118
Tabla N° 64	Tengo buenas relaciones con mis compañeros y equipo de trabajo.....	119
Tabla N° 65	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.....	120
Tabla N° 66	Relación entre motivación y liderazgo.....	121
Tabla N° 67	Tipo de liderazgo.....	122
Tabla N° 68	Liderazgo Transformacional.....	123
Tabla N° 69	Motivación laboral.....	124



## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01	La Rejilla Gerencial.....	23
Figura N° 02	Pirámide de las Necesidades de Maslow.....	35
Figura N° 03	Organigrama EPS Moquegua.....	51
Figura N° 04	Tipo de liderazgo.....	59
Figura N° 05	Liderazgo Transformacional.....	123
Figura N° 06	Factor motivacional.....	124
Figura N° 07	Factor higiene.....	125

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente inicia describiendo los conceptos fundamentales del liderazgo, determina sus tipos y teorías al respecto. Reconoce que en las empresas se desarrollan diversos tipos de liderazgo, algunos positivos y otros que perjudican la integración de equipos de trabajo que ayuden a la consecución de los objetivos empresariales. Luego se aborda sobre la motivación laboral, su concepto, definición, teorías. Principalmente se desarrolla sobre como en base a los factores de Herzberg se puede determinar el nivel de motivación laboral en las empresas.

El estudio por tanto busca determinar si existe relación entre el liderazgo y la motivación laboral que se presenta en las organizaciones. En dicho proceso se identifica el tipo de liderazgo de mayor presencia en la empresa, se describe como este se desarrolla y se determina si tiene relación con la motivación laboral.

Por tanto en la presente investigación se determinó que el tipo de liderazgo que se presenta con mayor fuerza es el transformacional. Esta se fundamenta en la admiración, el respeto, la capacidad de cohesionar equipos, entre otras características representativas que poseen algunos líderes de la organización Asimismo respecto a la motivación, el factor de mayor predominancia son los "motivacionales".

Finalmente, se logró identificar solo una relación media entre dichas variables de investigación, por lo que se interpreta que solo el liderazgo no es capaz motivar enteramente un equipo de trabajo.

**Palabras claves:** Liderazgo, motivación laboral, transformacional

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto todavía complejo de definir de forma concluyente, pero que se puede determinar como un conjunto deseable de habilidades que debe de poseer una persona y que puedan además ser capaces de generar una influencia positiva en un grupo de personas. Por ejemplo, si un jefe es admirado por sus habilidades profesionales o conductuales, es además una persona capaz de cohesionar un equipo de trabajo con metas alcanzables, puede generar un entorno más productivo, contribuir a un mejor clima organizacional y como consecuencia se puede hacer más fácil la consecución de los objetivos empresariales.

De otro lado la motivación laboral conocida como la capacidad que tienen las empresas para mantener una actitud positiva de los trabajadores hacia la labor que desempeñan, por tanto para tener al personal motivado es que pueden aparecer variables como el sueldo recibido, el reconocimiento, las condiciones físicas en las que se desarrollan las actividades, entre otros.

Es así que la presente investigación busca determinar si el liderazgo tiene relación con la motivación laboral que se presenta en la EPS Moquegua

Por tanto, en el capítulo I, se desarrollarán los antecedentes del estudio en el que se describirá el problema sobre el que se desarrollará la investigación, se determinarán los objetivos que se deben de cumplir, las hipótesis que se validarán en el transcurso del trabajo, el alcance, las limitaciones que se deben afrontar y la metodología que se va a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de investigación

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que en una primera parte define el liderazgo e identifica que tipos existen. También se conceptualiza la motivación laboral a través de los factores de Herzberg.

En el capítulo III, se describen algunos antecedentes de la organización materia de estudio como su organización, su giro de negocio, que tipo de servicio ofrecen, entre otros.

En el capítulo IV, se cumplen los objetivos de investigación, puesto que se identifica el tipo de liderazgo que predomina en la empresa, así como el nivel de motivación que se presenta, determinando finalmente la relación que ambas variables presentan.

# **CAPÍTULO I**

## **1.1 ORIGEN DEL PROBLEMA**

La EPS Moquegua S.A. es una Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de propiedad Municipal con Personería Jurídica de Derecho Privado y con autonomía económica, administrativa y financiera, que presta sus servicios en el ámbito de Moquegua y cuyo capital está suscrito en su totalidad por la Municipalidad provincial de Mariscal Nieto. Actualmente según la resolución N° 002-2014-OTASS/CD, se encuentra en un Régimen de Apoyo Transitorio por el OTASS, conforme lo establece la nueva reforma de la Ley N° 30045 de Modernización de los Servicios de Saneamiento; debido a la insolvencia económica-financiera que atraviesa la entidad; cuyo objetivo de éste régimen es mejorar la administración y gestión integral de las EPSs, incrementando la cobertura, asegurando la calidad y la sostenibilidad de los servicios de saneamiento, en particular, el equilibrio financiero de manera sostenible.

Dado que la motivación es la que dirige el comportamiento de los trabajadores hacia la realización de las actividades y al logro de las metas trazadas, los directivos deben aprovechar la oportunidad para ejercer un estilo de liderazgo que le permita aplicar técnicas y herramientas para mantener motivados a los trabajadores, puesto que el

liderazgo permite a la persona que lo posee, ejercer influencia sobre sus trabajadores.

Por tanto, es de interés realizar una investigación para analizar la influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la EPS MOQUEGUA S.A. en el ejercicio fiscal 2015, con el fin de aportar información de interés respecto a la forma cómo se está ejerciendo el liderazgo en dicha organización, específicamente como un ente motivador, capaz de impulsar a sus trabajadores a realizar sus labores con entusiasmo para el logro de las metas propuestas por él y por la organización.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El nivel de motivación laboral del personal de la EPS Moquegua S.A., puede ser consecuencia de distintos factores como: la escala remunerativa por debajo del sector y del mercado, no existe una política remunerativa y de incentivos, tampoco existe un plan de crecimiento o desarrollo del personal, limitaciones presupuestales en los planes de capacitación del personal, una categorización inadecuada del personal, deterioro de los ambientes laborales, conflictos internos del personal por las negociaciones colectivas y confrontaciones sindicales, injerencia política en la selección del personal y la alta rotación del personal del nivel estratégico, operativo, entre otros. Dichos factores se potencian

cuando el liderazgo de quienes tienen el poder de tomar decisiones no es el adecuado, ni el que se necesita en determinados escenarios.

De no identificarse el tipo de liderazgo, ni mejorar el nivel de motivación del personal podría tener una incidencia importante en la productividad de la organización, comprometiéndose la consecución de sus objetivos financieros y generando un nivel de posicionamiento no adecuado en los usuarios del servicio

Por tanto, es relevante para los investigadores determinar el estilo de liderazgo y su incidencia en la motivación laboral del personal para poder elaborar una propuesta dirigida a potenciar el recurso humano a nivel directivo y operativo que contribuya a que la empresa genere los beneficios planificados

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

#### 1.3.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de influencia del liderazgo en la motivación del personal de la EPS Moquegua?

#### 1.3.2. Problemas secundarios

a. ¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido en la EPS Moquegua S.A.?



- b. ¿Cómo es el estilo de liderazgo ejercido en la EPS Moquegua S.A.?
- c. ¿Cuál es el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la EPS Moquegua S.A.?

#### **1.4. OBJETIVOS**

##### 1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia del liderazgo en la motivación del personal de la EPS Moquegua.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

- a. Identificar el estilo de liderazgo ejercido en la EPS Moquegua S.A.
- b. Describir el estilo de liderazgo ejercido en la EPS Moquegua S.A.
- c. Determinar el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la EPS Moquegua S.A.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Se justifica teóricamente, porque revisa, analiza y critica los conceptos, teorías y modelos relacionados al liderazgo y la motivación del personal, ambas variables se contextualizan de acuerdo a la realidad que se investiga y se generan las definiciones operacionales pertinentes que contribuyen al conocimiento.

Se justifica metodológicamente, porque describe, analiza y aplica modelos que desarrollan las variables de investigación. Se emplean diversas técnicas de recolección de datos y se elaboran, validan y aplican instrumentos que recolectan información que se orienta a cumplir con determinados objetivos de investigación.

Se justifica de manera práctica, porque ayuda a comprender cómo el sujeto de investigación desarrolla el liderazgo y la motivación laboral. Aporta al conocimiento, puesto que aplica ambas variables en un escenario en particular.

## 1.5. DEFINICIONES OPERACIONALES

**a. Liderazgo:** se define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

**b. Motivación:** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una

empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

- c. **Motivo:** variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.
- d. **Incentivo:** factor externo que provoca la realización de un comportamiento.
- e. **Jerarquía de Maslow:** la cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades, tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento
- f. **Teoría de factores de Herzberg:** hay factores extrínsecos o de empleo, tales como: Políticas administrativas, Calidad de la supervisión, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, con los subordinados, pago, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, posición social, que no son motivadores pero son fuente de insatisfacción y generan fuertes sentimientos negativos. Estos factores se denominan higiénicos o de mantenimiento, porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados y en el mejor de los casos la presencia de estos factores brinda a los trabajadores un estado neutro

- g. **Modelo de satisfacción de necesidades:** se insiste en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.
  
- h. **Modelo del incentivo:** se centra en las variables externas: los incentivos o las recompensas.
  
- i. **Modelos Cognitivos:** se pone el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

## 1.6. HIPÓTESIS

### 1.6.1. Hipótesis principal

El liderazgo tiene una influencia relevante en la motivación del personal de la EPS Moquegua.

### 1.6.2. Hipótesis secundarias

- a. El estilo de liderazgo que predomina en la EPS Moquegua S.A. es el transformacional

- b. En el estilo de liderazgo transformacional en la EPS Moquegua S.A. la dimensión con mayor influencia es la consideración individualizada
- c. El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la EPS Moquegua S.A. es baja

## **1.7. Metodología**

### 1.7.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es aplicada ya que utilizarán conceptos, teorías, modelos y definiciones para generar una verdad propia en respuesta de las hipótesis propuestas. Es de enfoque mixto ya que se utilizaran datos cuantitativos y cualitativos para el cumplimiento de los objetivos de investigación. Asimismo, es descriptiva porque expondrá datos sin alteración previa del investigador y es relacional ya que se pretende establecer el grado de influencia entre las variables de investigación.

### 1.7.2. Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental, ya que no manipulará deliberadamente las variables de investigación y es transeccional, porque se recabará la información en un solo momento y tiempo único.

### 1.7.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 1.7.3.1. Procedimientos

Para el recojo de la información se aplicará la técnica de la observación. Se establecerá con los directivos, gerencias operativas y personal de línea para aplicar la técnica de la observación activa, procediendo luego a interactuar con los sujetos de investigación para indagar sobre las variables de investigación.

Para la revisión documental, se solicitarán los permisos a los sujetos de investigación para extraerse los resúmenes y evidencia necesaria para medir las variables de investigación.

Para la aplicación de las entrevistas, se solicitará autorización a los directivos y gerentes operacionales para aplicar cuestionarios estructurados a las personas que posean información relevante que ayude a medir las variables de investigación.

Finalmente, para todos los casos la información se codificará y trasladará hacia un software estadístico

(SPSS 21.0) con la finalidad de emitir la información necesaria para validar las hipótesis planteadas.

### **1.8. Limitaciones del estudio**

Se generan limitaciones por el cambio de gestión que hubo hace un año y se hace difícil identificar un Liderazgo por la Intervención de un Organismo Externo Público, ya que la entidad se encuentra en un Régimen de Apoyo Transitorio por el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS), según la Ley N° 30045 de Modernización de los Servicios de Saneamiento.

El acceso a los sujetos de investigación es difícil puesto que la mayoría del personal operativo es de una edad mayor y no cuentan con una carrera profesional, por lo que la información que nos brinden podría no ser objetiva.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

#### 2.1.1. El Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del



líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"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".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **2.1.2. Teorías del liderazgo**

Las definiciones de liderazgo son diversas, pero todas se enfocan en las siguientes características:

**EL LIDERAZGO ES UN PROCESO:** no se trata solamente de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre en una interacción permanente en una situación determinada entre una persona y sus seguidores. El líder, definido de esta manera, no se restringe solamente a aquellas personas que ocupan cargos de poder (líderes formales) sino que cualquier persona puede ser líder.

**EL LIDERAZGO ES INFLUENCIA SOBRE LOS DEMÁS:** esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. El líder capta adeptos y estos confían en él para poder seguirlo. Los grandes líderes de la historia de la humanidad se caracterizan por concentrar una gran historia de personas que los seguían de forma ciega.

**EL LIDERAZGO OCURRE EN UN CONTEXTO GRUPAL:** no es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto, es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes del grupo. El grupo puede ser una empresa, una escuela, un pelotón de combate o una agrupación política.

**EL LIDERAZGO EL LOGRO DE OBJETIVOS O METAS:** el liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre líder y seguidor está en relación con metas

específicas. Para un grupo militar puede ser ganar una batalla; para un profesor, el logro de aprendizajes de sus alumnos; para una agrupación política, ganar una elección. El estudio del liderazgo ha llevado a la creación de teorías que algunas veces resultan complejas y algunas veces contradictorias, pero cada una de ellas puede tener una aportación complementaria visualizando al liderazgo bajo un enfoque generalizado.

Así se han considerado en el presente estudio, tres teorías principales, de las cuales se identifican los tres estilos de liderazgo analizadas y evaluadas para la EPS Moquegua en el ejercicio fiscal 2015

### 2.1.3. Teoría de los rasgos del Liderazgo

Desde la década de los años 30's se ha buscado identificar las características físicas, sociales e intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. La teoría de los rasgos del liderazgo permite distinguir a los líderes analizando sus cualidades y características personales (Robbins, 2004) identificando a los líderes eficaces por ciertos atributos físicos y psicológicos (Ivancevich et al., 1997).

Se han llevado a cabo numerosos estudios para identificar los rasgos de un líder exitoso. Ghiselli afirma que la inteligencia es un factor que

permite predecir de una manera excelente la eficacia con la que un líder lleva a cabo su función, además identifica algunos rasgos en la personalidad de un líder: capacidad de iniciativa, confianza en sí mismo, conclusividad y su madurez (Ivancevich et al., 1997).

Sin embargo resulta complicado determinar la existencia de un líder a partir de sus rasgos, motivo por el cual se tiene la necesidad de estudiar la conducta de los líderes.

#### 2.1.3.1. Teorías conductuales

Al igual que la teoría de los rasgos, las teorías enfocadas a la conducta de los líderes intentan encontrar el comportamiento que los hace diferentes de los que no lo son, o bien, de los líderes efectivos y de los líderes ineficaces. Buscan identificar y entender lo que en realidad hacen los líderes (Hellriegel et al., 2006).

Existe un par de estilos conductuales: aquel orientado a la tarea que consiste en conductas tales como fijar objetivos, impartir directrices y supervisar el rendimiento, y aquel orientado a las personas que presenta conductas tales como mostrar empatía respecto a las necesidades y sentimientos del trabajador y dejar que estos participen en las decisiones que guardan relación con el trabajo (Ivancevich et al., 1997), y dentro de este estilo está la aportación de McGregor (1960) bajo las etiquetas de Teoría X y

Teoría Y, que es uno de los modelos más citados y reconocidos, y cuyas diferencias entre ambas teorías se presentan a continuación:

**Tabla 01.** Características de la Teoría X y Teoría Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen un rechazo intrínseco al trabajo pues lo consideran únicamente para la supervivencia.</li> <li>- No son ambiciosas.</li> <li>- Evitarán el trabajo si pueden.</li> <li>- Prefieren ser dirigidos porque quieren eludir responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo.</li> <li>- Las personas se orientan hacia objetivos si se recompensa su esfuerzo.</li> <li>- Casi todas las personas desean trabajar y tienen la capacidad de aceptar responsabilidades y servirse de su imaginación, de su ingenio y creatividad cuando resuelven un problema.</li> <li>- En las circunstancias idóneas las personas obtienen gran satisfacción del trabajo y son capaces de hacerlo bien.</li> </ul>

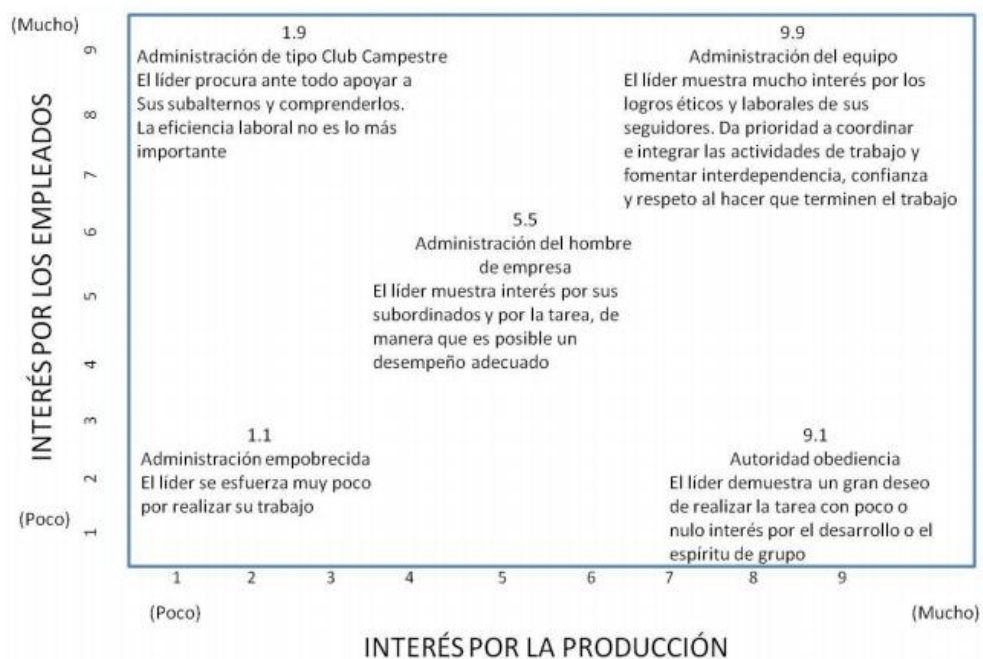
Fuente: Dalton, M. et al. (2007). *Relaciones Humanas*. Ed. Thomson

De acuerdo a la tabla 1, se puede observar que McGregor destaca un par de comportamientos por parte de los subordinados, y a partir de los cuales los líderes deben de establecer una estrategia en la forma en que deben de dirigir a su personal y obtener el mayor rendimiento a partir de esa relación; McGregor enumera características para la Teoría X y para la Teoría Y, y es muy destacable que son totalmente opuestas, pues mientras la Teoría X describe un personal que por naturaleza rechaza al trabajo y solo

hará lo necesario para obtener un pago que les permita sobrevivir, la Teoría Y describe a un personal naturalmente motivado en el trabajo, quienes obtienen satisfacción al realizarlo, con iniciativa y proactividad y que requieren de poca dirección para elaborar de manera adecuada su tarea.

La Rejilla Gerencial, inventada por Blake y Mouton, muestra de forma gráfica los dos estilos de liderazgo: estilo orientado a las personas y estilo orientado a las tareas. La figura 1 contiene los cinco estilos de liderazgo descubiertos por Blake y Mouton.

La rejilla gerencial es un cuadrante limitado por dos ejes: en el eje horizontal se puede observar un liderazgo orientado a las tareas, y se muestra una escala de 1 a 9 que va de izquierda a derecha y representa el interés que tiene el líder por las tareas, donde 1 es poco y 9 es mucho; en el eje vertical se observa un liderazgo orientado a las personas, con una misma escala de 1 a 9, en donde el interés del líder va incrementando de abajo hacia arriba. La coordenada 1.1 muestra un liderazgo empobrecido, pues el líder no muestra interés ni por las tareas ni por las personas.



**Figura 01.** La Rejilla Gerencial  
 Fuente: Dalton, M. et al. (2007). *Relaciones Humanas*. Ed. Thomson

La coordenada 1.9 muestra un liderazgo demasiado inclinado hacia las personas, dejando por un lado el interés por las tareas. La importancia del líder se encuentra en sus subordinados. Por el contrario, en la coordenada 9.1 se puede observar un liderazgo autoritario con un mínimo interés en las personas, y mucho interés en la ejecución de las tareas. Un equilibrio entre el liderazgo enfocado a las personas y aquel enfocado a las tareas, se puede visualizar en la coordenada 5.5, en donde se puede ejercer un liderazgo con un desempeño adecuado al demostrar interés tanto por las tareas como por los subordinados.



En la figura 1 se puede interpretar que la situación ideal de liderazgo es el estilo 9.9, en donde el líder demuestra mucho interés por las personas, pero también mucho interés por las tareas, sin embargo es muy difícil de llevarse a cabo, por lo que en cada situación en específico se puede tomar un estilo de liderazgo distinto que sea más efectivo para cada momento, lo que lleva a considerar un liderazgo enfocado a la situación.

#### 2.1.3.2. Teorías situacionales o de la contingencia

No importando cuál de los dos estilos resulta el más eficiente, si el estilo orientado a personas o el orientado a tareas, los expertos han llegado a la conclusión de que la efectividad del liderazgo depende de la situación (Navarro, 2009), lo que se conoce como contingencia del liderazgo o teorías situacionales. Bajo este enfoque, el líder eficaz es el que exhibe la conducta que mejor corresponde con lo que la situación demanda. La eficacia del líder es contingente a (depende de) la exposición de una conducta apropiada a lo que demanda la situación (Ivancevich et al., 1997).

Todo líder tiene un estilo de liderazgo que mejor le acomoda o que mejor resultados le produce, y realizar un cambio de estilo puede resultar difícil, pero un líder de contingencia adquiere la habilidad

de saber cuándo y cómo adaptar su liderazgo a la situación que se le presenta.

Dentro de las teorías situacionales se encuentran las aportaciones de Fiedler (1967), quien publicó su libro *A theory of Leadership Effectiveness* (Dalton et al., 2007), y cuya teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación (Palomo, 2010).

Fiedler a través de su obra expone la interacción entre el estilo de liderazgo y la situación a la que se enfrenta, y ha identificado importantes variables de situación (Cohen, 1991), que a continuación se describen:

- El grado en que el líder merece la confianza y tiene el aprecio de sus subordinados.
- El grado en que las tareas son explicadas con detalle.
- El grado en que el líder tiene poder para contratar y despedir.

Otra teoría de contingencia reconocida surge de los estudios realizados en la década de los 70's por House y Mitchell bajo el nombre de la Teoría del Camino Meta del Liderazgo, cuya esencia destaca que el trabajo del líder es aumentar la satisfacción y el esfuerzo del subordinado incrementando las recompensas individuales que se dan al subalterno por el logro de metas, así como facilitando el tránsito hacia tales recompensas aclarándolas,

reduciendo los obstáculos y riesgos del camino, e incrementando las oportunidades de satisfacción personal en la ruta (Hitt et al., 2006).

Al producirse cambios situacionales, se espera que los líderes modifiquen su conducta respecto al seguidor (Ivancevich et al., 1997), es decir, el líder debe presentar la habilidad de identificar que conducta es la más eficaz de acuerdo a la situación que se le presente, y que puede surgir a partir del tipo de seguidor al que se enfrente.

Por lo tanto se puede identificar que los dos factores clave en esta teoría son: la conducta del líder y los factores situacionales, y que la correspondencia que se establece entre ambos factores resulta en un liderazgo eficaz (Ivancevich et al., 1997); y destaca que la principal función del líder es motivar a sus seguidores a aclarar los caminos que los ayudan a alcanzar sus objetivos o metas (Hogg et al., 2010).

Complementando los estudios reconocidos sobre liderazgo situacional o de contingencia se encuentra el trabajo realizado por Vroom y Jago denominado La teoría del liderazgo situacional de Vroom y Yetton, la cual, a pesar de no ser considerada estrictamente como un modelo de liderazgo (Hitt et al., 2006), si proporciona un enfoque bajo el cual el líder debe tomar las decisiones, motivo por el

cual autores como Hogg y Hitt (2010) la denominan Teoría Normativa de la toma de decisiones, la cual identifica tres estrategias entre las que los líderes pueden elegir (Hogg et al., 2010):

- Autocrática: no se busca el aporte del subordinado
- Consultiva: Se tiene en cuenta el aporte del subordinado, pero el líder es quien finalmente toma la decisión
- Grupal: El líder y los subordinados son participes por igual en un proceso de toma de decisiones verdaderamente compartido.

Coincidentemente con las otras teorías situacionales, el líder debe estar consciente que se encuentra en un medio que cambia continuamente, para lo cual debe de estar preparado desarrollando una amplia variedad de respuestas que le permitan enfrentar eficientemente cada una de las situaciones que se le presenten.

#### **2.1.4. Estilos de Liderazgo**

##### **2.1.4.1. Liderazgo Transformacional.**

El liderazgo Transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del grupo (Mendoza y Ortiz, 2006). En efecto, el líder Transformacional conduce al logro de

estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes (Rodríguez, 2007). Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio... o cuando los subordinados están desempeñando labores importantes pero mal remuneradas (Mendoza y Ortiz, 2006).

El proceso Transformacional parte de una motivación inicial o esfuerzo del Transaccional, conectándose los dos estilos de liderazgo mediante el efecto aumentativo. El líder a través de la implementación de una o más dimensiones Transformacionales pone en marcha el proceso Transformacional generando un incremento superior en la motivación del seguidor que se traduce en un esfuerzo extra, por lo cual, el seguidor... va más allá de sus propias expectativas, del líder y de la organización (Ayoub, 2011).

Por lo anterior se deduce que el liderazgo Transformacional supera al Transaccional en el hecho de que los trabajadores están motivados a dar más de lo que se espera de ellos. Esto es posible gracias a que el líder Transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento (Sosik et al, 2002, citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

## **DIMENSIONES**

Las dimensiones del Liderazgo Transformacional son los siguientes (Mendoza, 2005):

***Influencia Idealizada Atribuida (IIA):*** Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo.

***Influencia Idealizada Conductual (IIC):*** Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos.

***Inspiración (I):*** El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos.

***Estimulación Intelectual (EI):*** El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas.

***Consideración Individualizada (CI):*** Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador frecuente. (Mendoza y Ortiz, 2006)

#### 2.1.4.2. Liderazgo Transaccional.

Bass (1985, citado por Ayoub, 2011) lo describe como el proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar porque lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique. Así mismo se considera que los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados lo cual es especialmente útil en contextos estables (Bass, citado por, Lupano y Castro, 2008).

En el proceso transaccional por una parte el líder genera confianza en el seguidor al clarificar el rol que debe desempeñar en la organización (le brinda un sentido de dirección), posteriormente cuando el seguidor sabe qué y cómo es lo que tiene que hacer se incrementa su confianza, así como su probabilidad subjetiva de éxito (Ayoub, 2011). En paralelo el seguidor adquiere un marco de referencia para otorgarle valor al resultado, cuando el líder, reconociendo la necesidad del seguidor, clarifica la forma en la que esa necesidad será satisfecha como intercambio por el cumplimiento de la tarea, con eso se logra que el líder y el seguidor se pongan de acuerdo en el intercambio social (Ayoub, 2011).

## **DIMENSIONES**

Las dimensiones del Liderazgo Transaccional en el modelo de Bass y Avolio (MLRC), presentan dos formas: una activa, es decir cuando el líder previene para que los errores no ocurran y una pasiva que se refiere a actuar cuando en error ya ocurrió (Nader y Castro, 2007). A continuación se describen tanto las conductas activas como pasivas (Gómez, 2008):

**Refuerzo Contingente (RC):** El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

**Dirección por Excepción Activo (DPE-A):** Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas tomando acciones correctivas.

#### 2.1.4.3. Liderazgo Pasivo/Evitador.

Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios. Evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes (Estructura factorial del MLQ-5X, Avolio y Bass,2004)

### **DIMENSIONES**

**Dirección por Excepción Pasivo (DPE-P):** El líder interviene sólo cuando no se satisfacen las normas. En general las intervenciones



son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

El líder se muestra pasivo, tomando acciones correctivas sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

**Laissez-faire (LZF):** El líder evita actuar y tomar decisiones. El líder trata de hacer recaer en el grupo la responsabilidad de la toma de decisiones. El líder ofrece poca o ninguna dirección, y concede mucha libertad a los miembros del grupo.

**Tabla 02.** Dimensiones de los Estilos de Liderazgo

TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL	PASIVO/EVITADOR
1. Refuerzo Contingente (RC) 2. Dirección por Excepción Activo (DPE-A)	1. Influencia Idealizada Atribuida (IIA) 2. Influencia Idealizada Conductual (IIC) 3. Inspiración (I) 4. Estimulación Intelectual (EI) 5. Consideración Individualizada (CI)	1. Dirección por Excepción Pasivo (DPE-P) 2. Laissez-Faire (LF)

Elaboración propia  
 Fuente: Bass y Avolio, 1997

## 2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

### 2.2.1. La Motivación

Cada persona tiene algo que la impulsa a conseguir algo, así sea desde el nivel físico y fisiológico, pasando por niveles sociales hasta

llegar a metas más complejas, pero siempre existe esa fuerza que mueve a las personas. Se puede pasar desde una definición muy general en donde la motivación es la presión surgida de una necesidad que origina un estado energizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo una conducta hasta que alguna meta se logra (Soto, 2001), pero si se tiene un enfoque organizacional o de negocio, se debe entender que las personas trabajan por diferentes razones, y son esas razones las que los mueven a desempeñar una tarea con el objetivo de conseguir algo a cambio, generando procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins, 2004) que satisface las necesidades individuales o logra los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2006).

### **2.2.2. Teorías sobre la motivación**

Las teorías sobre la motivación en realidad son relativamente nuevas, ya que es en la segunda mitad del siglo XX, en las que se profundiza verdaderamente sobre este tema, y que en la actualidad aún se continúan con dichas investigaciones.

Las teorías más representativas de acuerdo al sujeto de estudio se exponen a continuación.

### **2.2.3. Teorías de contenido**

Las teorías de contenido (llamadas también teorías de la necesidad) parten de la idea de que las personas se sienten impulsadas a satisfacer necesidades básicas que producen gratificación al ser satisfechas. A pesar de ser cuestionables en términos de validez, sus enfoques son ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados (Robbins, 2005). Entre estas teorías destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la de los dos factores de Herzberg y la de McClelland sobre la motivación por el logro.

#### 1.1.1.1. La Jerarquía de Necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow, representada y conocida como la Pirámide de las Necesidades, tal como se muestra en la Figura 2, se basa en dos supuestos fundamentales: en primer lugar, las diferentes necesidades se muestran activas en momentos distintos y son solo las necesidades insatisfechas las que influyen en nuestra conducta (Ivancevich et al., 1997), En segundo lugar, las necesidades son clasificadas en cinco grupos ordenados de manera jerárquica, de manera que cada nivel de la jerarquía debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, pues una vez que se satisface una necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante (Robbins, 2005).



**Figura 2:** Pirámide de las Necesidades de Maslow

Fuente: Mosley, D. et al., (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ed. Thomson

En la figura 2 se puede observar que Maslow clasifica las necesidades en forma jerárquica (de forma piramidal): existen aquellas de orden superior que son de carácter básicamente psicológico, y las de nivel inferior que son de carácter orgánico (Rivas, 2007). La diferencia entre las necesidades de orden superior con aquellas de orden inferior radica en que las primeras son satisfechas de forma interna, mientras que las necesidades de orden inferior se satisfacen principalmente de forma externa. Según la teoría de Maslow, la conducta se activa por un déficit de una necesidad que impulsa al individuo a disminuir la tensión creada por ese déficit. La tensión da lugar a una conducta que satisfará potencialmente la necesidad (Ivancevich et al., 1997).

#### 1.1.1.2. La Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras que Maslow intenta demostrar que la motivación de las personas se establece de forma jerárquica a través de la satisfacción de las necesidades, los estudios realizados por Herzberg, reconocidos ampliamente como la Teoría de los Dos Factores, encontraron que la presencia de una condición puede hacer sentir bien a las personas, pero que la ausencia de esa misma condición no las hace sentir mal, es decir, su ausencia les causa indiferencia mas no así su presencia, por lo que Herzberg dedujo que los motivadores producen satisfacción, pero que su ausencia no se traduce necesariamente en insatisfacción (Ivancevich et al., 1997).

Después de haber llevado a cabo sus estudios mediante entrevistas a muchos trabajadores, Herzberg descubrió que las características del trabajo asociadas a la insatisfacción eran bastante diferentes de las que estaban relacionadas con la satisfacción, de tal forma que concluyó que hay dos tipos de factores que afectan a la motivación y a la satisfacción del trabajador, y los denominó factores de higiene y factores motivadores, y que existe un punto neutral en donde los trabajadores no están satisfechos ni insatisfechos (Daft, 2006). Según Herzberg, lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción (Robbins, 2004), así se tiene que lo que decepciona a la gente es la falta de factores de higiene como

salarios adecuados, seguridad laboral y las condiciones laborales, pero cuando estos factores de higiene son los adecuados, no llevan al trabajador a sentirse satisfechos, simplemente lo llevan a un estado neutral donde no siente tampoco insatisfacción (Zelinski, 2003); en cambio los factores motivadores si influyen en la satisfacción laboral ya que satisfacen las necesidades de orden superior e incluyen los logros, el reconocimiento, la responsabilidad y la oportunidad para crecer (Daft, 2006).

Los factores motivadores y de higiene se diferencian por el hecho de que los motivadores son intrínsecos, mientras que los de higiene son extrínsecos (Ivancevich et al., 1997).

#### 1.1.1.3. Teorías de la motivación basada en el logro de McClelland

Una tercera teoría de contenido sobre motivación es la desarrollada por McClelland, quien creía que la clave para comprender las necesidades particulares de una persona se encuentra en el nivel inconsciente de su mente (Ivancevich et al., 1997), y difícilmente el individuo puede explicar que es lo que pasa por su mente porque tal vez, de una manera consciente, ni la persona misma lo sabe. McClelland intenta explicar la motivación a partir de las necesidades de las personas, y su teoría propone que un individuo adquiere cierto

tipo de necesidades a lo largo de su vida (Daft, 2006), refiriendo a que algunas necesidades son innatas del ser humano, y algunas otras las aprende con las experiencias de la vida.

McClelland identificó tres necesidades primarias: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. La necesidad de logro es el deseo de conseguir algo difícil, alcanzar un nivel importante de éxito, dominar tareas complejas y superar a otros (Daft, 2006). Las personas con alta necesidad de logro tienden a auto promocionarse y a orientarse por objetivos y son muy proclives a tomar iniciativas (Ivancevich et al., 1997).

La necesidad de afiliación es el deseo de entablar relaciones personales estrechas, evitar el conflicto, establecer amistades afectuosas (Daft, 2006), trabajar con otros, así como aprender los hechos de la vida a través de las experiencias ajenas (Ivancevich et al., 1997).

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

## 2.2.4. Teorías de proceso

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

### 1.1.1.4. Teorías de la expectativa

Vroom elaboró la teoría motivacional de la expectativa, conocida en ocasiones como la Teoría VIE (Valencia, Instrumentalidad, Expectativa) (Ivancevich et al., 1997). Esta teoría plantea que la probabilidad de que un individuo actúe de una manera dependerá de las posibilidades de que su acto produzca un resultado concreto y del valor que la persona le asigna a ese resultado (Gitman et al., 2006). Esta teoría establece tres variables (Robbins, 2005):

- Expectativa, o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Medio / instrumentalidad, o vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado en el que el individuo



crea que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.

- Valencia, o atractivo de la recompensa, es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial. Las recompensas deseables estimulan el esfuerzo (Ivancevich et al., 1997).

De las ideas que la teoría de la expectativa suscita pueden inferirse los siguientes indicadores que los gestores deben tomar en cuenta para motivar a los empleados (Gitman et al., 2006):

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

#### 1.1.1.5. Teorías de la equidad

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

- Yo interior. La experiencia del empleado en otro puesto dentro de la organización
- Yo exterior. La experiencia del empleado en otro puesto fuera de la organización

- Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado
- Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado

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

- Como inicio, el empleado considera primero su esfuerzo y después sus resultados (recompensa).
- A continuación, el empleado compara su relación esfuerzo-recompensa con la relación esfuerzo-recompensa de otro empleado que realiza prácticamente el mismo trabajo, o bien otro empleado que se encuentre en aproximadamente el mismo nivel en otra organización.

- A la relación que surge de la comparación entre el esfuerzo-recompensa del empleado y el esfuerzo-recompensa de otra persona se le conoce como una relación de referencia (Ivancevich et al., 1997). Si el empleado estima que su relación tiene un valor inferior al de la relación de referencia, puede sentirse descontento y:
  - disminuir sus esfuerzos
  - procurarse recompensas más altas.

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

- puede poner mayor intensidad en su esfuerzo
- puede tratar de disminuir sus resultados.

Si una persona siente que la recompensa que recibe por su trabajo es más que equitativa, puede sentir inquietud por ello. Para disminuir su tensión, podría trabajar más o procurarse más tareas que realizar (Ivancevich et al., 1997); pero si por el contrario, el empleado percibe desigualdad, se puede predecir que decidirá por una de las siguientes opciones (Robbins, 2004):

- Cambiar sus aportaciones (su esfuerzo)
- Cambiar sus resultados (recompensa)
- Distorsionar las percepciones del yo
- Distorsionar las percepciones de los otros
- Escoger otro referente

- Abandonar el terreno

### **2.2.5. Teorías sobre el reforzamiento**

Adicional a las teorías motivacionales de contenido y de proceso, existe otra teoría denominada Teoría del reforzamiento. Para Ivancevich et al. (1994), el reforzamiento es el proceso mediante el cual se recurre al uso de recompensas contingentes o eventuales con el fin de incrementar el número de casos en los que se produce una conducta específica. Para Daft (2006), un refuerzo es cualquier cosa que provoque que un comportamiento determinado se repita o se inhiba.

La teoría del reforzamiento está basada en la ley del efecto (Mosley et al., 2005) la cual dice que el comportamiento que recibe un refuerzo positivo se suele repetir, mientras que el comportamiento que no se refuerza no se suele repetir (Daft, 2006), de tal forma que la teoría del reforzamiento estudia la relación que existe entre el comportamiento y sus consecuencias basada en los refuerzos recibidos, tal como lo sostuvo el conocido psicólogo Skinner, quien dijo que la conducta depende de sus consecuencias (Ivancevich et al., 1997).

Retomando la ley del efecto, se puede agregar que no solo el comportamiento que no se refuerza no suele repetirse, sino aquel comportamiento que se refuerza de forma negativa no suele repetirse, de manera que un comportamiento que tiene consecuencias

placenteras tiende a repetirse, mientras que aquel comportamiento cuyas consecuencias son desagradables se evita (Mosley et al., 2005).

Lussier y Achua (2006) hacen mención a cuatro tipos de reforzamiento:

- El reforzamiento positivo ofrece una recompensa al empleado como resultado de realizar el trabajo deseado.
- El reforzamiento negativo alienta a los empleados a que realicen la conducta deseada si quieren evitar una consecuencia negativa.
- La extinción elimina una conducta indeseable suprimiendo el reforzamiento positivo.
- El reforzamiento de castigo se aplica con el fin de que el empleado suspenda un comportamiento indeseable al experimentar una consecuencia negativa

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

### **Tabla 03.** Teorías de la Motivación

<b>Teorías de contenido</b>	Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow
	La teoría de los dos factores de Herzberg
	Teoría de la motivación basada en el logro de McClelland
<b>Teorías de proceso</b>	Teoría de la expectativa
	Teoría de la equidad
<b>Teorías del reforzamiento</b>	

Elaboración propia

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 Reseña Histórica**

Mediante Resolución de Alcaldía N° 26-91-A/MUNIMOQ de fecha 16 de enero de 1991 el entonces Alcalde de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, resuelve constituir la empresa de agua como “Empresa Municipal de Saneamiento de Moquegua (ESAMO)”, con personería jurídica de derecho público, con una duración indefinida, con un capital social representado por 4,320 acciones, según consta en la Partida Registral N° 11000111 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos Zona Registral XIII- Sede Tacna el 25 de febrero de 1991.

Según Resolución de Junta Empresarial N° 003-1997-JE-ESAMO del 17 de marzo de 1997, la empresa inscrita, se transforma en Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), quedando denominada como “Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua (EPS Moquegua SRL)”, produciéndose la variación de capital a la suma de 1’120,106 nuevos soles, divididos en igual valor de participaciones (El valor nominal de cada participación 1 nuevos sol).

Finalmente, el 28 de abril del 2006, por acta de sesión extraordinaria de la Junta Empresarial, se acordó la transformación de “EPS Moquegua SRL” a “EPS MOQUEGUA S.A”, sin variación del capital social, quedando a la fecha en la misma situación jurídica.



### **3.2. Perfil**

EPS Moquegua S.A., es una institución de propiedad de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, con autonomía administrativa, económica, técnica y financiera, su personería jurídica es de derecho privado.

La EPS Moquegua S.A., realiza actividades vinculadas a la prestación de los Servicios de Saneamiento, los cuales están comprendidos por los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

Las Funciones Básicas de la EPS MOQUEGUA S.A., en el marco legal que le compete, son las siguientes:

- Producir, distribuir y comercializar agua potable; así como efectuar la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas servidas; y disposición sanitaria de excretas.
- Operar, mantener y renovar las instalaciones y equipos utilizados en la prestación de los servicios de saneamiento, de acuerdo a las normas técnicas correspondientes.
- Efectuar la prestación de los servicios en los niveles de calidad, cantidad, continuidad y demás condiciones establecidas en el Reglamento de Prestación de Servicios, la normativa vigente y en su respectivo Contrato de Explotación.
- Planificar el desarrollo de la entidad, a través de la ejecución de su Plan Maestro.

- Asesorar en aspectos técnicos y administrativos relativos al saneamiento a las localidades rurales comprendidas en su ámbito de influencia.
- Formular estudios, proyectos y ejecutar obras para ampliar la capacidad de los servicios que brinda.
- Aprobar, supervisar y evaluar los proyectos a ser ejecutados por terceros dentro de su ámbito de responsabilidad y coordinar las acciones que sean necesarias para la transferencia de aquellos que serán administrados por la Entidad.

### **3.3. Visión y Misión**

#### a. Visión:

Ser la entidad prestadora de servicios de saneamiento líder del sur, brindando servicios de agua potable y alcantarillado de calidad, comprometidos con la mejora continua y la protección del medio ambiente.

#### b. Misión

Somos una entidad que presta servicios de agua potable y alcantarillado con estándares de calidad, que contribuye a elevar el nivel de vida de la población, preservando el medio ambiente; mediante la mejora continua, en beneficio del desarrollo de Moquegua.

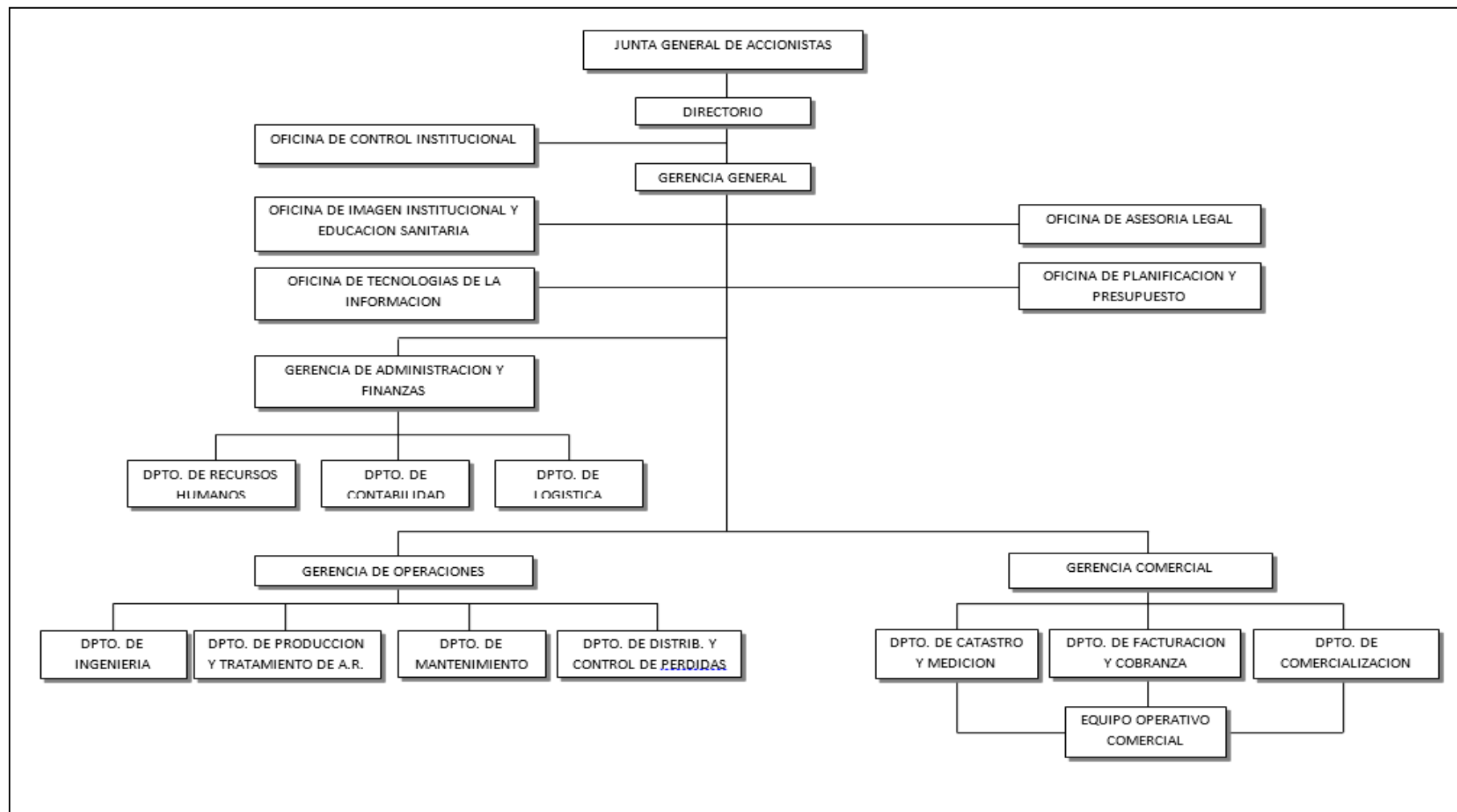
### **3.4. Principios organizacionales**

Los principios organizacionales son los siguientes:

- Servicio al cliente
- Identificación y lealtad
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Seguridad, Orden y Limpieza
- Creatividad e Innovación
- Crecimiento personal y profesional

### **Organigrama organizacional**

El organigrama que posee EPS Moquegua y que es objeto de estudio de la presente investigación es el siguiente:



Fuente: EPS Moquegua (2015)  
**Figura 03. Organigrama EPS Moquegua**

## **Descripción de los cargos**

### **a. Gerencia General**

Es el órgano máximo ejecutivo de la EPS MOQUEGUA S.A. Responsable de ejecutar todas las disposiciones del Directorio; representa a la Sociedad Anónima en los actos y contratos de administración; conduce a la Entidad hacia sus objetivos cumpliendo las políticas y estrategias fijadas por su Estatuto Social y por el Directorio. El Gerente General responde ante la sociedad y terceros, por los daños y perjuicios que ocasionen el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.

### **b. Gerencia de Administración y Finanzas**

Es responsable de administrar los recursos humanos, suministros, bienes patrimoniales, servicios generales, recursos económicos y financieros, supervisar la Contabilidad General de la Entidad, además de apoyar administrativamente a todos los órganos de la empresa con eficacia para el cumplimiento de metas y objetivos por cada unidad orgánica cuyo titular depende directamente del Gerente General.

### **c. Gerencia de Operaciones**

A la Gerencia de Operaciones le compete planear, organizar, coordinar, ejecutar y evaluar la producción, distribución y control de calidad del agua potable; la recolección, tratamiento y disposición final de aguas residuales; el mantenimiento de la infraestructura, así como las actividades inherentes a

los estudios, proyectos y obras para la expansión, rehabilitación y optimización de la infraestructura de los servicios de saneamiento. Está a cargo de un Gerente de línea, quien depende jerárquicamente de la Gerencia General.

**d. Gerencia Comercial**

Es el órgano que le compete planear, organizar, ejecutar y evaluar el Sistema Comercial de la Empresa en lo que concierne a las actividades de catastro de clientes, medición de consumos, facturación y cobranzas, atención al cliente y promoción comercial. Está a cargo de un Gerente, quien depende jerárquicamente de la Gerencia General.

**e. Oficina de Asesoría Legal**

La Oficina de Asesoría Legal es el órgano responsable de emitir opiniones de carácter jurídico-legal a la Alta de Dirección y a todos los demás órganos de la EPS Moquegua S.A., sistematizar la legislación y proponer sobre la aplicación de las normas legales pertinentes, así como de pronunciarse sobre la legalidad de los actos que le sean remitidos para su revisión y/o visación. Está a cargo del Asesor Legal quien depende directamente de Gerencia General.

**f. Oficina de Planificación y Presupuesto**

La oficina de Planificación y Presupuesto es el órgano responsable de proporcionar a la Gerencia General, estrategias empresariales, el presupuesto anual, las metodologías de formulación presupuestal,

indicadores de gestión, la evaluación global de resultados y desarrollo organizacional, así como facilitar el cumplimiento de la misión empresarial a través de la ejecución de los planes y programas de inversión, operación, racionalización y estadística. Instancia técnica en materia presupuestal con la DNPP, SUNASS y el INEI, Está a cargo de un Jefe de Oficina, quien depende directamente de Gerencia General.

**g. Oficina de Tecnologías de la Información**

Es una oficina asistencial; responsable del adecuado funcionamiento de los equipos de cómputo y el software de la Empresa; así como, de dar el apoyo y asesoramiento a las demás áreas en cuanto a labores informáticas y de mantenimiento se refiere. Está a cargo de un Jefe de Oficina, quien depende directamente de la Gerencia General.

**h. Oficina de Imagen Institucional**

Es el órgano responsable de velar por la imagen positiva de la EPS y de sus actividades al servicio de la comunidad y de proponer y ejecutar programas orientados a obtener el apoyo y participación de la comunidad y de los propios trabajadores de la empresa, en las actividades que esta desarrolle en su beneficio y en beneficio de la colectividad. Está a cargo de un Jefe de Oficina, quien depende directamente de Gerencia General. En esta oficina se centra la gestión político social y la educación sanitaria ambiental.

**i. Junta de Accionistas**

Representar a las municipalidades provinciales y distritales socias de la EPS MOQUEGUA S.A. en las Juntas Generales Ordinarias o Extraordinarias; siendo el órgano supremo deliberativo de la Sociedad, sin embargo ante la intervención e inicio del Régimen de Apoyo Transitorio por parte del Órgano de Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS) a la Entidad, quedan suspendidas las funciones y atribuciones de la Junta General de Accionistas, hasta que en el transcurso se desarrollen y publiquen las nuevas normativas o modificaciones de la presente.

**j. Directorio**

El Directorio tiene la representación y la administración de la sociedad y ejercerá los derechos y las atribuciones necesarias para la dirección de ésta, exceptuándose tan solo las facultades reservadas por la Ley General de Sociedades o por el presente Estatuto a la Junta General de Accionistas



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Descripción del tipo y diseño de la investigación**

##### 4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es relacional, de naturaleza descriptiva relacional, debido a que está basada en medir las propiedades de las variables a estudio: Influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la entidad prestadora de servicio de saneamiento de Moquegua S.A

##### 4.1.2. Diseño de investigación

Se adoptó el diseño (no experimental) descriptivo relacional, puesto que no se manipula las variables independientes; y se percibe medir la relación directa existente entre dos o más conceptos o variables.

#### **4.2. Determinación de la población y muestra**

##### 4.2.1. Población y muestra

Ésta está representada por el personal de la entidad prestadora de servicio de saneamiento de Moquegua S.A objeto de estudio, integrado por setenta (70) trabajadores.

##### 4.2.2. Fuentes de Información

##### 4.2.2.1. Primaria

En esta investigación en particular la fuente primaria es de setenta (70) trabajadores de la entidad prestadora de servicio de saneamiento de Moquegua S.A.

#### 4.2.2.2. Secundaria

En este caso se hizo necesario el uso de estudio ya realizados por la institución, Tesis, libros, páginas Web, para buscar información que le dé mayor validez y fortaleza a la investigación.

### **Diseño del o los instrumentos de recopilación de información**

Las técnicas que se aplicaron para la recolección de datos fueron: la encuesta, la entrevista y la revisión documental, las cuales permitieron obtener datos e información real sobre el objeto de estudio, en este caso, analizar de la influencia del liderazgo en la motivación laboral del personal de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Moquegua s.a.

El instrumento para la técnica de encuesta fue un cuestionario estructurado que se aplicó a los trabajadores de la entidad prestadora de servicio de saneamiento de Moquegua S.A el cual se elaboró con la finalidad de obtener información de manera ordenada y sistemática.

El instrumento aplicado, formato de cuestionario, se dividió en dos partes, en Instrumento de Liderazgo y Instrumento de motivación.

La primera que consta de cinco treinta y tres (33) preguntas referidas al liderazgo para conocer el estilo de liderazgo ejercido por la gerente de la entidad prestadora de servicio de saneamiento de Moquegua S.A objeto de estudio.

En segunda parte se presentaron treinta y cuatro (34) afirmaciones en las que el trabajador indicó su grado de acuerdo o desacuerdo marcando con una equis (X) la alternativa que mejor reflejó su opinión, con la finalidad de determinar el grado de motivación que posee.

En el caso de la revisión documental, se utilizaron libros, revistas, documentos en línea.

### 4.3. Procesamiento y presentación de los datos

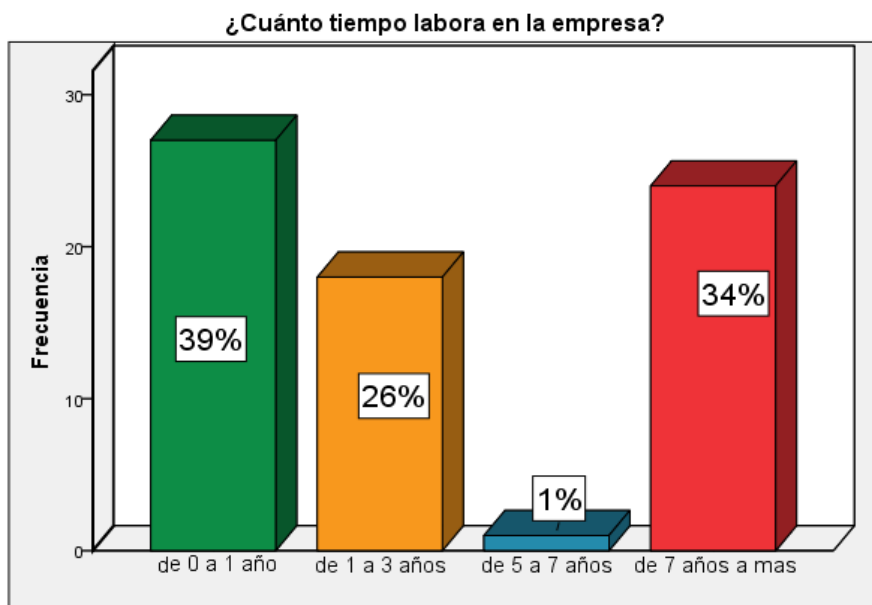
#### 4.3.1. Resultados sobre la variable: Liderazgo

**TABLA N° 04**  
**¿Cuánto tiempo labora en la empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido de 0 a 1 año	27	38,6	38,6	38,6
de 1 a 3 años	18	25,7	25,7	64,3
de 5 a 7 años	1	1,4	1,4	65,7
de 7 años a mas	24	34,3	34,3	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

#### GRAFICO N° 01



Fuente: Tabla N° 04  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

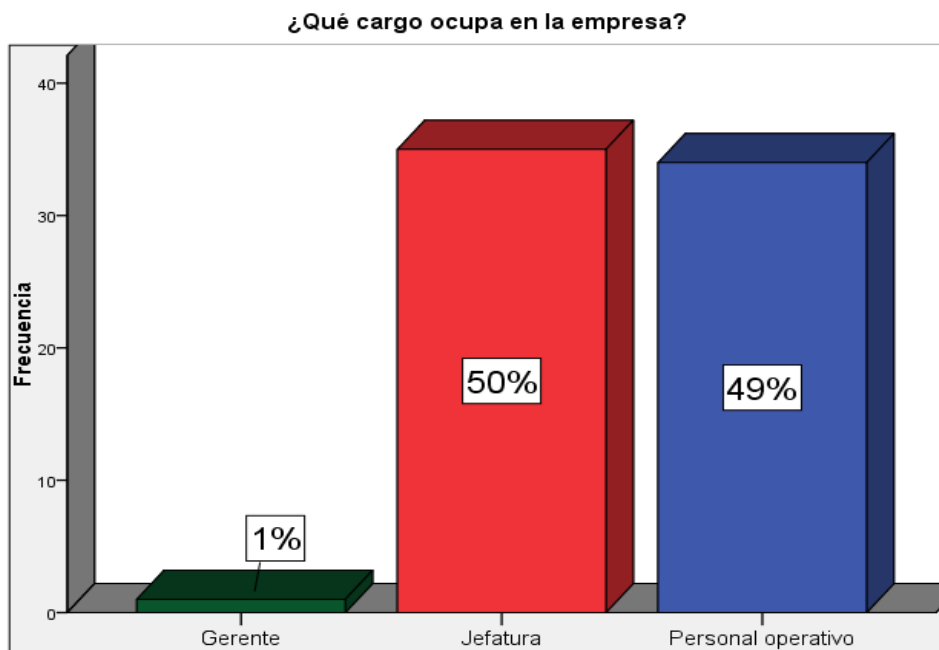
En la tabla y gráfico, se puede observar que el 39 % de los encuestados vienen trabajando menos de un año en la empresa, 34 % señalan que trabajan más de 7 años, y solo el 1 % viene trabajando entre 5 a 7 años.

**TABLA N° 05**  
**¿Qué cargo ocupa en la empresa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Gerente	1	1,4	1,4	1,4
	Jefatura	35	50,0	50,0	51,4
	Personal operativo	34	48,6	48,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

### GRAFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 05  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 50 % de los encuestados trabajan en la jefatura, 49 % trabajan como personal operativo, y solo 1 % señala son Gerente.

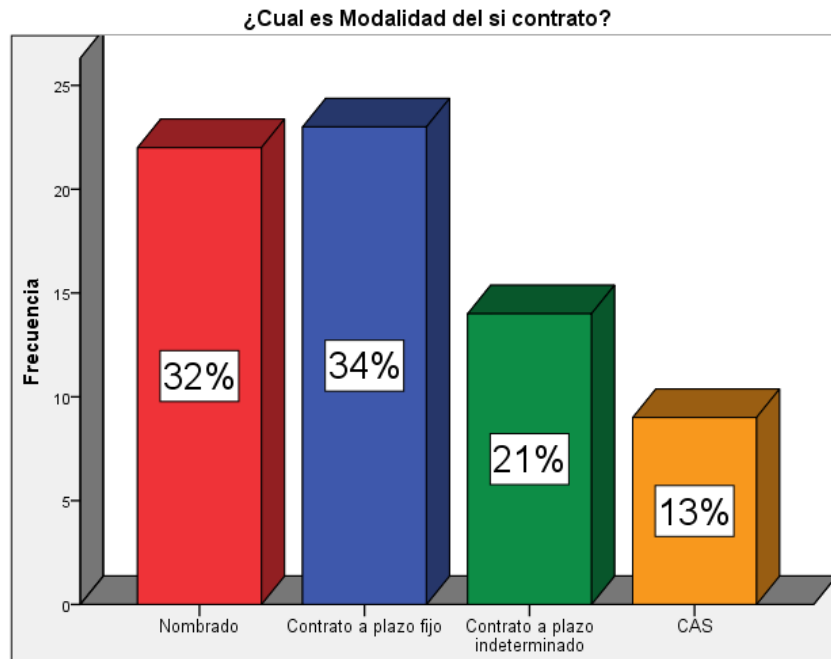
**TABLA N° 06**

### ¿Cuál es Modalidad del sí contrato?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	22	31,4	32,4	32,4
	Contrato a plazo fijo	23	32,9	33,8	66,2
	Contrato a plazo indeterminado	14	20,0	20,6	86,8
	CAS	9	12,9	13,2	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,9		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 03**



Fuente: Tabla N° 06  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

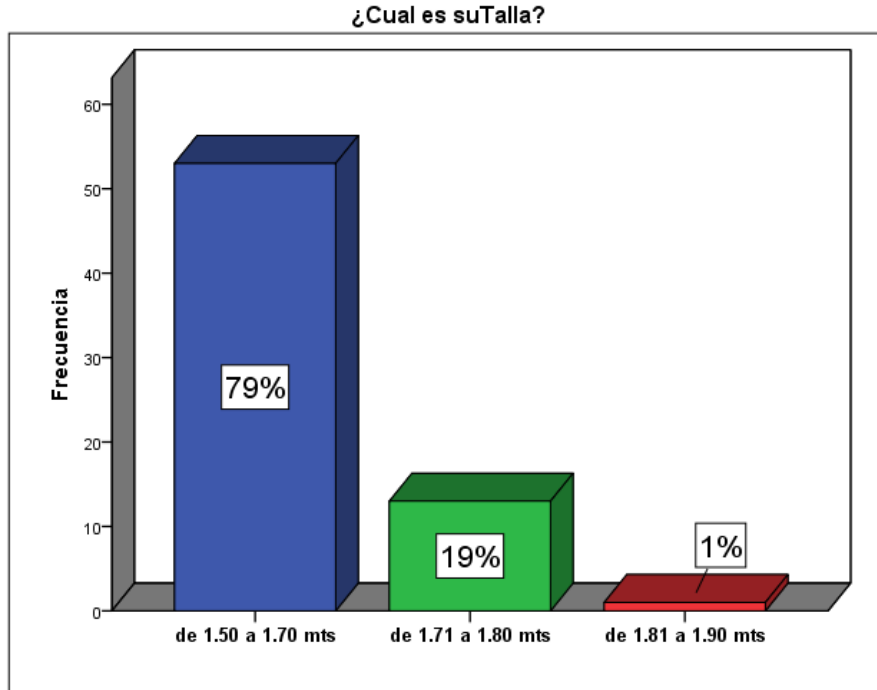
En la tabla y gráfico, se puede observar que el 34 % de los encuestados trabajan con contrato a plazo fijo, y el 32 % son trabajadores nombrados, y solo el 13 % semana que trabajas con la modalidad CAS.

**TABLA N° 07**  
**¿Cuál es su Talla?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de 1.50 a 1.70 mts	53	75,7	79,1	79,1
	de 1.71 a 1.80 mts	13	18,6	19,4	98,5
	de 1.81 a 1.90 mts	1	1,4	1,5	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,3		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 04**



Fuente: Tabla N° 07  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

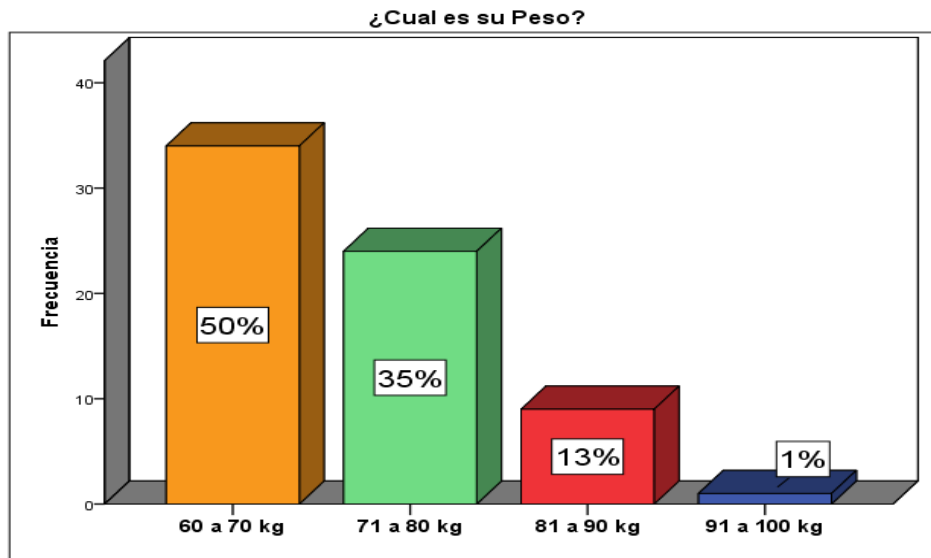
En la tabla y gráfico, se puede observar que el 79 % de los encuestados tienen una estatura de 1.50 a 1.70 mts y solo 1 % de 1.81 a 1.91 mts.

**TABLA N° 08**  
**¿Cuál es su Peso?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	60 a 70 kg	34	48,6	50,0	50,0
	71 a 80 kg	24	34,3	35,3	85,3
	81 a 90 kg	9	12,9	13,2	98,5
	91 a 100 kg	1	1,4	1,5	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,9		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 05**



Fuente: Tabla N° 08  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 50 % de los encuestados se encuentra entre 60 a 70 kg, el 35 pesan entre 71 a 80 kg y solo el 1 % tiene entre 91 a 100 kg

### Resultados sobre la variable: Liderazgo

**TABLA N° 09**

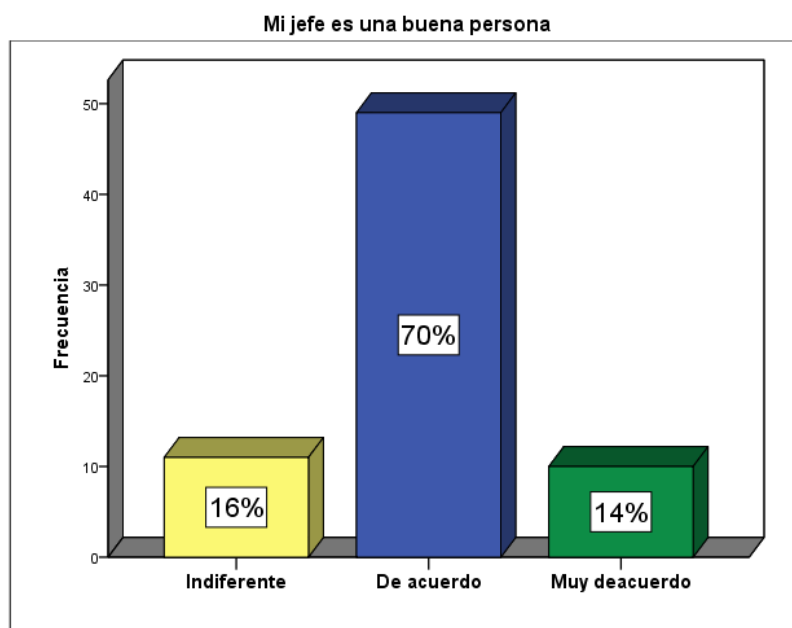
**Mi jefe es una buena persona**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	11	15,7	15,7	15,7
	De acuerdo	49	70,0	70,0	85,7
	Muy de acuerdo	10	14,3	14,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 06**





Fuente: Tabla N° 09  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

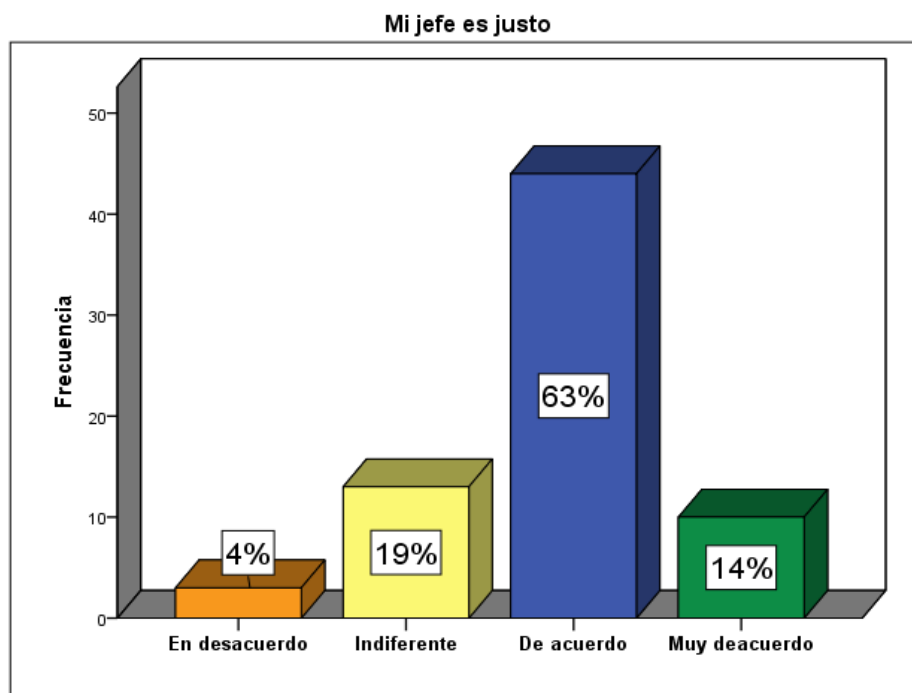
En la tabla y gráfico, se puede observar que Del total de encuestados, el 14% está muy de acuerdo en que su jefe es una buena persona y el 70% está de acuerdo en que su jefe es una buena persona, mientras que un 16% considera que es indiferente.

**TABLA N° 10**  
**Mi jefe es justo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	13	18,6	18,6	22,9
	De acuerdo	44	62,9	62,9	85,7
	Muy de acuerdo	10	14,3	14,3	100,0
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 07**



Fuente: Tabla N° 10  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que Del total de encuestados la mayoría considera que su jefe es justo, ya que 14% están muy de acuerdo, 63% están de acuerdo, mientras que 19% consideran es indiferente y sólo el 4% está en desacuerdo.

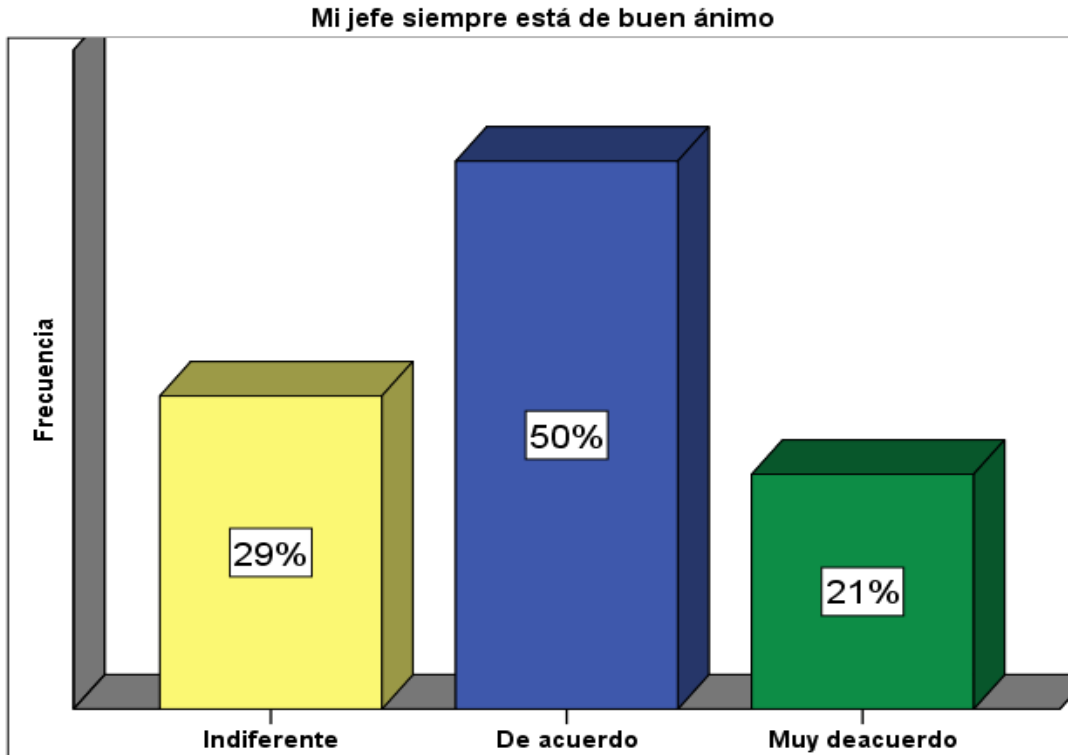
**TABLA N° 11**

**Mi jefe siempre está de buen ánimo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	20	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo	35	50,0	50,0	78,6
	Muy de acuerdo	15	21,4	21,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 08**



Fuente: Tabla N° 11  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que jefe siempre está de buen ánimo, el 21% está muy de acuerdo y 50% están de acuerdo, pero para el 29% le es indiferente.

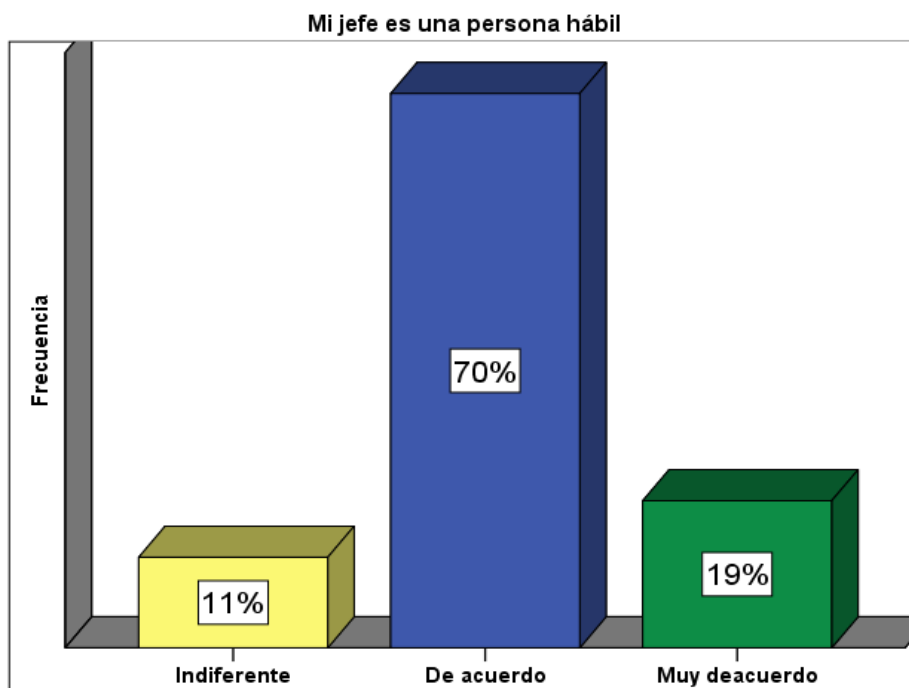
**TABLA N° 12**

**Mi jefe es una persona hábil**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	8	11,4	11,4	11,4
	De acuerdo	49	70,0	70,0	81,4
	Muy de acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 09**



Fuente: Tabla N° 12  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar con respecto a que si los encuestados consideran a su jefe una persona hábil, el 19% está muy de acuerdo y un 70% están de acuerdo, mientras que para un 11% les resulta indiferente.

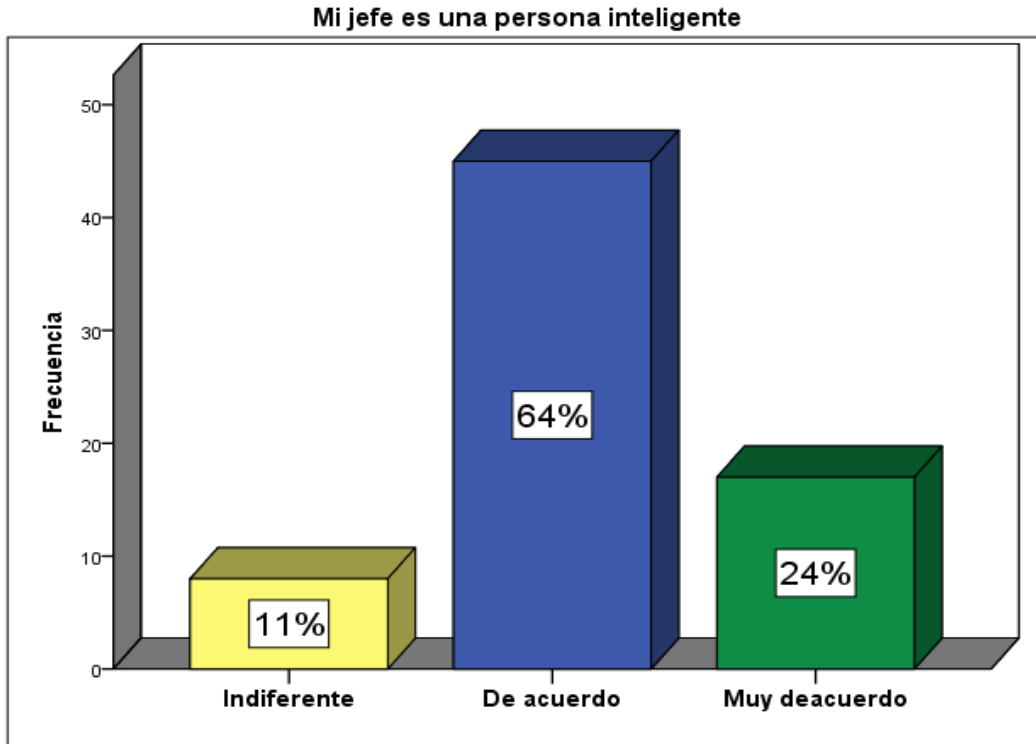
**TABLA N° 13**

**Mi jefe es una persona inteligente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	8	11,4	11,4	11,4
De acuerdo	45	64,3	64,3	75,7
Muy de acuerdo	17	24,3	24,3	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 10**



Fuente: Tabla N° 13  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

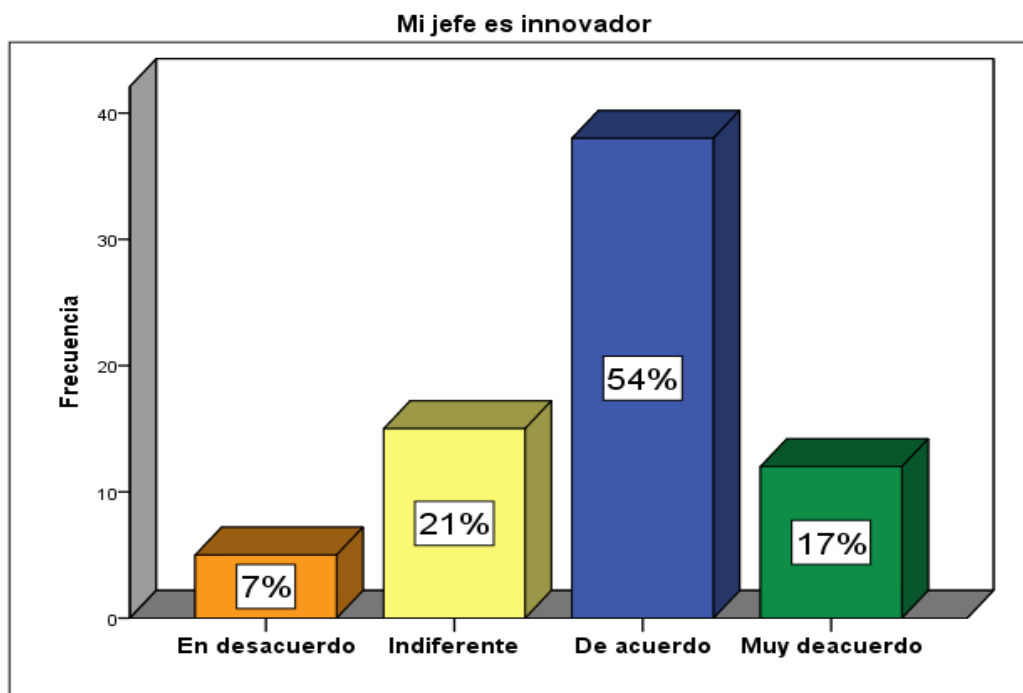
En la tabla y gráfico, se puede observar que del total de encuestado la mayoría considera que su jefe es una persona inteligente, ya que un 24 % están muy de acuerdo y un 64 % están de acuerdo, mientras que para 11% le es indiferente.

**TABLA N° 14**  
**Mi jefe es innovador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
	Indiferente	15	21,4	21,4	28,6
	De acuerdo	38	54,3	54,3	82,9
	Muy de acuerdo	12	17,1	17,1	100,0
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 11**



Fuente: Tabla N° 14  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

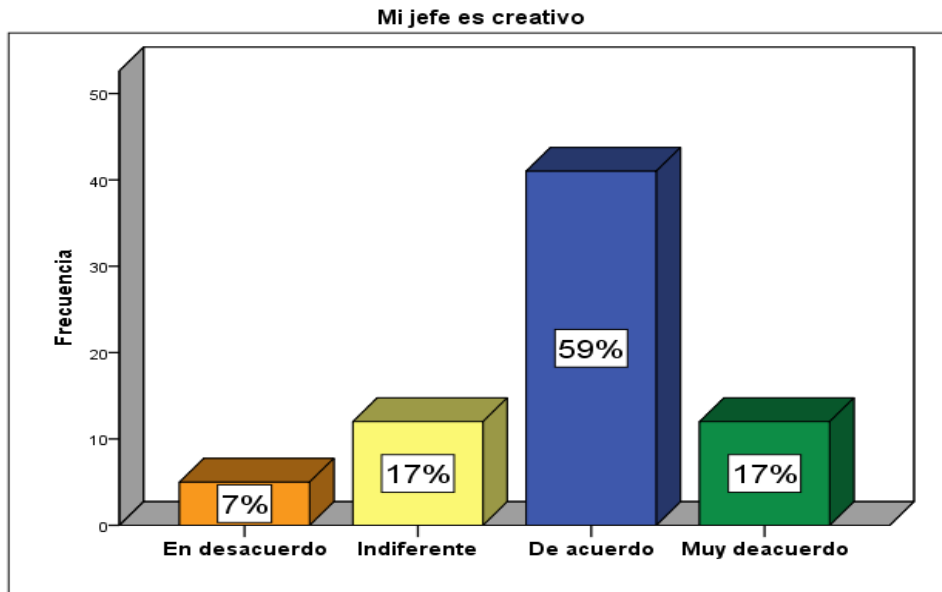
En la tabla y gráfico, se puede observar, respecto a la pregunta si su jefe es innovador la mayoría cree que si, ya que un 17% está muy de acuerdo y un 54% está de acuerdo, mientras que a un 21% le es indiferente, existe un 7% que está en desacuerdo.

**TABLA N° 15**  
**Mi jefe es creativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
	Indiferente	12	17,1	17,1	24,3
	De acuerdo	41	58,6	58,6	82,9
	Muy de acuerdo	12	17,1	17,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 12**



Fuente: Tabla N° 15  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que Ante la pregunta si su jefe es creativo, los encuestados afirman que 17% están muy de acuerdo y un 59 % están de acuerdo, mientras que para un 17% les resulta indiferente hay 7% que está en desacuerdo que consideran que su jefe no es creativo.

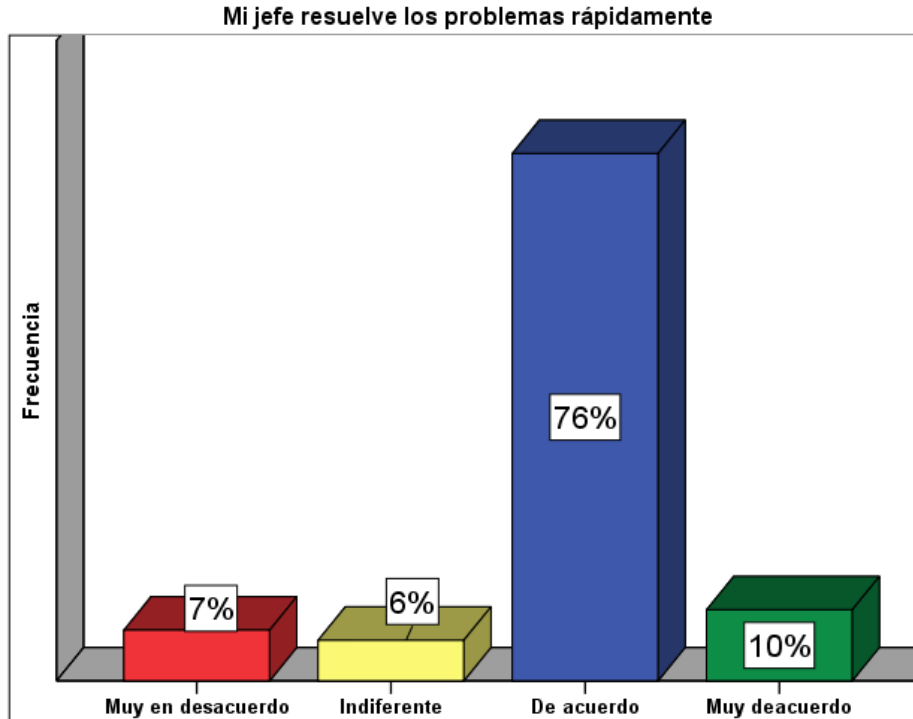
**TABLA N° 16**

### Mi jefe resuelve los problemas rápidamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	7,1	7,4	7,4
	Indiferente	4	5,7	5,9	13,2
	De acuerdo	52	74,3	76,5	89,7
	Muy de acuerdo	7	10,0	10,3	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistemas	2	2,9		
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 13**



Fuente: Tabla N° 16  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 76 % están de acuerdo que su jefe resuelve los problemas rápidamente, el 10% está muy de acuerdo, 6 % son indiferentes y tan solo el 7 % están muy en desacuerdo.

**TABLA N° 17**

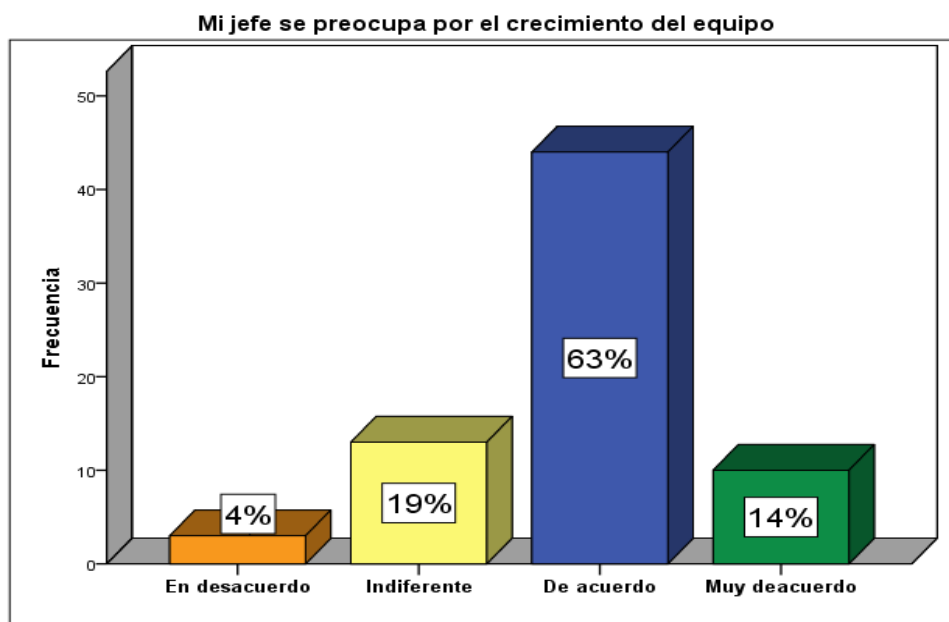
**Mi jefe se preocupa por el crecimiento del equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	13	18,6	18,6	22,9
	De acuerdo	44	62,9	62,9	85,7
	Muy de acuerdo	10	14,3	14,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 14**





Fuente: Tabla N° 17  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que Al preguntar si su jefe le preocupa por el crecimiento del equipo, ante ésta afirmación 14% están muy de acuerdo y 63% de acuerdo, sin embargo para el 19% les es indiferente y solo un 4% está en desacuerdo.

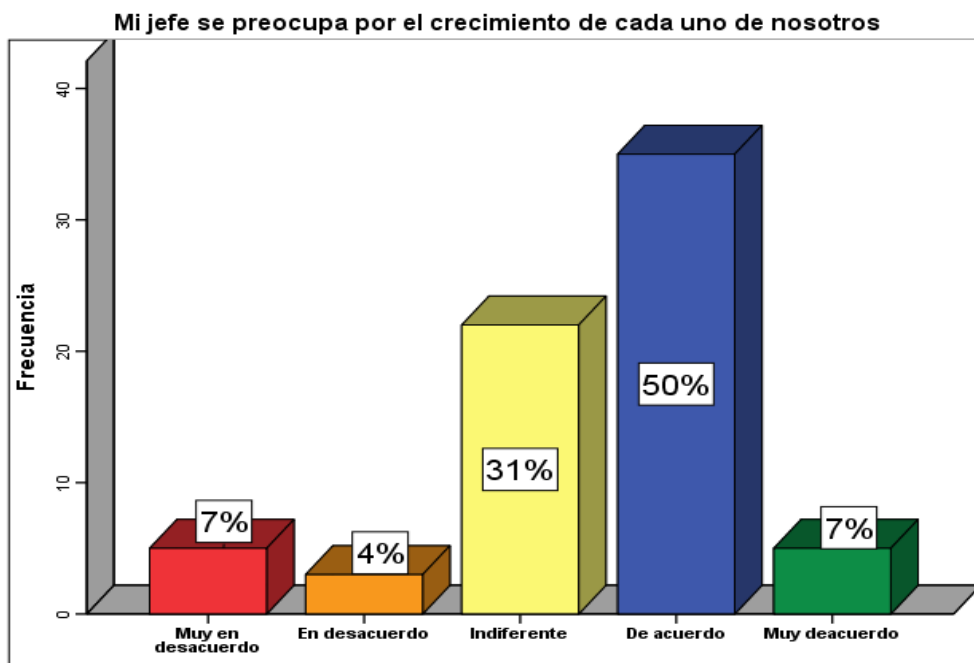
**TABLA N° 18**

**Mi jefe se preocupa por el crecimiento de cada uno de nosotros**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
En desacuerdo	3	4,3	4,3	11,4
Indiferente	22	31,4	31,4	42,9
De acuerdo	35	50,0	50,0	92,9
Muy de acuerdo	5	7,1	7,1	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 15**



Fuente: Tabla N° 18  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que ante la afirmación si su jefe se preocupa por el crecimiento de cada uno de ellos, la mayoría considera que sí, ya que el 7% está muy de acuerdo y 50 de acuerdo, pero para un 31% les es indiferente, además que para un 11% no están de acuerdo.

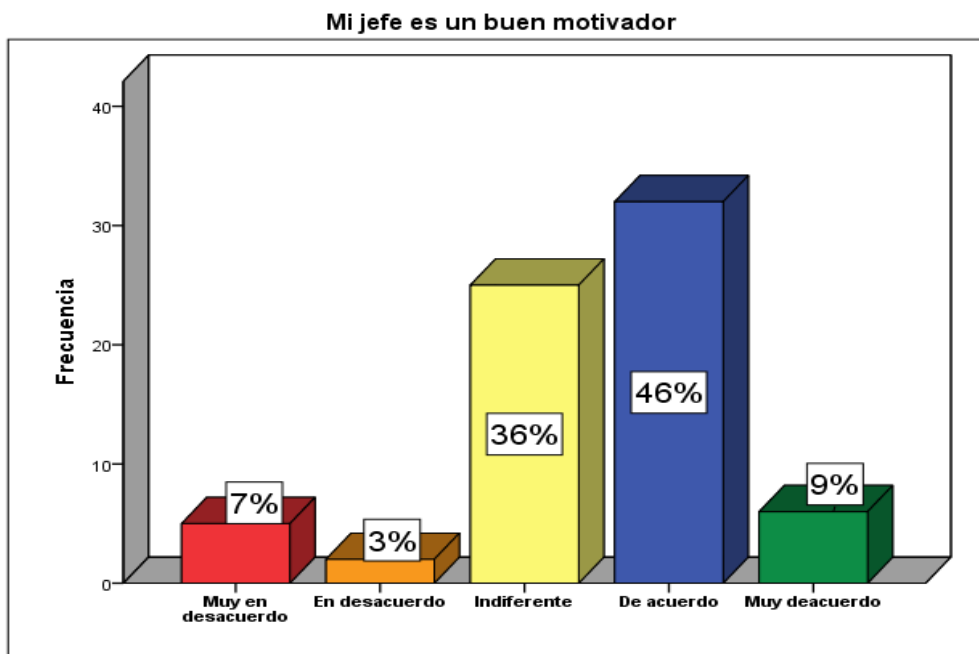
**TABLA N° 19**

**Mi jefe es un buen motivador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
	En desacuerdo	2	2,9	2,9	10,0
	Indiferente	25	35,7	35,7	45,7
	De acuerdo	32	45,7	45,7	91,4
	Muy de acuerdo	6	8,6	8,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 16**



Fuente: Tabla N° 19  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que Ante la afirmación si consideran que su jefe es un buen motivador, el 9% están muy de acuerdo, el 46% están de acuerdo, pero para un 36% les resulta indiferente, mientras un 10% están en desacuerdo.

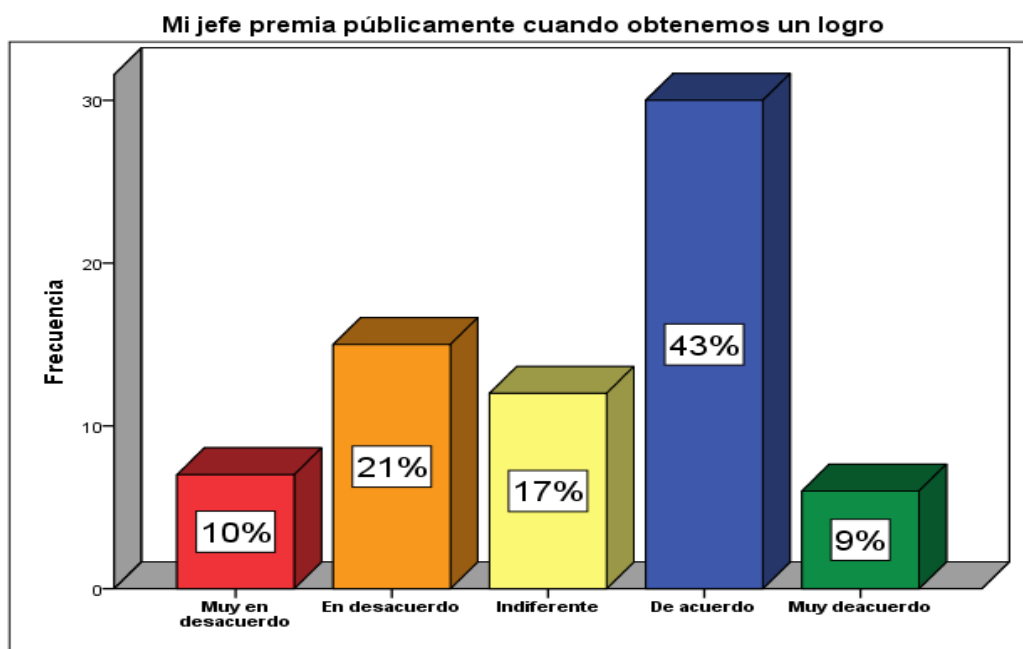
**TABLA N° 20**

### Mi jefe premia públicamente cuando obtenemos un logro

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	7	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	15	21,4	21,4	31,4
Indiferente	12	17,1	17,1	48,6
De acuerdo	30	42,9	42,9	91,4
Muy de acuerdo	6	8,6	8,6	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 17**



Fuente: Tabla N° 20  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar respecto a la pregunta si su jefe los premia públicamente cuando obtienen un logro, el 9% está muy de acuerdo, el 43% está de acuerdo, el 17% les es indiferente y un 31% están en desacuerdo.

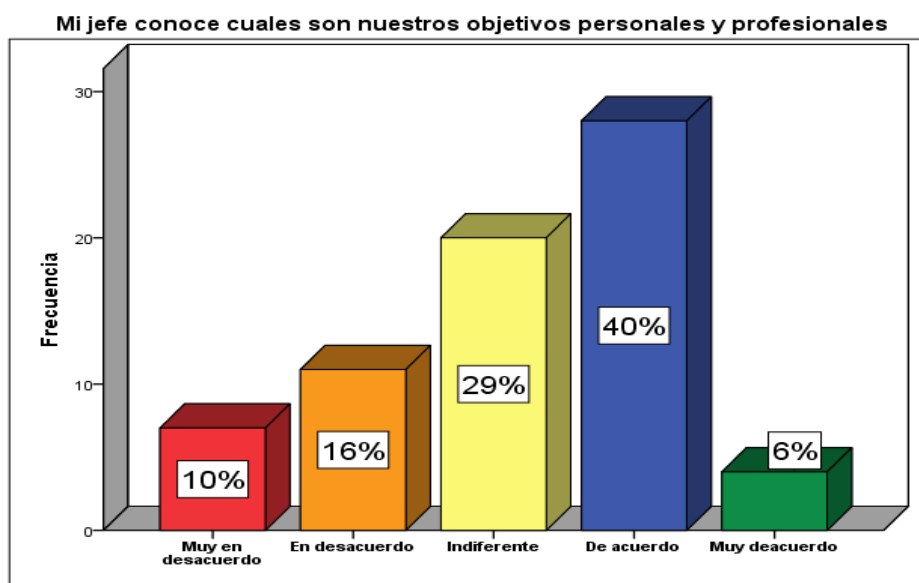
**TABLA N° 21**

### Mi jefe conoce cuales son nuestros objetivos personales y profesionales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	7	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	11	15,7	15,7	25,7
Indiferente	20	28,6	28,6	54,3
De acuerdo	28	40,0	40,0	94,3
Muy de acuerdo	4	5,7	5,7	100,0
<b>Total</b>	70	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 18**



Fuente: Tabla N° 21  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar ante la afirmación de que si su jefe conoce cuales con sus objetivos personales y profesionales, los encuestados la mayoría considera que sí ya que 6% está muy de acuerdo y un 40% está de acuerdo, mientras que para un considerable 29% les es indiferente solo un 16% está en desacuerdo con dicha afirmación.

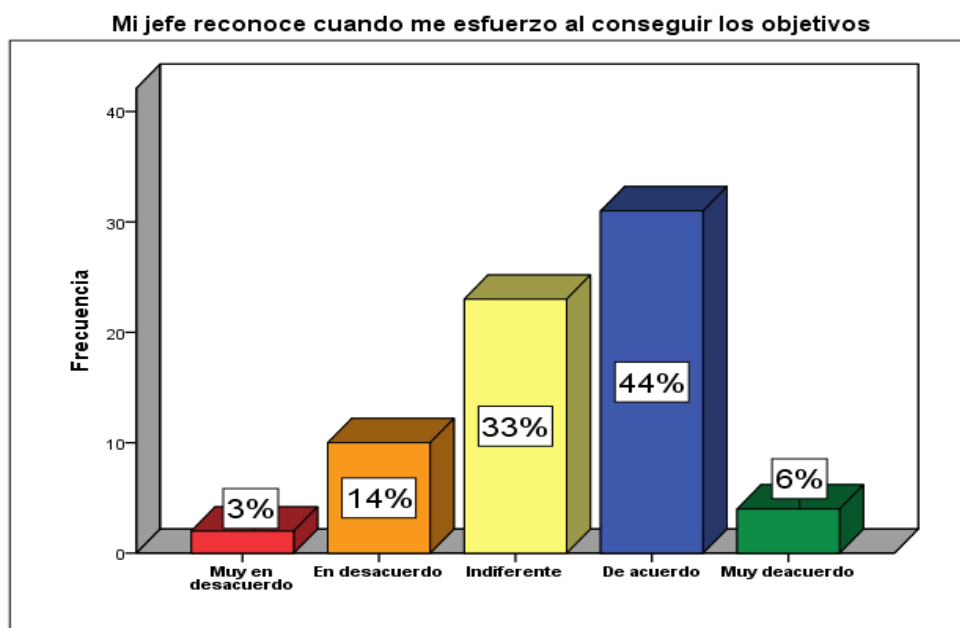
**TABLA N° 22**

**Mi jefe reconoce cuando me esfuerzo al conseguir los objetivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	En desacuerdo	10	14,3	14,3	17,1
	Indiferente	23	32,9	32,9	50,0
	De acuerdo	31	44,3	44,3	94,3
	Muy de acuerdo	4	5,7	5,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 19**



Fuente: Tabla N° 22  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar sobre la afirmación si su jefe reconoce cuando se esfuerzan al conseguir los objetivos, un 6% está muy de acuerdo, un 44% está de acuerdo, un 33% indiferente, un 14 en desacuerdo y solo un 3% en muy en desacuerdo.

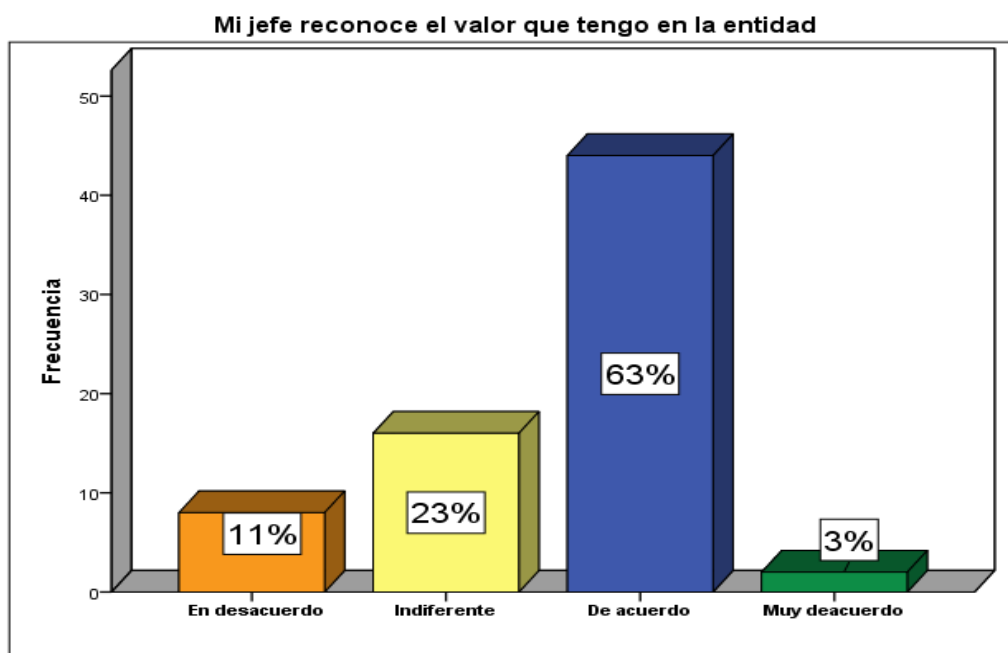
**TABLA N° 23**

**Mi jefe reconoce el valor que tengo en la entidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	8	11,4	11,4	11,4
Indiferente	16	22,9	22,9	34,3
De acuerdo	44	62,9	62,9	97,1
Muy de acuerdo	2	2,9	2,9	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 20**



Fuente: Tabla N° 23  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar ante la afirmación de que si su jefe reconoce el valor que tienen ellos en la entidad, un 3% está muy de acuerdo y un 63% está de acuerdo, mientras que para un 23% les es indiferente existe 11% que está en desacuerdo.

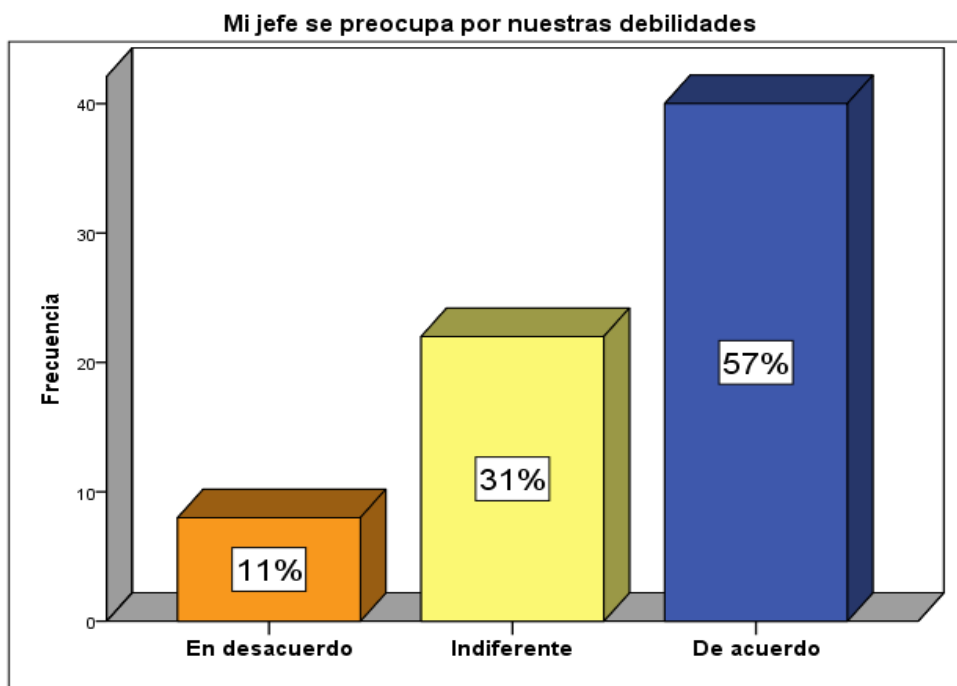
**TABLA N° 24**

**Mi jefe se preocupa por nuestras debilidades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	11,4	11,4	11,4
	Indiferente	22	31,4	31,4	42,9
	De acuerdo	40	57,1	57,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 21**



Fuente: Tabla N° 24  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar sobre si su jefe se preocupa por sus debilidades de los trabajadores, la mayoría dice que sí con una 57% de acuerdo, mientras un 31% les es indiferente y solo un 11% dicen que no se preocupan.

**TABLA N° 25**

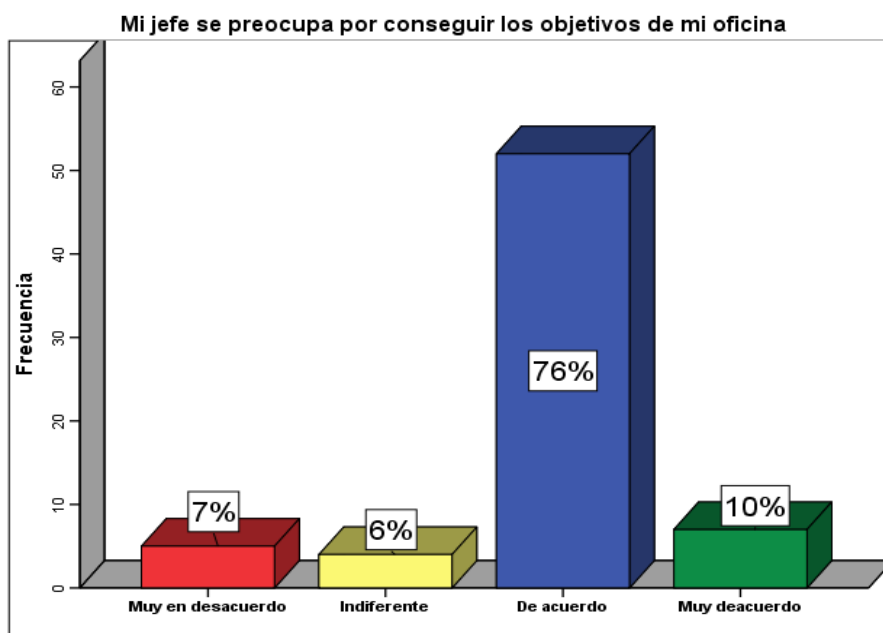
**Mi jefe se preocupa por conseguir los objetivos de mi oficina**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	5	7,1	7,4	7,4
	Indiferente	4	5,7	5,9	13,2
	De acuerdo	52	74,3	76,5	89,7
	Muy de acuerdo	7	10,0	10,3	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,9		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 22**





Fuente: Tabla N° 25  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar ante la afirmación de que si su jefe se preocupa por conseguir los objetivos de su oficina, la mayoría dice que sí con un 86% , ya que un 10% está muy de acuerdo y un 76% está de acuerdo, existiendo 6% indiferentes y un 7% en desacuerdo.

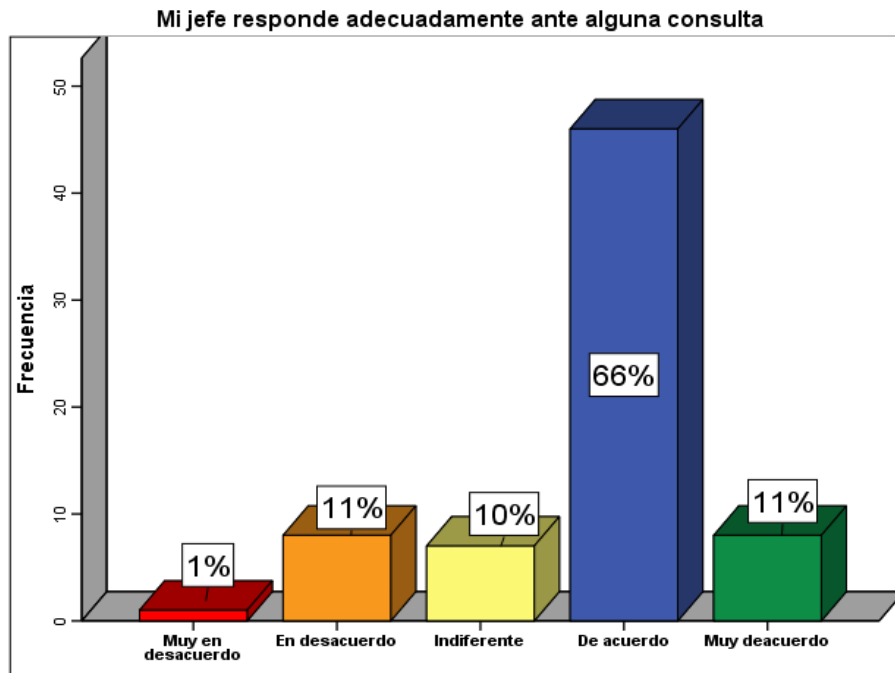
**TABLA N° 26**

**Mi jefe responde adecuadamente ante alguna consulta**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	8	11,4	11,4	12,9
	Indiferente	7	10,0	10,0	22,9
	De acuerdo	46	65,7	65,7	88,6
	Muy de acuerdo	8	11,4	11,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 23**



Fuente: Tabla N° 26  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su jefe responde adecuadamente ante alguna consulta, un contundente 66% está de acuerdo y el 11% muy de acuerdo; mientras un 10% indiferente y 12% en desacuerdo con dicha afirmación.

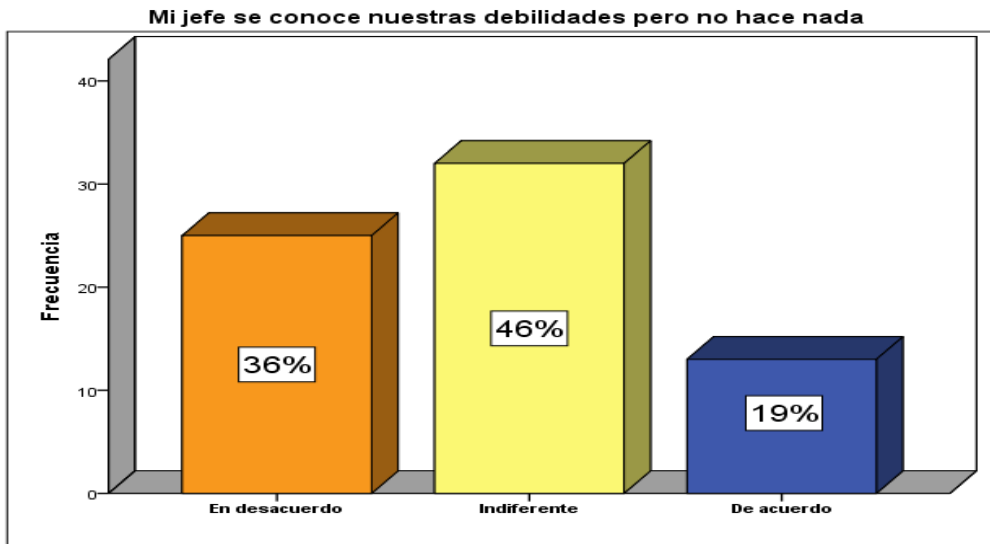
**TABLA N° 27**

**Mi jefe se conoce nuestras debilidades pero no hace nada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	25	35,7	35,7	35,7
Indiferente	32	45,7	45,7	81,4
De acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 24**



Fuente: Tabla N° 27  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su jefe conoce sus debilidades pero no hace nada, para un 46% dicha afirmación les resulta indiferente, existiendo un 36% que está en desacuerdo y solo un 19% de acuerdo con tal afirmación.

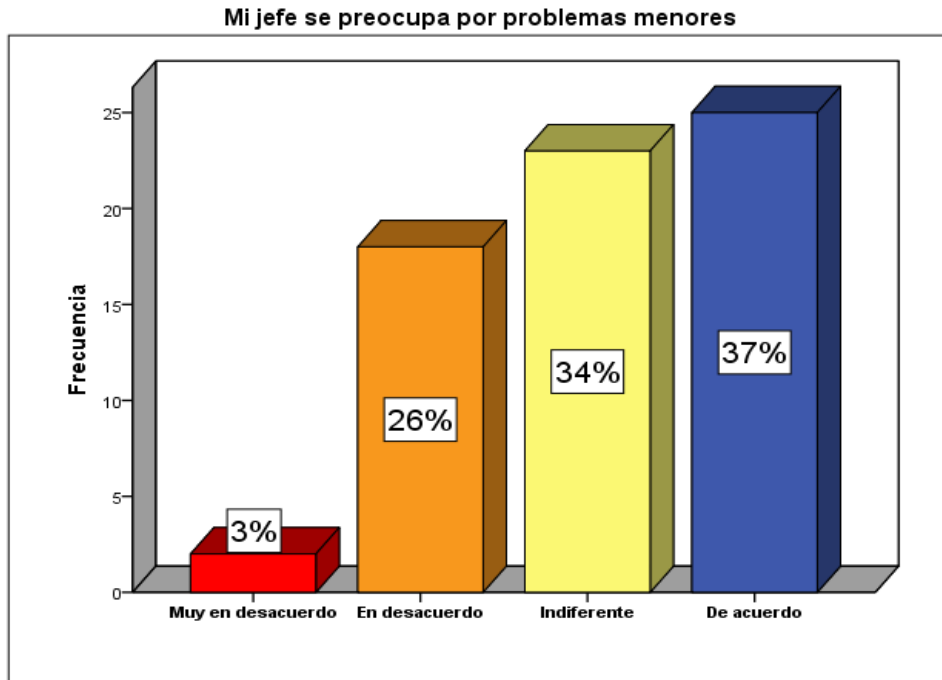
**TABLA N° 28**

### Mi jefe se preocupa por problemas menores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	En desacuerdo	18	25,7	26,5	29,4
	Indiferente	23	32,9	33,8	63,2
	De acuerdo	25	35,7	36,8	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,9		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 25**



Fuente: Tabla N° 28  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar de la afirmación de que si su jefe se preocupa por problemas menores, el 37% está de acuerdo, mientras que un 34% es indiferente, un 29% está en desacuerdo.

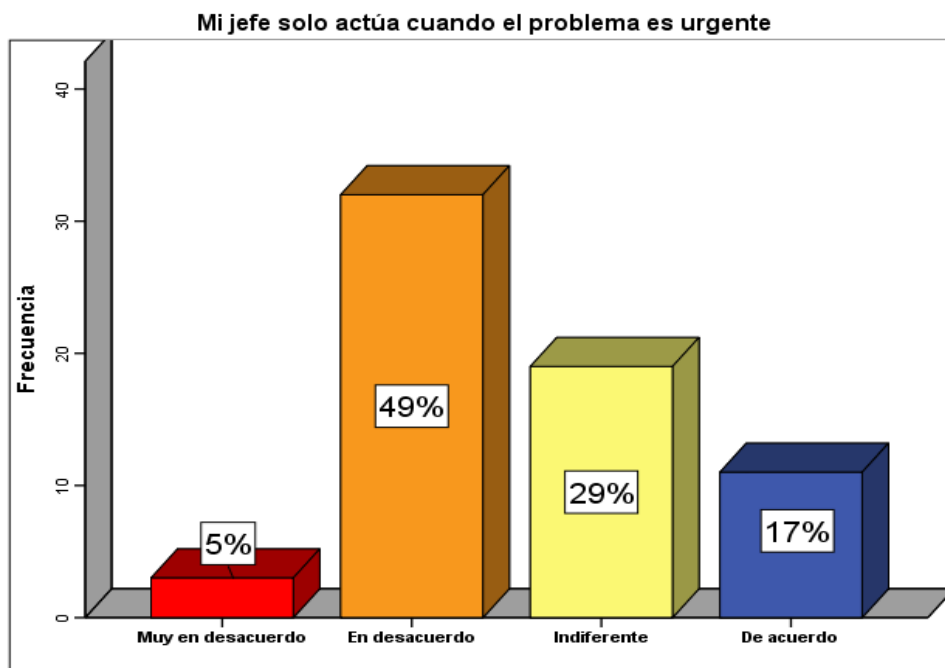
**TABLA N° 29**

**Mi jefe solo actúa cuando el problema es urgente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,3	4,6	4,6
	En desacuerdo	32	45,7	49,2	53,8
	Indiferente	19	27,1	29,2	83,1
	De acuerdo	11	15,7	16,9	100,0
	Total	65	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	7,1		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 26**



Fuente: Tabla N° 29  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que su jefe solo actúa cuando el problema es urgente, el total 54% cree que no, el 29 % es indiferente y solo un 17% creen que sí de dicha afirmación.

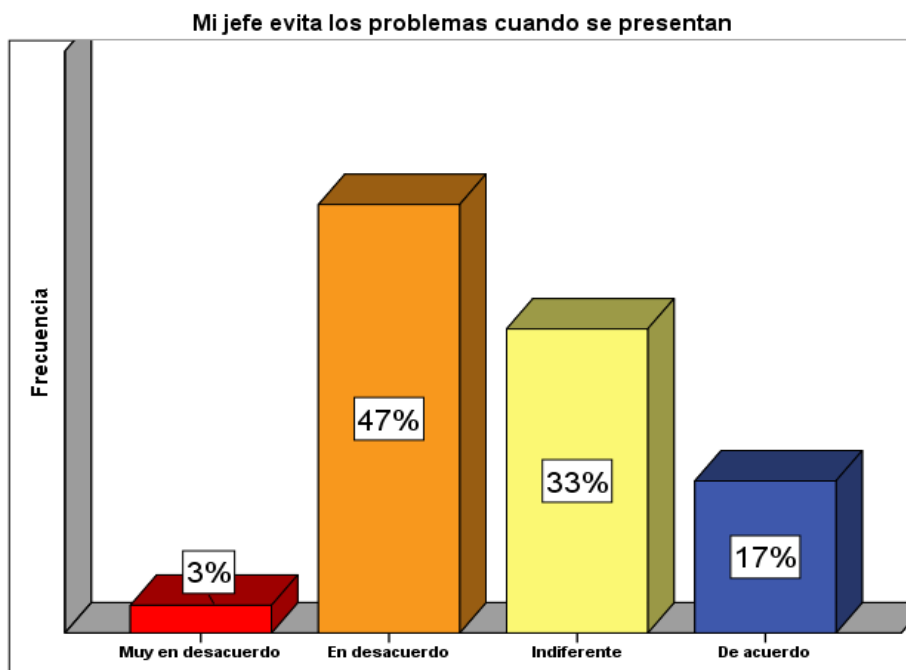
**TABLA N° 30**

**Mi jefe evita los problemas cuando se presentan**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,9	3,0	3,0
	En desacuerdo	31	44,3	47,0	50,0
	Indiferente	22	31,4	33,3	83,3
	De acuerdo	11	15,7	16,7	100,0
	Total	66	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	5,7		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 27**



Fuente: Tabla N° 30  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su jefe evita los problemas cuando se presentan, el 50% está en desacuerdo que sea así, existe un 33% que les es indiferente, mientras un 17% cree sí evitan lo problemas.

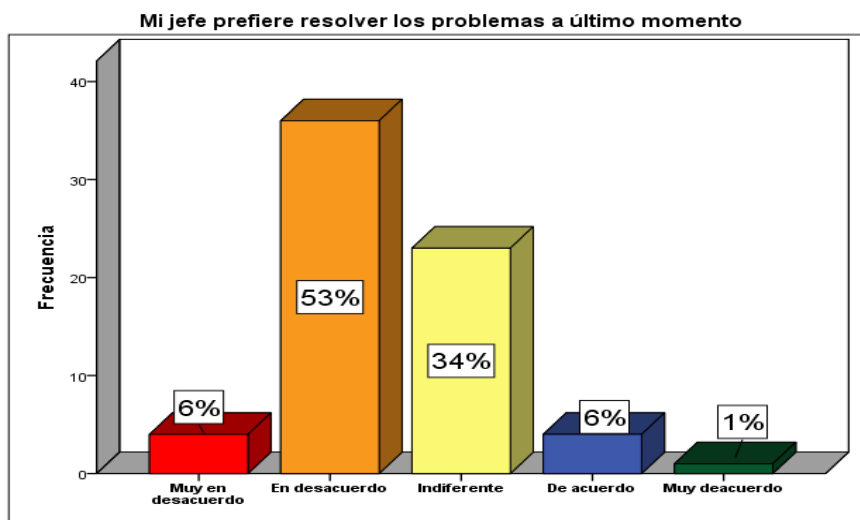
**TABLA N° 31**

**Mi jefe prefiere resolver los problemas a último momento**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	5,7	5,9	5,9
	En desacuerdo	36	51,4	52,9	58,8
	Indiferente	23	32,9	33,8	92,6
	De acuerdo	4	5,7	5,9	98,5
	Muy de acuerdo	1	1,4	1,5	100,0
	Total	68	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	2,9		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 28**



Fuente: Tabla N° 31  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su jefe prefiere resolver los problemas a último momento, un 59% está en desacuerdo con dicha afirmación, mientras que para un considerable 34% les es indiferente y solo un 7% está de acuerdo.

### 4.3.2. Resultados sobre la variable: Motivación

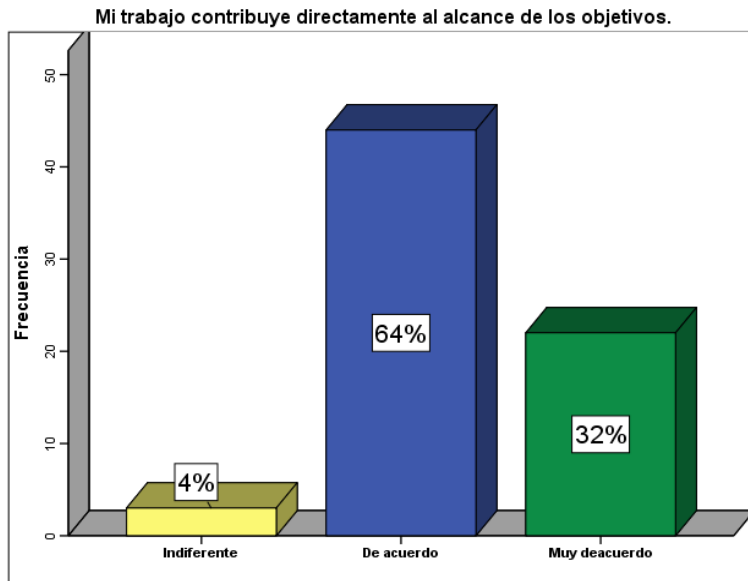
**TABLA N° 32**

**Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	3	4,3	4,3	4,3
	De acuerdo	44	62,9	63,8	68,1
	Muy de acuerdo	22	31,4	31,9	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 29**



Fuente: Tabla N° 32  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 96% siente y está convencido que su trabajo es aporte decisivo en el logro de los objetivos de la empresa lo cual hace que este mismo porcentaje está comprometido con la misión y visión de la entidad.

**TABLA N° 33**

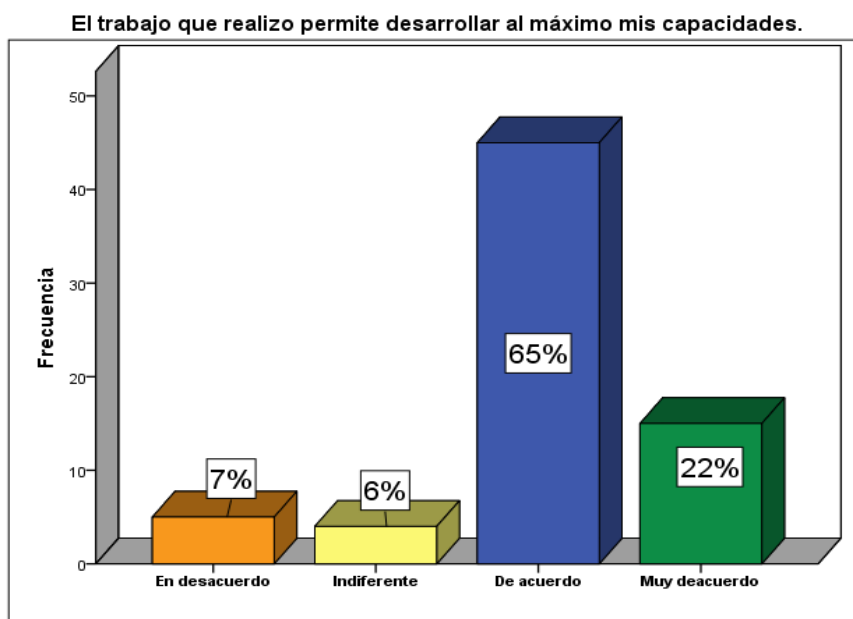
**El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,1	7,2	7,2
	Indiferente	4	5,7	5,8	13,0
	De acuerdo	45	64,3	65,2	78,3
	Muy de acuerdo	15	21,4	21,7	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 30**





Fuente: Tabla N° 33  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 65% de los trabajadores piensa que está desarrollando sus capacidades en el lugar donde se desarrolla su trabajo con un 7% y 6% que se muestra en desacuerdo e indiferente que podemos decir que falta comunicación entre la entidad y los trabajadores.

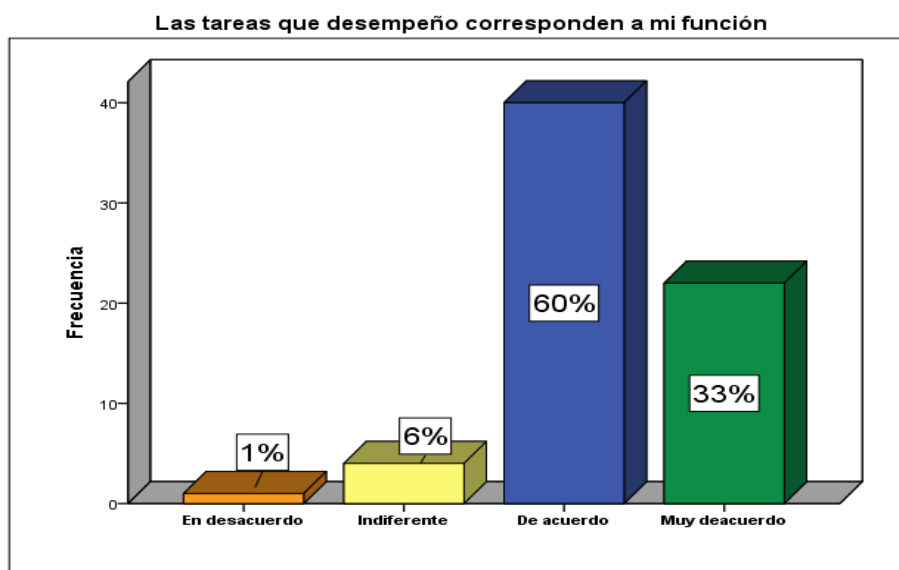
**TABLA N° 34**

**Las tareas que desempeño corresponden a mi función**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,5	1,5
	Indiferente	4	5,7	6,0	7,5
	De acuerdo	40	57,1	59,7	67,2
	Muy de acuerdo	22	31,4	32,8	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,3		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 31**



Fuente: Tabla N° 34  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 60% de los trabajadores está de acuerdo que actividades que desarrolla son parte de las funciones según el MOF Manual de Organización y funciones de la entidad lo que lo hace que el trabajador se sienta realizado. Versus un 1% y 6% que está en desacuerdo e indiferente

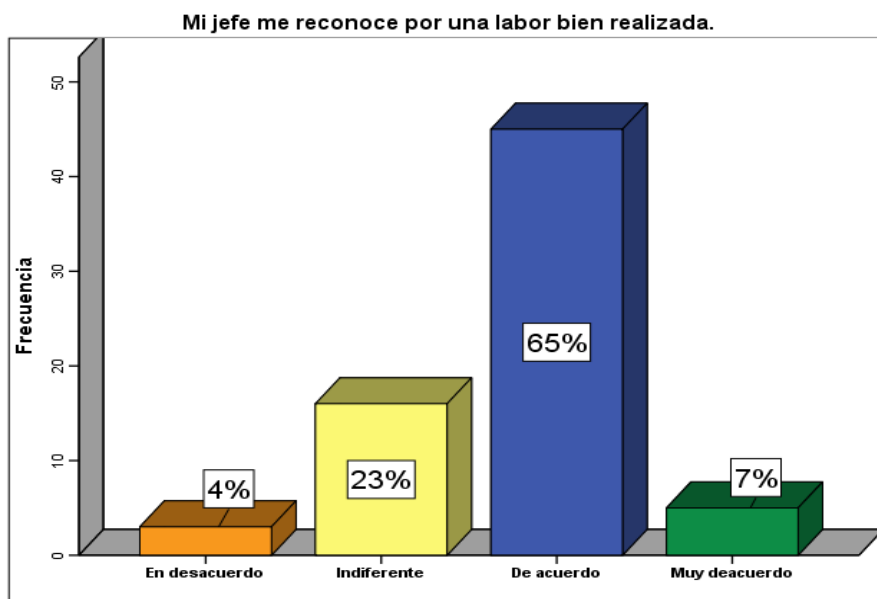
**TABLA N° 35**

**Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	16	22,9	23,2	27,5
	De acuerdo	45	64,3	65,2	92,8
	Muy de acuerdo	5	7,1	7,2	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 32**



Fuente: Tabla N° 35  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar el 65% del personal piensa que su jefe reconoce su labor bien realizada ya que el 4% y 23% está en desacuerdo e indiferente se podría decir que hay un porcentaje del 27% que le falta la comunicación entre la empresa y los trabajadores.

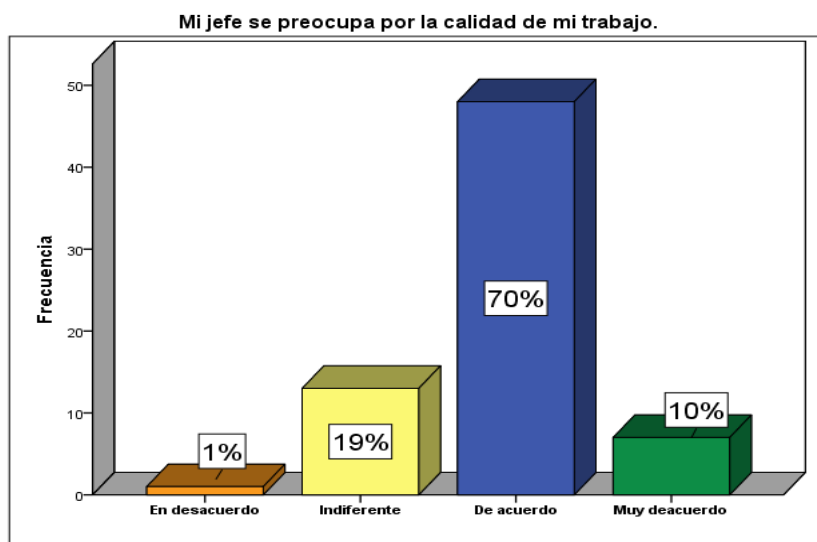
**TABLA N° 36**

**Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Indiferente	13	18,6	18,8	20,3
	De acuerdo	48	68,6	69,6	89,9
	Muy de acuerdo	7	10,0	10,1	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 33**



Fuente: Tabla N° 36  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 70% está de acuerdo que su jefe se preocupa en que su trabajo de salga bien ya que se siente monitoreado y ellos tienen un compromiso con la entidad, y existiendo un 19% que es indiferente porque se siente que la empresa no se preocupa por ellos, existiendo falta de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

**TABLA N° 37**

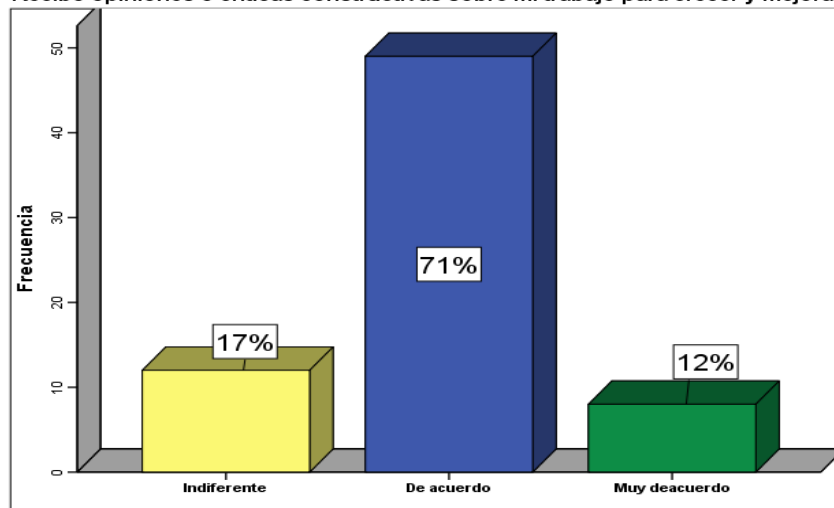
**Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	12	17,1	17,4	17,4
	De acuerdo	49	70,0	71,0	88,4
	Muy de acuerdo	8	11,4	11,6	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 34**

**Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.**



Fuente: Tabla N° 37  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 71% de los trabajadores se siente que recibe críticas constructivas y esto hace que ellos se sientan bien ya que saben que la empresa se preocupa por ellos y por la calidad de su trabajo, también se evidencia que hay un 17% que se siente indiferente como que la empresa no tiene comunicación con ellos y no se sienten motivados.

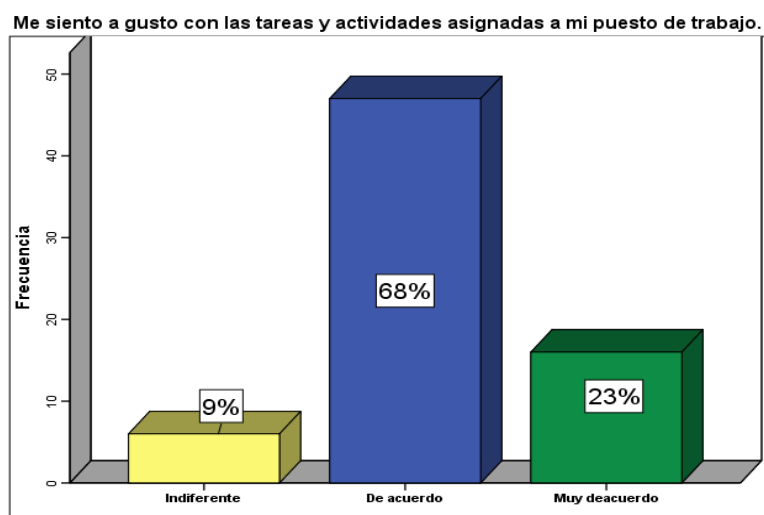
**TABLA N° 38**

### Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	8,6	8,7	8,7
	De acuerdo	47	67,1	68,1	76,8
	Muy de acuerdo	16	22,9	23,2	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 35**



Fuente: Tabla N° 38  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 68% de los trabajadores se sienten de acuerdo con las tareas y actividades asignadas a su puesto ya que la empresa de alguna manera los motiva y tiene una buena comunicación con ellos, también se puede observar que existe un 9% que se muestra indiferente ya que no se siente comprometidos con la empresa.

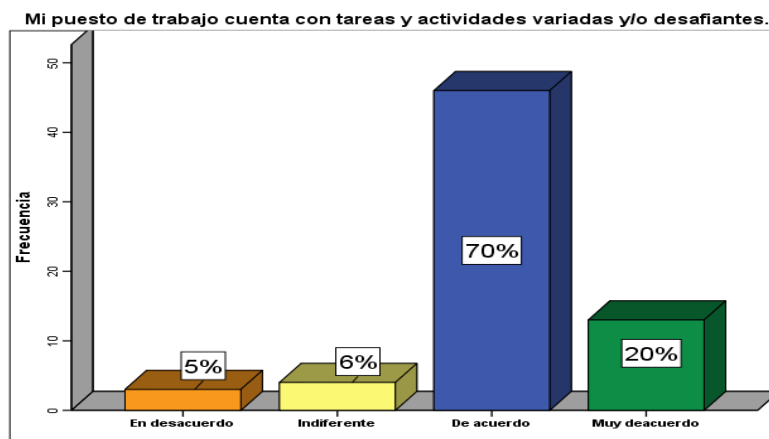
**TABLA N° 39**

### **Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,5	4,5
	Indiferente	4	5,7	6,1	10,6
	De acuerdo	46	65,7	69,7	80,3
	Muy de acuerdo	13	18,6	19,7	100,0
	Total	66	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	5,7		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 36**



Fuente: Tabla N° 39  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 70% de los trabajadores piensa que sus funciones tiene tareas y actividades desafiantes que les permite desarrollar su capacidades y aportar a la empresa con sus logros y un 5% y 6% está en desacuerdo e indiferente.

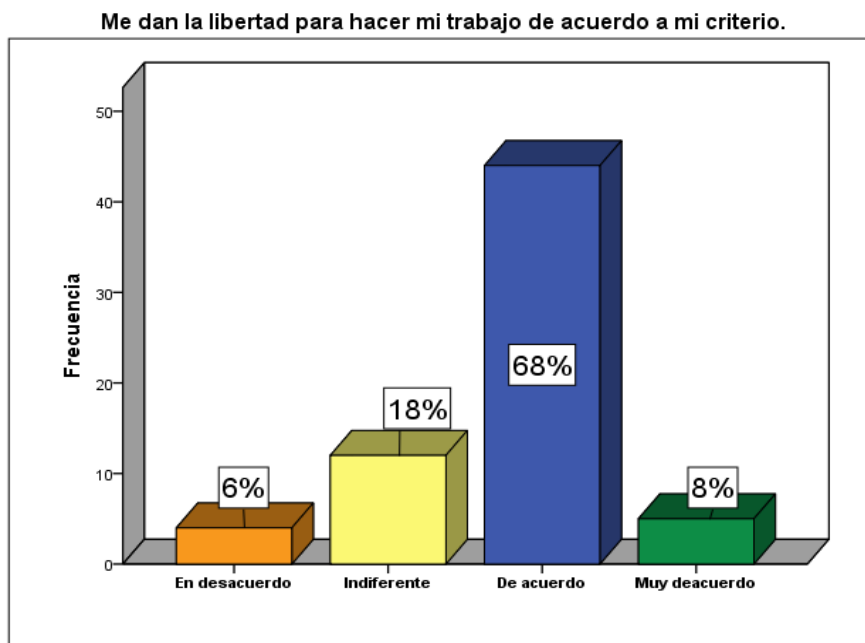
**TABLA N° 40**

**Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,7	6,2	6,2
	Indiferente	12	17,1	18,5	24,6
	De acuerdo	44	62,9	67,7	92,3
	Muy de acuerdo	5	7,1	7,7	100,0
	Total	65	92,9	100,0	
Perdidos	Sistemas	5	7,1		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 37**



Fuente: Tabla N° 40  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 68% de los trabajadores se siente con la libertad para desarrollarse en su puesto de trabajo y poder cumplir con sus funciones lo que desarrolla su creatividad con un criterio propio y adecuado, existiendo un 6% y 18% que esta en desacuerdo e indiferente.

**TABLA N° 41**

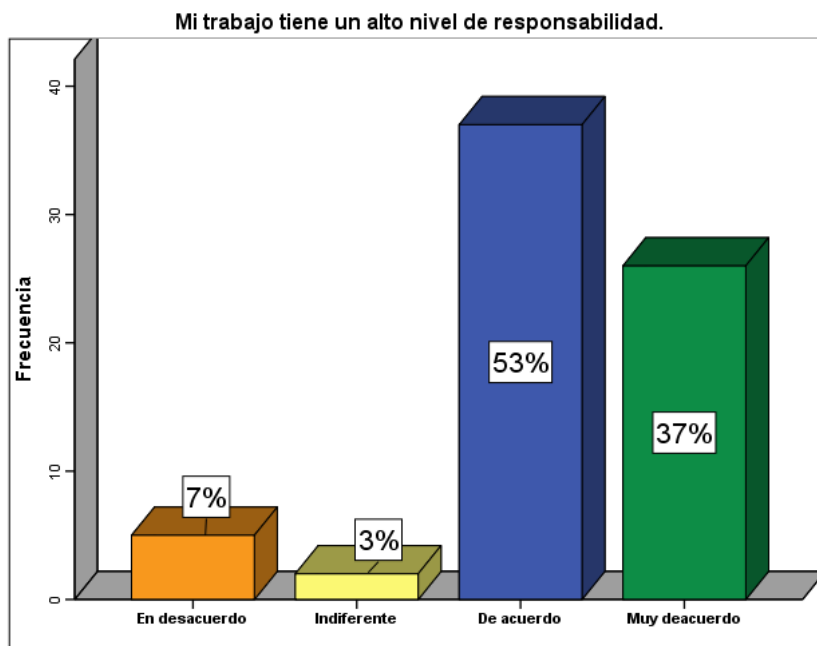
**Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
	Indiferente	2	2,9	2,9	10,0
	De acuerdo	37	52,9	52,9	62,9
	Muy de acuerdo	26	37,1	37,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 38**





Fuente: Tabla N° 41  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 53% piensa y es consciente que su trabajo tiene un alto grado de responsabilidad lo cual hace que su esfuerzo sea cada día mucho más, también podemos decir que hay un 7% y 3% que está en desacuerdo e indiferente.

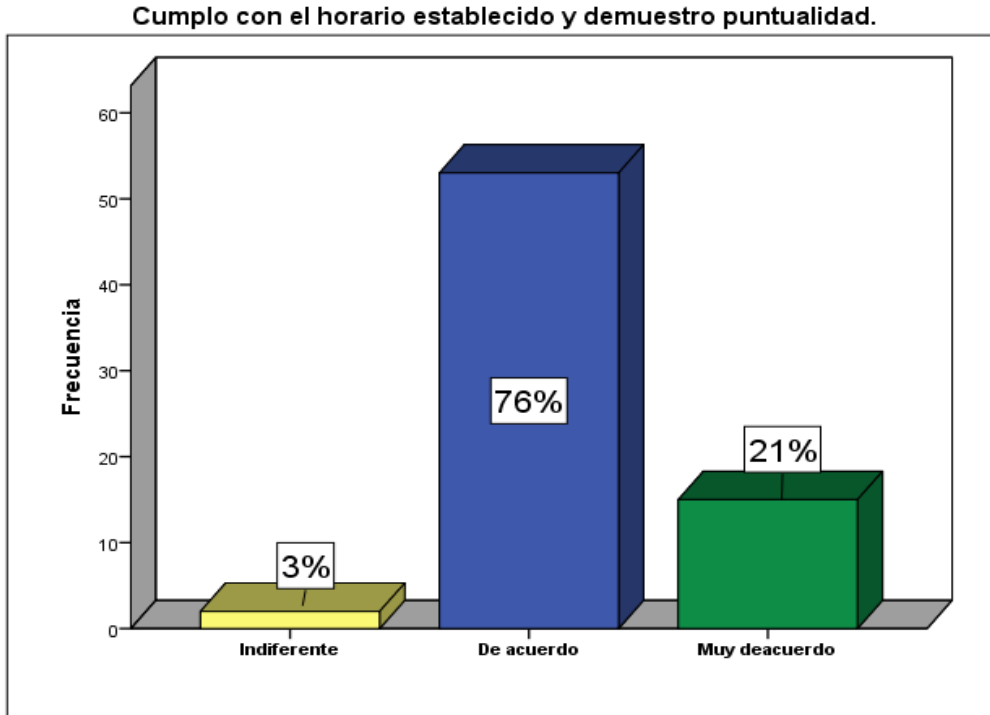
**TABLA N° 42**

**Cumpro con el horario establecido y demuestro puntualidad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Indiferente	2	2,9	2,9	2,9
De acuerdo	53	75,7	75,7	78,6
Muy de acuerdo	15	21,4	21,4	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 39**



Fuente: Tabla N° 42  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 76% de los trabajadores piensa que cumple con el horario establecido y demuestra puntualidad dentro de la empresa y hay un 3% que es indiferente.

**TABLA N° 43**

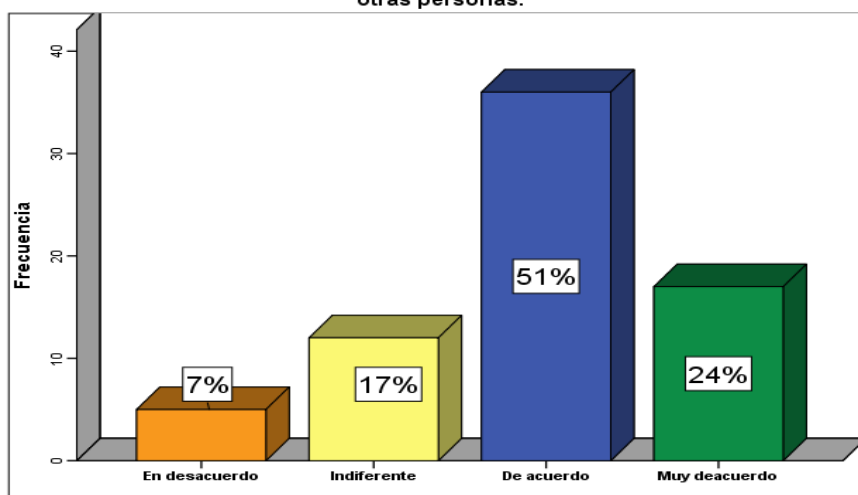
**Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
Indiferente	12	17,1	17,1	24,3
De acuerdo	36	51,4	51,4	75,7
Muy de acuerdo	17	24,3	24,3	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 40**

**Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.**



Fuente: Tabla N° 43  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 51% de los trabajadores piensan que sus resultados en la empresa contribuyen a que la sociedad sea la beneficiada están contentos con la labor que realizan ya que se sienten realizados cumpliendo con la rentabilidad social y un 7% y 17% que se siente en desacuerdo e indiferente.

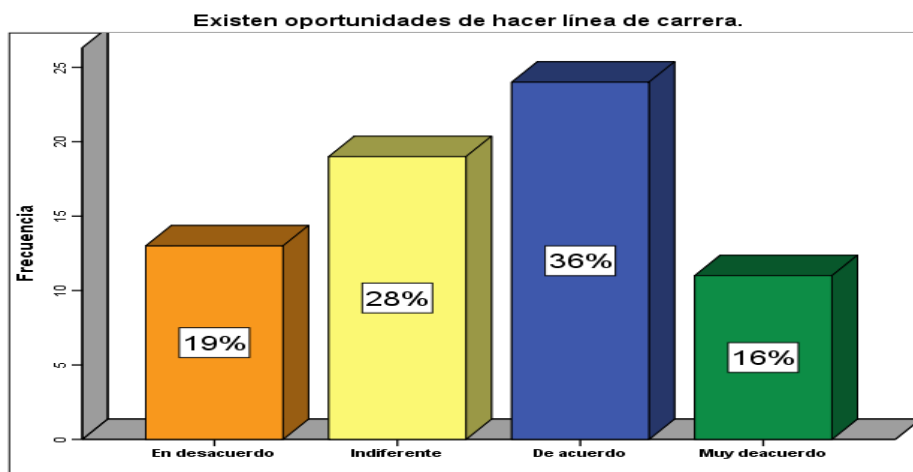
**TABLA N° 44**

**Existen oportunidades de hacer línea de carrera.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	18,6	19,4	19,4
	Indiferente	19	27,1	28,4	47,8
	De acuerdo	24	34,3	35,8	83,6
	Muy de acuerdo	11	15,7	16,4	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,3		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 41**



Fuente: Tabla N° 44  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 36% piensa que tiene la posibilidad de hacer una línea de carrera y un 28% que se muestra indiferente y un 19% que está en desacuerdo podemos también decir que estos últimos porcentajes demuestran que hay personal que se siente que no pertenece a la empresa y hay que involucrarlos y no piensa que pueda hacer línea de carrera en la entidad, también podemos mencionar la ausencia de la comunicación de la empresa y los trabajadores.

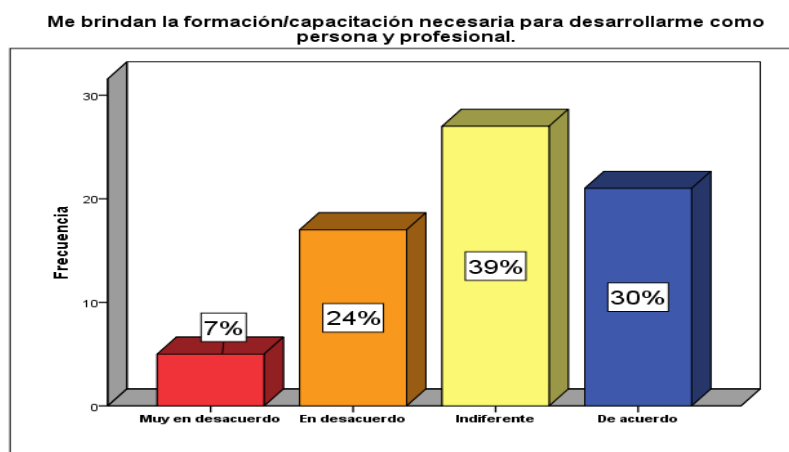
**TABLA N° 45**

**Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	5	7,1	7,1	7,1
En desacuerdo	17	24,3	24,3	31,4
Indiferente	27	38,6	38,6	70,0
De acuerdo	21	30,0	30,0	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 42**



Fuente: Tabla N° 45  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que 39% de los trabajadores sienten que la empresa se preocupa en capacitarlos para el desarrollo de sus actividades y poder cumplir con sus funciones en forma efectiva lo cual los tiene motivados, también podemos decir que hay un 7% que está muy en desacuerdo y un 24% que está en desacuerdo lo cual evidencia la falta de comunicación y una buena relación entre los trabajadores y la entidad.

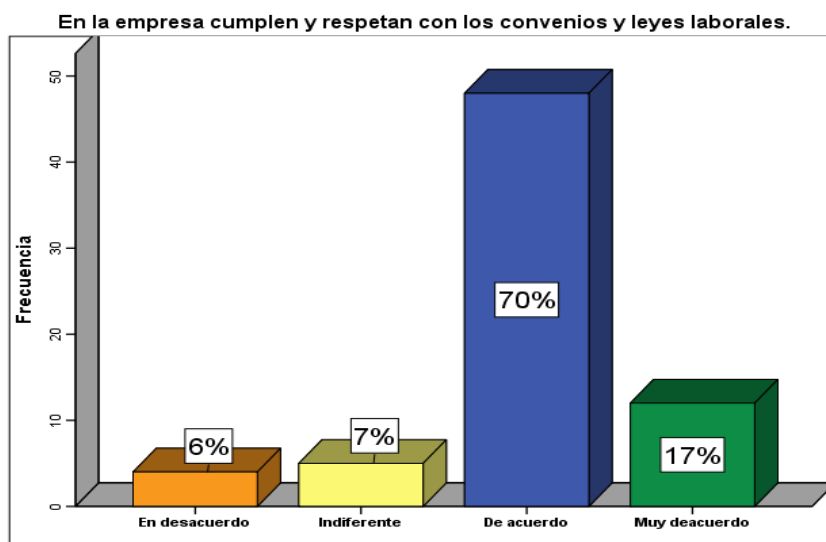
**TABLA N° 46**

**En la empresa cumplen y respetan con los convenios y leyes laborales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,7	5,8	5,8
	Indiferente	5	7,1	7,2	13,0
	De acuerdo	48	68,6	69,6	82,6
	Muy de acuerdo	12	17,1	17,4	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 43**



Fuente: Tabla N° 46  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si la empresa cumple y respeta los convenios y leyes laborales, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con un 87%, mientras que para un 7% les es indiferente y solo un 6% está en desacuerdo.

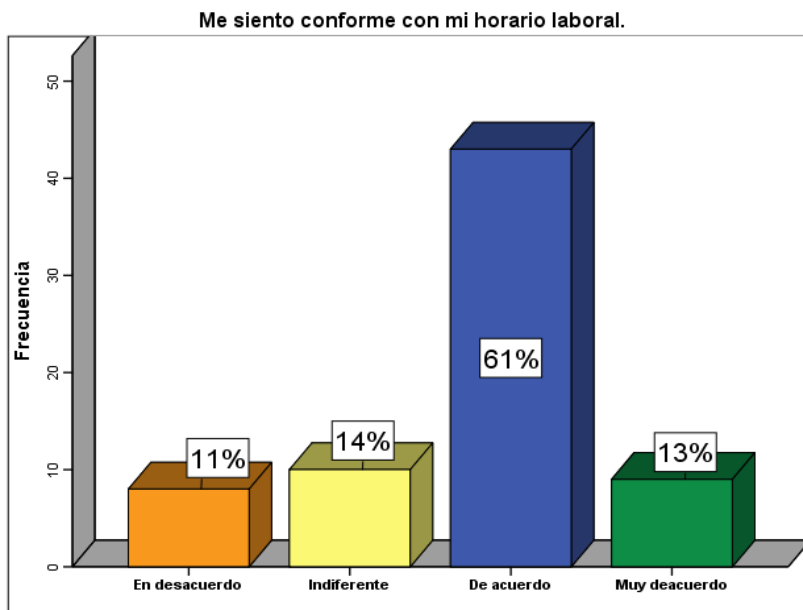
**TABLA N° 47**

**Me siento conforme con mi horario laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	11,4	11,4	11,4
	Indiferente	10	14,3	14,3	25,7
	De acuerdo	43	61,4	61,4	87,1
	Muy de acuerdo	9	12,9	12,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 44**



Fuente: Tabla N° 47  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si se sienten conforme con el horario laboral, el 74% está de acuerdo, el 14% les es indiferente, un 11% está en desacuerdo con el horario laboral.

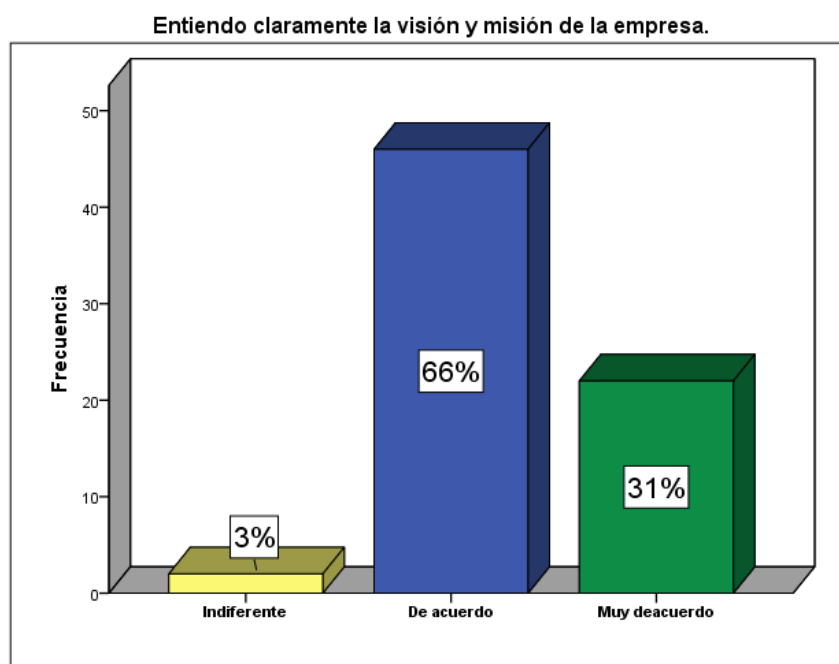
**TABLA N° 48**

**Entiendo claramente la visión y misión de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	2	2,9	2,9	2,9
	De acuerdo	46	65,7	65,7	68,6
	Muy de acuerdo	22	31,4	31,4	100,0
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 45**



Fuente: Tabla N° 48  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si los encuestados entienden claramente la visión y misión de la empresa, la mayoría lo entiende con un 31% muy de acuerdo y 66% de acuerdo, mientras solo para un 3% les es indiferente.

**TABLA N° 49**

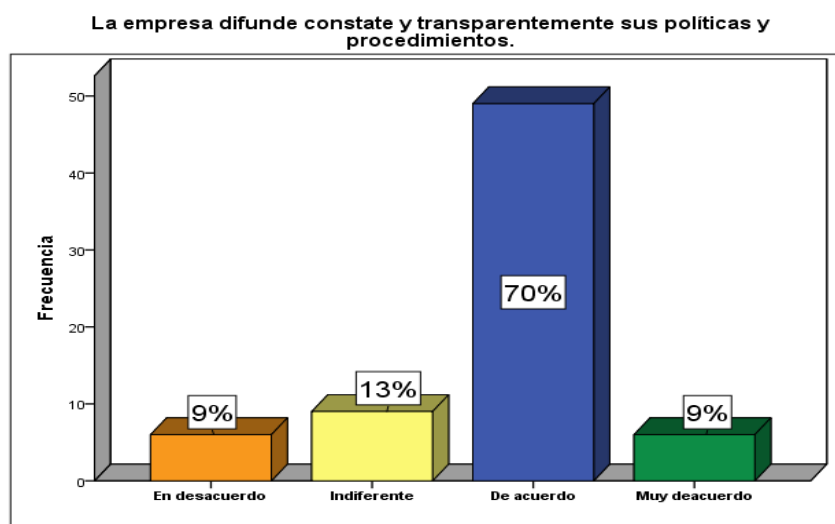
**La empresa difunde constatare y transparentemente sus políticas y procedimientos.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	6	8,6	8,6	8,6
Indiferente	9	12,9	12,9	21,4
De acuerdo	49	70,0	70,0	91,4
Muy de acuerdo	6	8,6	8,6	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 46**





Fuente: Tabla N° 49  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que la difusión de sus políticas y procedimientos si la empresa lo difunde constante y transparentemente, los encuestados manifiestan que si con un 70% de acuerdo y 9% muy de acuerdo, mientras un 13% les es indiferente y solo un 9% está en desacuerdo de que sea así.

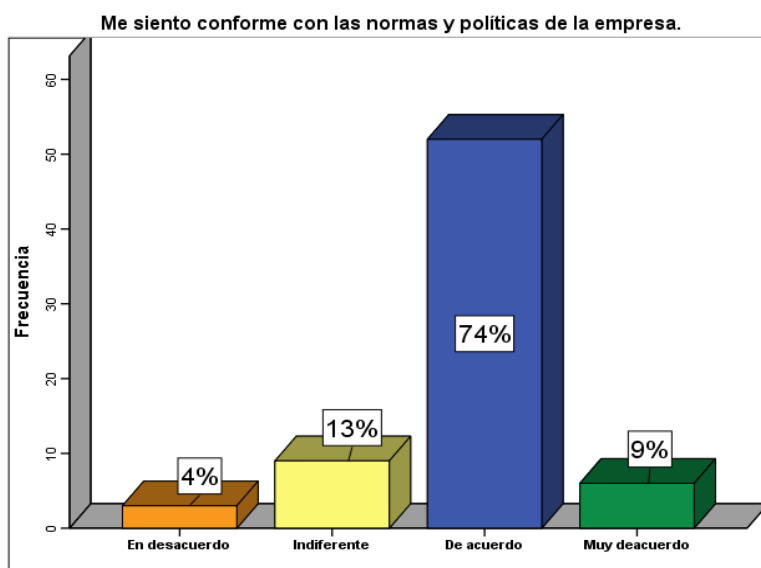
**TABLA N° 50**

**Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	9	12,9	12,9	17,1
	De acuerdo	52	74,3	74,3	91,4
	Muy de acuerdo	6	8,6	8,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 47**



Fuente: Tabla N° 50  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si los encuestados se sienten conformes con las normas y políticas de la empresa, la mayoría está conforme con un 83% (74% de acuerdo y 9% muy de acuerdo), mientras que para un 13% les resulta indiferente y solo un 4% está en desacuerdo con dicha afirmación.

**TABLA N° 51**

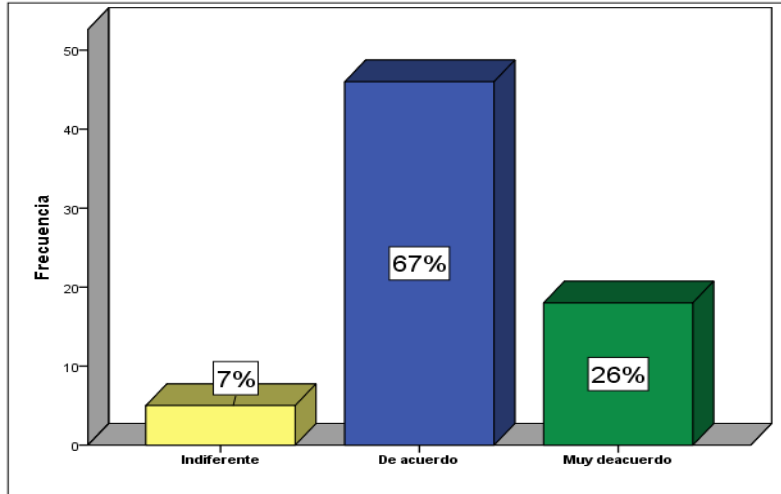
**Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	7,1	7,2	7,2
	De acuerdo	46	65,7	66,7	73,9
	Muy de acuerdo	18	25,7	26,1	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 48**

**Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.**



Fuente: Tabla N° 51  
Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo, encontramos que no existe ninguna respuesta que se contraponga ésta afirmación, ya que 67% están de acuerdo y 26% muy de acuerdo mientras que solo un 7% les es indiferente.

**TABLA N° 52**

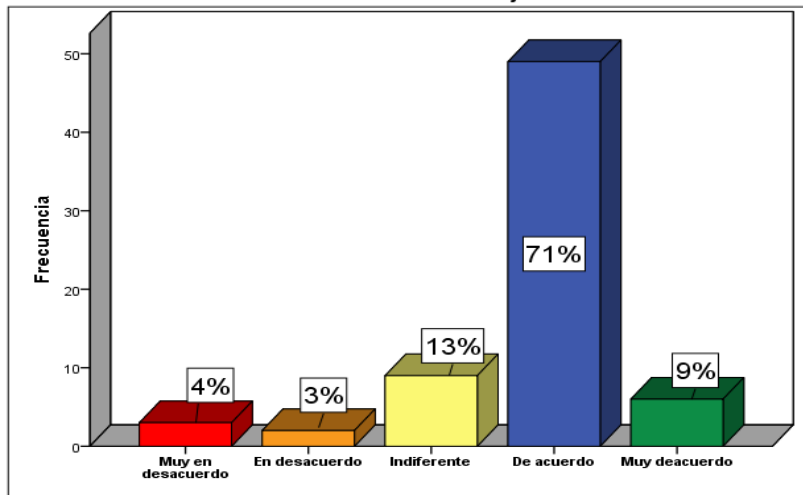
**Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	2	2,9	2,9	7,2
	Indiferente	9	12,9	13,0	20,3
	De acuerdo	49	70,0	71,0	91,3
	Muy de acuerdo	6	8,6	8,7	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 49**

Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.



Fuente: Tabla N° 52  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si se sienten conformes con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla su trabajo, los encuestados manifiestan que están conformes, ya que un 71% está de acuerdo y un 9% muy de acuerdo, mientras que un 13% les es indiferente, existiendo solo un 7% no conformes.

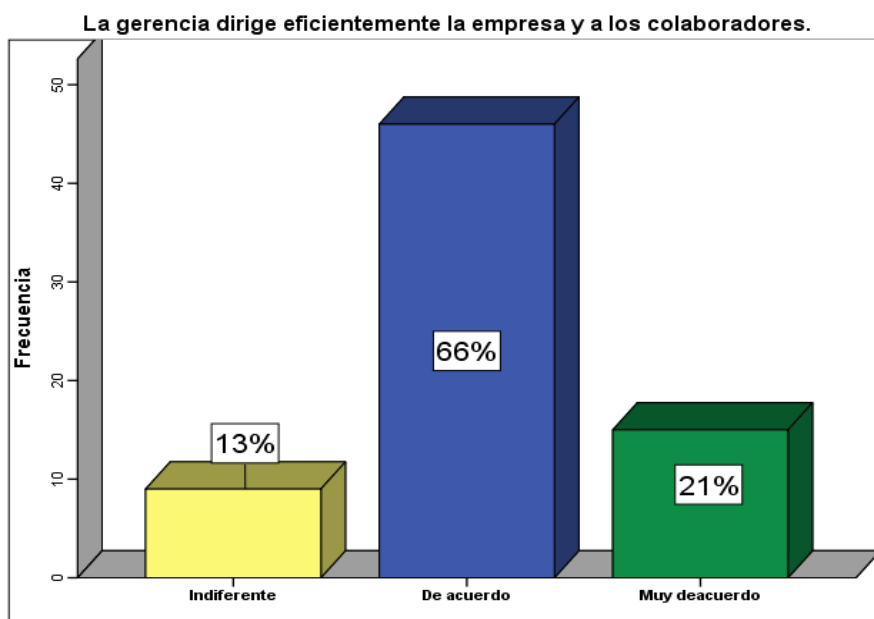
**TABLA N° 53**

**La gerencia dirige eficientemente la empresa y a los colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	9	12,9	12,9	12,9
	De acuerdo	46	65,7	65,7	78,6
	Muy de acuerdo	15	21,4	21,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 50**



Fuente: Tabla N° 53  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si la gerencia dirige eficientemente la empresa y a los colaboradores, los encuestados manifiestan que están de acuerdo un 66% y muy de acuerdo 21%, mientras que a un 13% les es indiferente no existiendo alguna respuesta que esté en desacuerdo con tal afirmación.

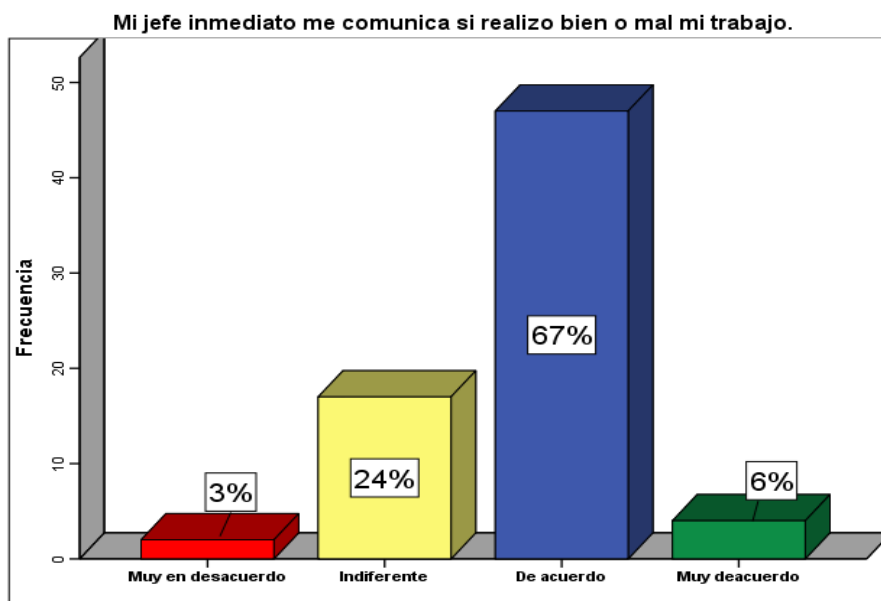
**TABLA N° 54**

**Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	2	2,9	2,9	2,9
	Indiferente	17	24,3	24,3	27,1
	De acuerdo	47	67,1	67,1	94,3
	Muy de acuerdo	4	5,7	5,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 51**



Fuente: Tabla N° 54  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si consideran que su jefe inmediato les comunica se realizan bien o mal su trabajo, los encuestados en 73% están de acuerdo que si les comunican, mientras un 24% les es indiferente y solo 3% está en desacuerdo.

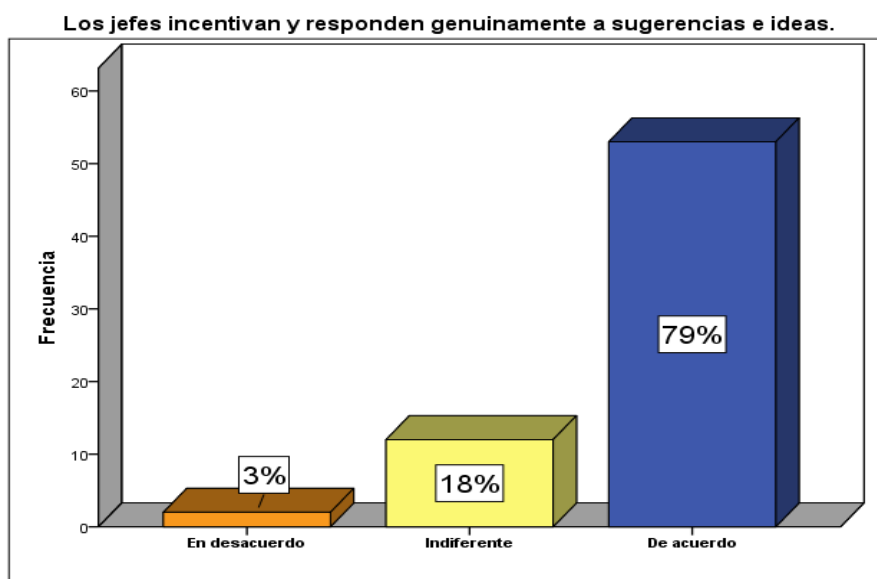
**TABLA N° 55**

**Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,9	3,0	3,0
	Indiferente	12	17,1	17,9	20,9
	De acuerdo	53	75,7	79,1	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,3		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 52**



Fuente: Tabla N° 55  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas, la mayoría de los encuestados están de acuerdo con un 79% , mientras que un 18% les es indiferente y solo 3% están en desacuerdo.

**TABLA N° 56**

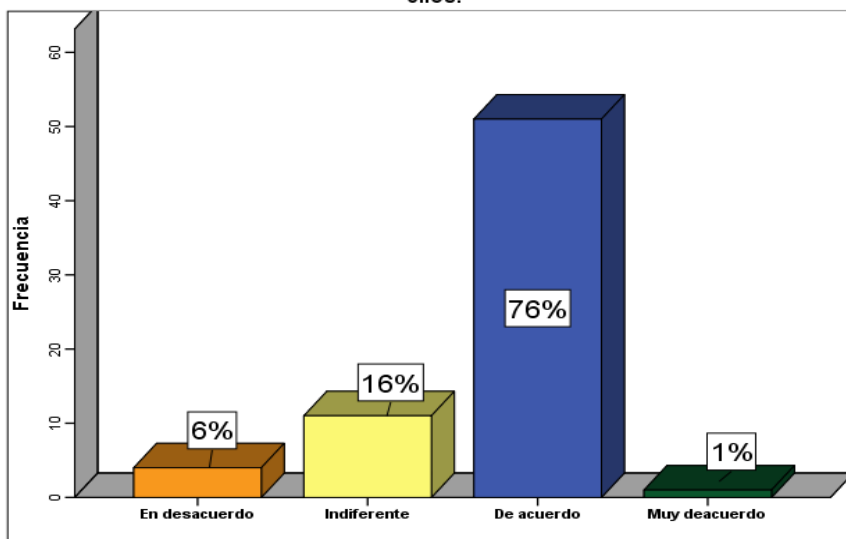
**Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,7	6,0	6,0
	Indiferente	11	15,7	16,4	22,4
	De acuerdo	51	72,9	76,1	98,5
	Muy de acuerdo	1	1,4	1,5	100,0
	Total	67	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	4,3		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 53**

**Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.**



Fuente: Tabla N° 56  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos, el 77% manifiestan estar de acuerdo, mientras el porcentaje de indiferentes alcanza un 16% y solo 6% en desacuerdo.

**TABLA N° 57**

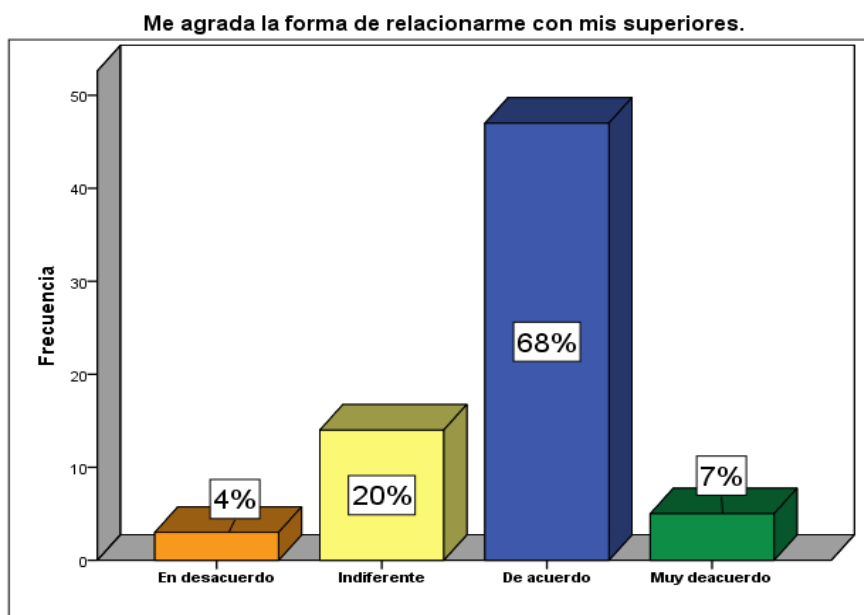
**Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	14	20,0	20,3	24,6
	De acuerdo	47	67,1	68,1	92,8
	Muy de acuerdo	5	7,1	7,2	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 54**





Fuente: Tabla N° 57  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si les agrada la forma de relacionarse con sus superiores, el 68 está de acuerdo y 7% está muy de acuerdo; pero el 20% les resulta indiferente y solo el 4% está en desacuerdo con dicha afirmación.

### TABLA N° 58

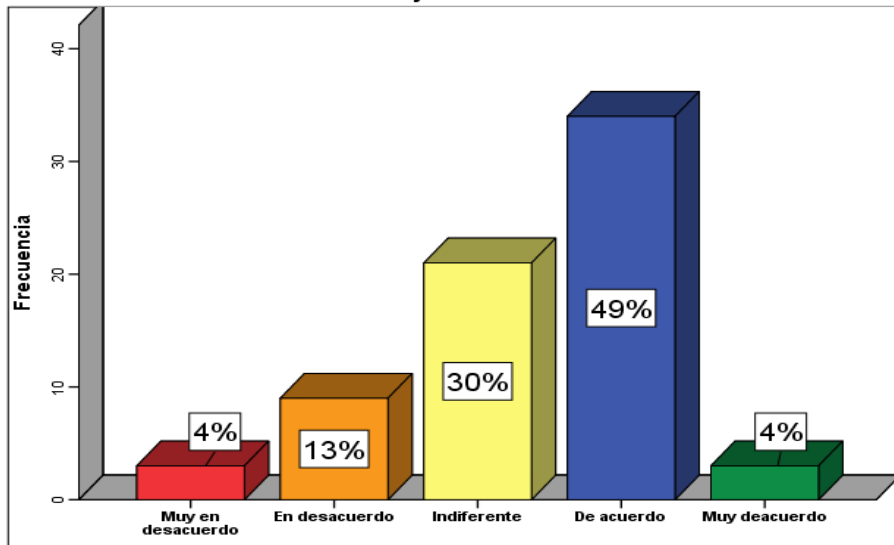
**Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	9	12,9	12,9	17,1
Indiferente	21	30,0	30,0	47,1
De acuerdo	34	48,6	48,6	95,7
Muy de acuerdo	3	4,3	4,3	100,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

### GRAFICO N° 55

Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.



Fuente: Tabla N° 58  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si se considera que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente, un poco más de la mitad de los entrevistados está entre de acuerdo (49%) y muy de acuerdo (4%), mientras que un 47% está entre muy en desacuerdo, en desacuerdo e indiferente con dicha afirmación.

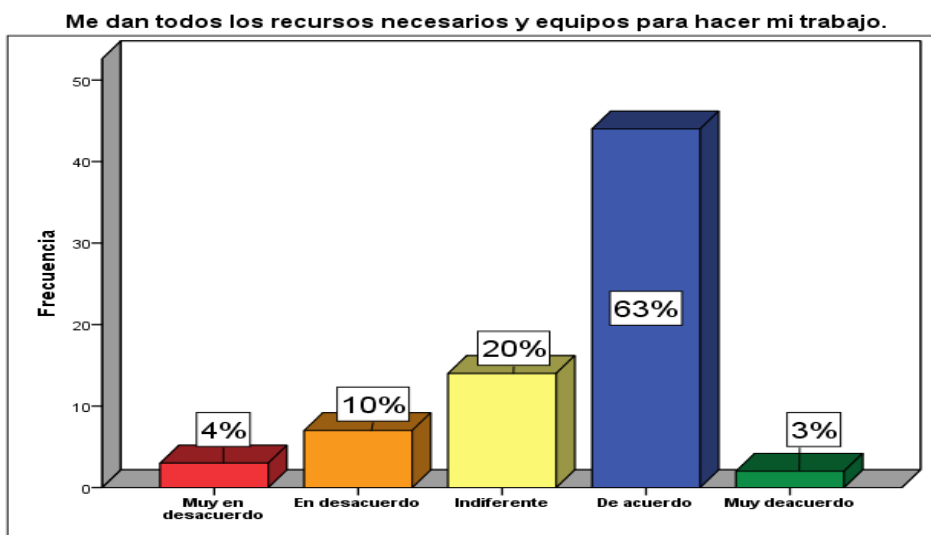
**TABLA N° 59**

**Me dan todos los recursos necesarios y equipos para hacer mi trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	7	10,0	10,0	14,3
	Indiferente	14	20,0	20,0	34,3
	De acuerdo	44	62,9	62,9	97,1
	Muy de acuerdo	2	2,9	2,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 56**



Fuente: Tabla N° 59  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar con respecto a la afirmación de que Me dan todos los recursos necesarios y equipos para hacer mi trabajo, la mayoría de los encuestados (66%) está de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que un 14% está en desacuerdo y muy en desacuerdo; asimismo, el 20% se muestra indiferente con esta afirmación.

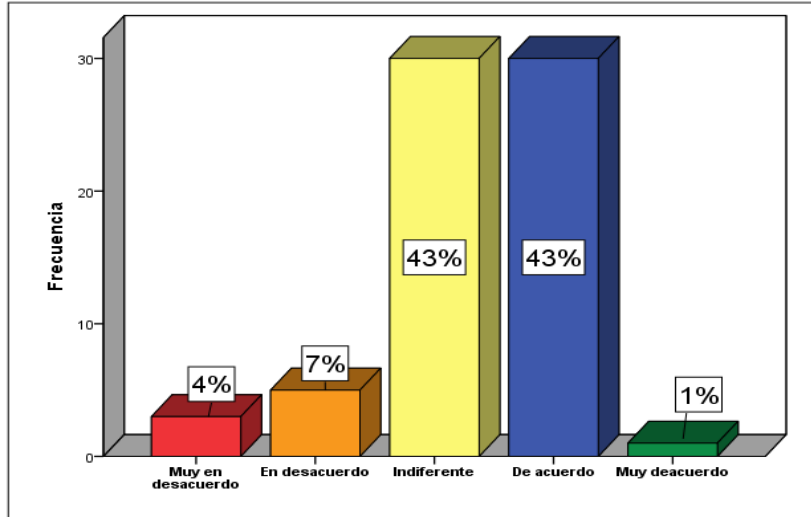
**TABLA N° 60**  
**Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	En desacuerdo	5	7,1	7,2	11,6
	Indiferente	30	42,9	43,5	55,1
	De acuerdo	30	42,9	43,5	98,6
	Muy de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

### GRAFICO N° 57

Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.



Fuente: Tabla N° 60  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas, casi la mitad de los encuestados (43%), refiere que le es indiferente esta afirmación, estando el mismo porcentaje de ellos de acuerdo.

**TABLA N° 61**

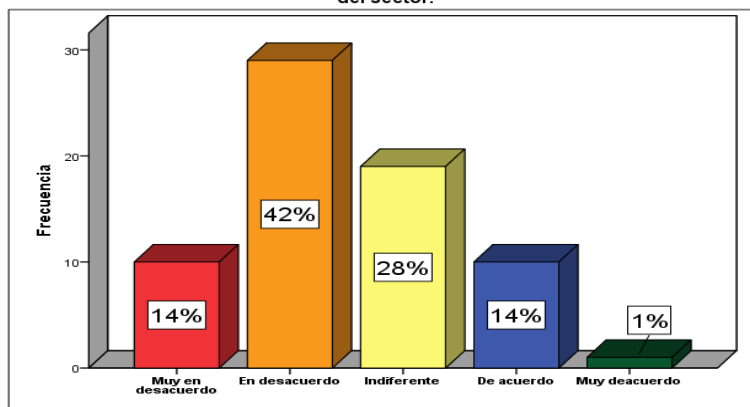
**Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo y conforme a los niveles del sector.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	10	14,3	14,5	14,5
	En desacuerdo	29	41,4	42,0	56,5
	Indiferente	19	27,1	27,5	84,1
	De acuerdo	10	14,3	14,5	98,6
	Muy de acuerdo	1	1,4	1,4	100,0
Total		69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 58**

Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo y conforme a los niveles del sector.



Fuente: Tabla N° 61  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si su remuneración está de acuerdo al trabajo que realizan y conforme a los niveles del sector, la mayoría de los encuestados manifiestan que no están de acuerdo con un 56% (42% en desacuerdo y 14% muy desacuerdos), mientras un 28% les resulta indiferente, solo un 15 está de acuerdo (14% de acuerdo y 1% muy de acuerdo).

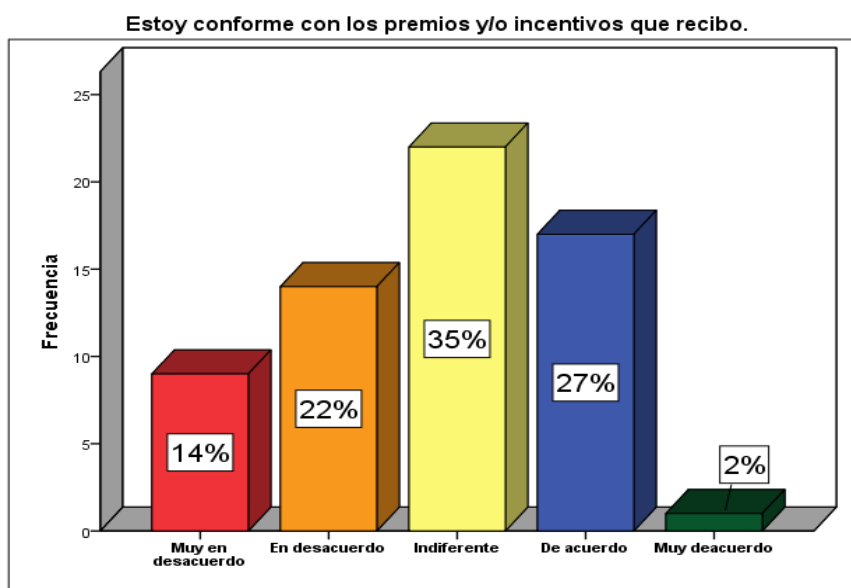
**TABLA N° 62**

**Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Muy en desacuerdo	9	12,9	14,3	14,3
En desacuerdo	14	20,0	22,2	36,5
Indiferente	22	31,4	34,9	71,4
De acuerdo	17	24,3	27,0	98,4
Muy de acuerdo	1	1,4	1,6	100,0
Total	63	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	10,0	
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 59**



Fuente: Tabla N° 62  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo, sólo el 29% está entre de acuerdo y muy de acuerdo. A un número importante de los encuestados les resulta indiferente este atributo, estando entre de acuerdo y muy en desacuerdo con esta afirmación, el 36% de los encuestados.

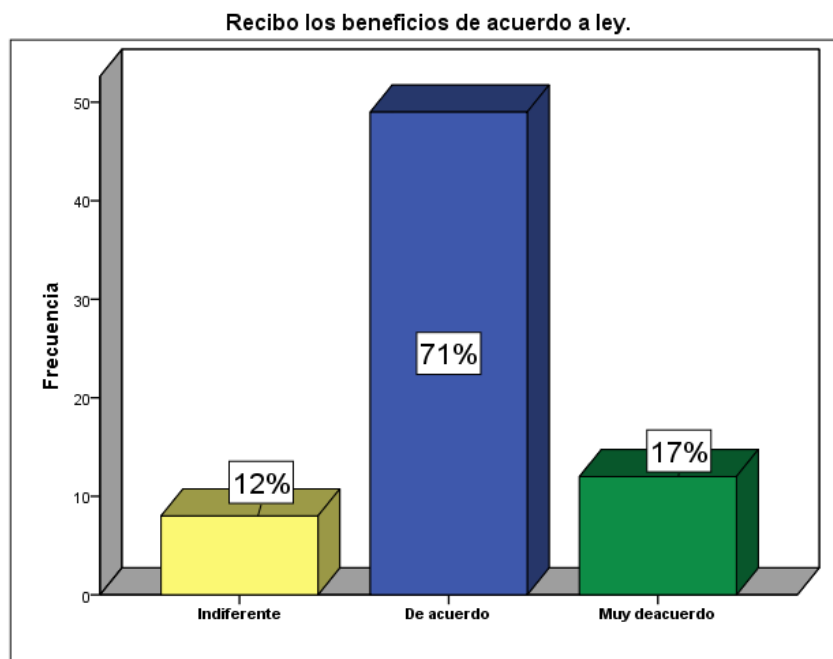
**TABLA N° 63**

**Recibo los beneficios de acuerdo a ley.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	8	11,4	11,6	11,6
	De acuerdo	49	70,0	71,0	82,6
	Muy de acuerdo	12	17,1	17,4	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 60**



Fuente: Tabla N° 63  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si recibo los beneficios de acuerdo a ley, la gran mayoría de los encuestados (88%) se muestra entre de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que un 12% refiere que le es indiferente este atributo.

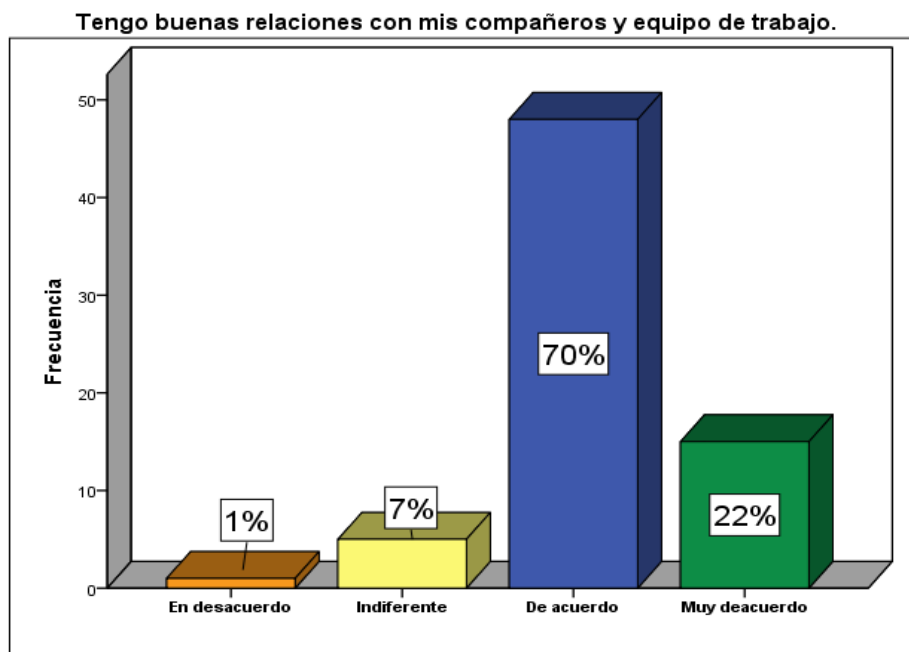
**TABLA N° 64**

**Tengo buenas relaciones con mis compañeros y equipo de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Indiferente	5	7,1	7,2	8,7
	De acuerdo	48	68,6	69,6	78,3
	Muy de acuerdo	15	21,4	21,7	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 61**



Fuente: Tabla N° 64  
Elaboración: Propia

### Interpretación:

En la tabla y gráfico, se puede observar que si tengo buenas relaciones con mis compañeros y equipo de trabajo, la gran mayoría de los encuestados (92%), respondió que está de acuerdo y muy de acuerdo, mientras que solamente un 1% se mostró en desacuerdo.

**TABLA N° 65**

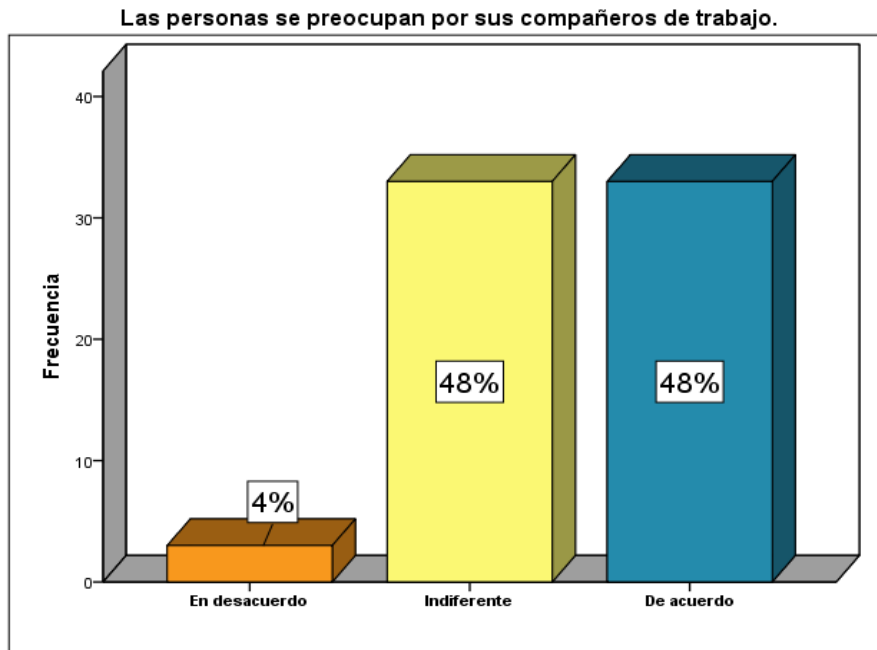
**Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,3	4,3	4,3
	Indiferente	33	47,1	47,8	52,2
	De acuerdo	33	47,1	47,8	100,0
	Total	69	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,4		
<b>Total</b>		<b>70</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: Cuestionario aplicado a EPS Moquegua S.A  
Elaboración: Propia

**GRAFICO N° 62**





Fuente: Tabla N° 65  
Elaboración: Propia

### **Interpretación:**

En la tabla y gráfico, se puede observar que si las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo, un 48% de los encuestados refieren que están de acuerdo con la presente afirmación, mientras que un contundente 48% refieren que les resulta indiferente dicha afirmación.

### **4.3.3. Respuesta a la Hipótesis**

#### **Respuesta a la hipótesis general:**

“El liderazgo tiene una influencia relevante en la motivación del personal de la EPS Moquegua”

Al realizar una reducción de los resultados por dimensiones en cada una de las variables de investigación es que obtenemos los datos para poder realizar la correlación entre el liderazgo y la motivación laboral

**Tabla 66. Relación entre motivación y liderazgo**

		Correlaciones	
		motivación	consolidado
motivación	Correlación de Pearson	1	,635
	Sig. (unilateral)		,043
	N	11	7
consolidado	Correlación de Pearson	,635	1
	Sig. (unilateral)	,043	
	N	7	7

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson podemos afirmar que el liderazgo y la motivación laboral están medianamente relacionados entre sí, es decir, ante un liderazgo mejor consolidado y percibido por los trabajadores, los niveles de motivación laboral que se desarrollan en la entidad se incrementan también pero de manera moderada, con lo que podemos concluir que para que un trabajador alcance una motivación laboral plena no es suficiente solo con tener buenos líderes, sino que pueden también depender de los niveles salariales, las condiciones de trabajo entre otros.

## Respuesta a la hipótesis específica 01

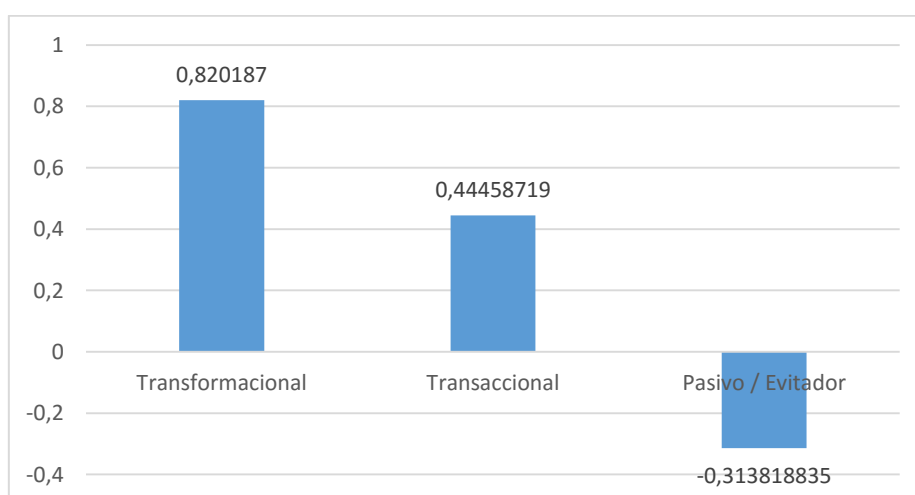
“El estilo de liderazgo que predomina en la EPS Moquegua S.A. es el transformacional”

Para responder a esta hipótesis se asignaron pesos a cada una de las opciones de la escala de Likert para poder obtener ponderados por cada una de las dimensiones de los tres tipos de liderazgo las cuales también fueron ponderadas para poder obtener un ranking, con esto se determinó que el tipo de liderazgo que predomina en la empresa es el transformacional seguido del transaccional y el pasivo evitador (estos dos últimos no son los ideales para la organización)

**Tabla 67. Tipo de liderazgo**

Tipo de liderazgo	ponderado
Transformacional	0.820187
Transaccional	0.44458719
Pasivo / Evitador	-0.31381884

**Fuente:** Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4. Tipo de liderazgo**  
**Respuesta a la hipótesis específica 02**

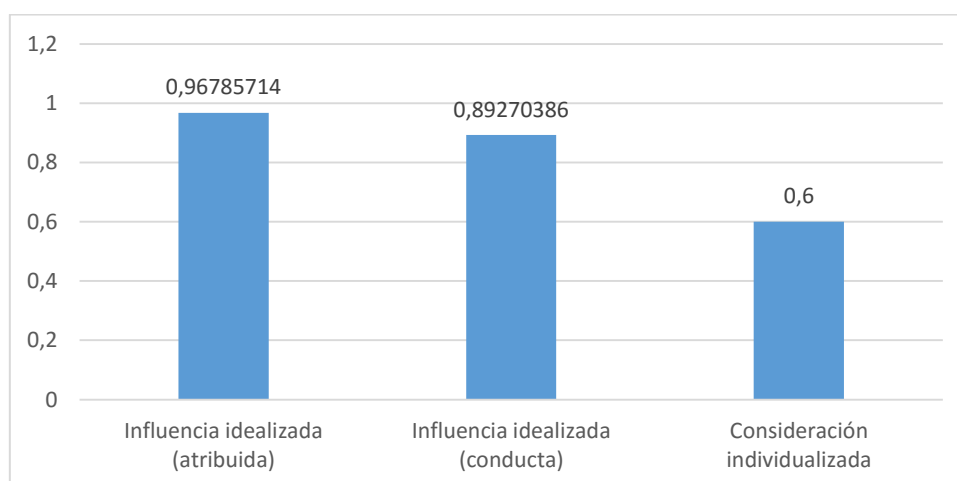
“En el estilo de liderazgo transformacional en la EPS Moquegua S.A. la dimensión con mayor influencia es la consideración individualizada”

Dentro del estilo de liderazgo transformacional haciendo una reducción de las dimensiones se obtuvo que la dimensión más fuerte es la de la influencia idealizada (atribuida), puesto que se percibe cierta admiración y respeto hacia los líderes, que además cuentan con la confianza de su gente. En esta dimensión los colaboradores suelen identificarse con sus jefes y tratan en cierta medida de imitarlos.

**Tabla 68. Liderazgo Transformacional**

<b>TRANSFORMACIONAL</b>	
Influencia idealizada (atribuida)	0.96785714
Influencia idealizada (conducta)	0.89270386
Consideración individualizada	0.6

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5. Liderazgo Transformacional  
Respuesta a la hipótesis específica 03**

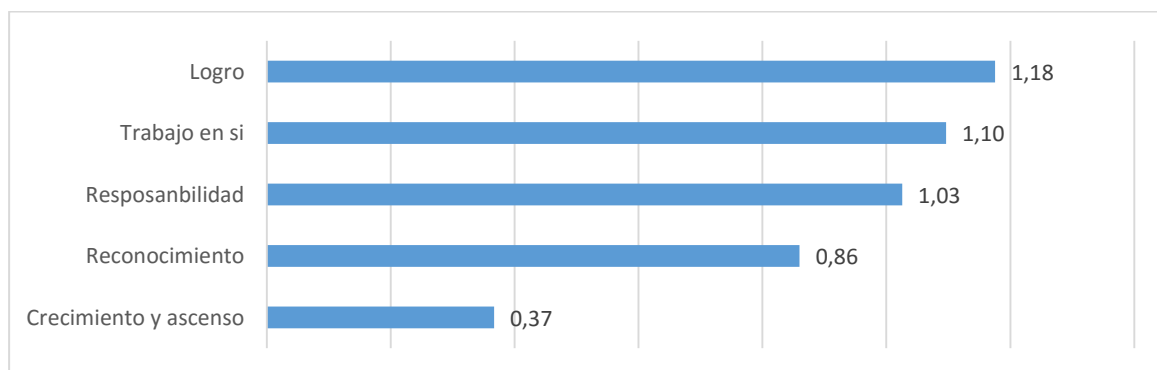
“El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la EPS Moquegua S.A. es baja”

Al respecto la motivación laboral ha sido medida con los factores de Herzberg que agrupa el instrumento en dos dimensiones: los factores higiénicos y los motivacionales. En la empresa estudiada se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 69. Motivación laboral**

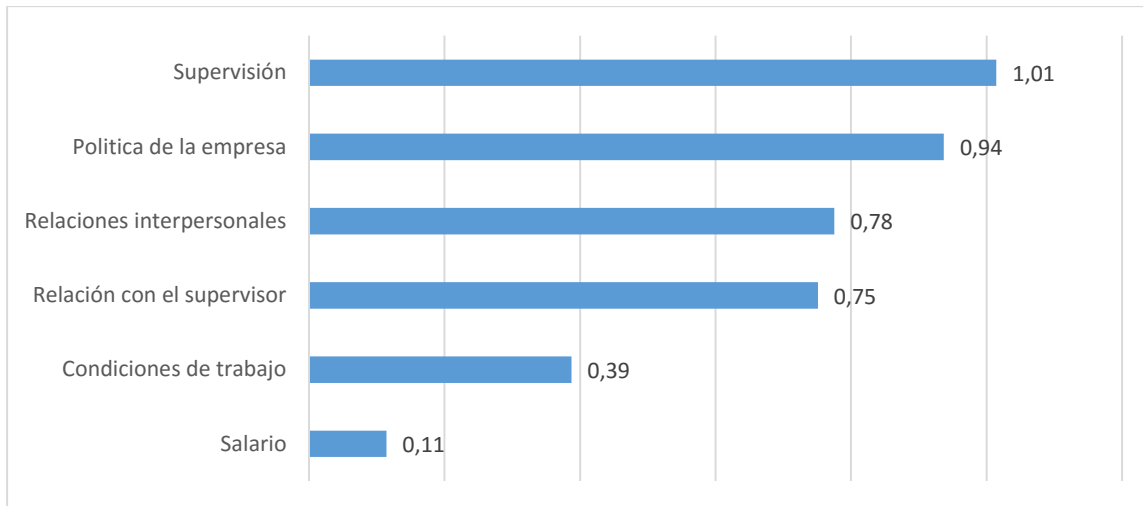
<b>MOTIVACIONALES</b>	<b>ponderado</b>	<b>HIGIENE</b>	<b>ponderado</b>
Crecimiento y ascenso	0.37	Salario	0.11
Reconocimiento	0.86	Condiciones de trabajo	0.39
Responsabilidad	1.03	Relación con el supervisor	0.75
Trabajo en si	1.10	Relaciones interpersonales	0.78
Logro	1.18	Política de la empresa	0.94
		Supervisión	1.01

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

**Figura 6. Factor motivacional**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7. Factor higiene**

En base a estos resultados podemos apreciar que el factor que mayor peso tiene dentro de la motivación laboral es el factor motivacional que está ligado principalmente a las posibilidades de crecimiento y ascenso que tiene el personal, los niveles de reconocimiento que reciben por la labor que desarrollan, el grado de responsabilidad asignada que presume por sí misma un grado de confianza que eleva el nivel de motivación y las oportunidades de desarrollo que los trabajadores sienten que podrían tener en la institución. Si estos criterios del factor motivacional se elevan, se asume que la empresa obtendrá trabajadores mejores motivados. En el caso de la empresa estudiada la dimensión “logro” es la que se encuentra mejor valorada dentro del factor motivacional, que tiene que ver fundamentalmente con la percepción de parte de los trabajadores de que su trabajo es relevante y por tanto contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales y que además esta labor le permite desarrollarse a su máximo nivel.

## CONCLUSIONES

1. Se concluye que el liderazgo influye en la motivación moderadamente, es decir, ante un liderazgo mejor consolidado y percibido por los trabajadores, los niveles de motivación laboral que se desarrollan en la entidad se incrementan, pero de manera moderada. Por tanto, para que un trabajador alcance una motivación laboral plena no es suficiente con tener buenos líderes, sino que también dependen de los niveles salariales, las condiciones de trabajo entre otros factores.

El liderazgo y la motivación laboral están medianamente relacionados entre sí, con un nivel de significancia medio positivo de 0.635 de acuerdo a la Correlación de Pearson.

2. El liderazgo que predomina en la EPS Moquegua S.A. es el transformacional, con un valor promedio ponderado de 0.82, superior al estilo de liderazgo transaccional (0.44) y al estilo de liderazgo pasivo/evitador (-0.31).
3. El estilo de liderazgo ejercido en la EPS Moquegua S.A. es el transformacional y la dimensión con mayor relevancia valorada es la Influencia Idealizada Atribuida (IIA), con un valor ponderado de 0.96. Los directivos son reconocidos por su capacidad de influir en los trabajadores al ser valorado por sus cualidades como ser justos, de buen ánimo, buenas personas y con habilidades personales y profesionales.

4. El nivel de motivación laboral de los trabajadores de la EPS Moquegua S.A. no es baja y su valor ponderado es de 0.78.

El factor que mayor peso ponderado tiene dentro de la motivación laboral es el factor motivacional con un valor ponderado de 0.90, el cual está ligado principalmente a las posibilidades de crecimiento y ascenso que tiene el personal, los niveles de reconocimiento que reciben por la labor que desarrollan, el grado de responsabilidad asignada que presume por sí misma un grado de confianza que eleva el nivel de motivación y las oportunidades de desarrollo que los trabajadores sienten que podrían tener en la Institución.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda que los directivos que conducen la EPS Moquegua S.A., deberán tomar medidas que complementen un liderazgo pleno y que fortalezca la motivación laboral de los trabajadores, sobretodo en el aspecto de Higiene según la teoría de Herzberg, como el tema salarial, los incentivos laborales, la infraestructura adecuada, el fortalecimiento de capacidades entre otros.

Se recomienda fortalecer los aspectos de la dimensión 03 Consideración Individualizada, puesto que tiene un valor ponderado bajo (0.60) respecto a las otras dimensiones del Liderazgo Transformacional.

Se recomienda que los líderes de la EPS Moquegua S.A., mantengan y fortalezcan el estilo transformacional. Que hagan sentir a sus colaboradores que su trabajo es importante y que este contribuye positivamente a la generación de los resultados que la empresa busca.

Se recomienda implementar medidas que ayuden a fortalecer los factores de higiene, según las dimensiones correspondientes, en éste caso la dimensiones menos valorada fueron el salario y las condiciones de trabajo. es ahí donde los directivos deben orientar sus esfuerzos para lograr una mejora económica y mejores condiciones de trabajo que satisfaga a los trabajadores.

Si estas dimensiones del factor motivacional se elevan, se asume que la empresa tendrá trabajadores más motivados alcanzando una productividad esperada y en consecuencia lograr los objetivos trazados por la EPS Moquegua S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Harvard Business Review, 1999.. Dirigir Personas en la Empresa. Ed. Deusto.
- Llano Carlos 2005, El liderazgo Humilde. Ed. IPADE
- Guillén, 1998. Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales. Ed. Mc Graw Hill.
- Bohlander G., Snell S., 2008. Administración de recursos humanos. Thompson.
- Ulrich D., 2006, Recursos humanos champions. Granica..
- Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua Sociedad Anónima – EPS Moquegua S.A. Reglamento de Organización y Funciones. Moquegua – 2014.
- Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua Sociedad Anónima – EPS Moquegua S.A. Plan Maestro Optimizado del 2006 - 2035 aprobado con Resolución de Consejo Directivo N° 032-2009-SUNASS-CD
- Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento Moquegua Sociedad Anónima – EPS Moquegua S.A. Plan Estratégico Institucional del 2012 – 2016, aprobado con Resolución de Gerencia General N° 107-2012-GG/EPS MOQUEGUA S.A.
- Ley N° 30045, 2013 Modernización de los Servicios de Saneamiento y su Reglamento Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
- Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert, D. (1997). Administración. (6ta edición) México.
- Molero, F., Recio, P., Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

Rico, C., Alanis, D. C., Lerma, V.M. (2015). Estilo de liderazgo y su percepción de la eficacia en educación superior: evidencias de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 39-52.

Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.

## **ANEXOS**

1. Encuestas de Liderazgo
2. Encuestas de Motivación Laboral

## Instrumento Liderazgo

Número de encuesta \_\_\_\_ Hecha por: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuánto tiempo labora en la empresa?

---

2. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

---

3. Área y/ o dependencia en la que labora

---

4. Modalidad del contrato

---

5. Talla, Peso

---

### Liderazgo Transformacional

6. **Mi jefe es una buena persona**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

7. **Mi jefe es justo**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

8. **Mi jefe siempre está de buen ánimo**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

9. **Mi jefe es una persona hábil**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

10. **Mi jefe es una persona inteligente**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

11. **Mi jefe es innovador**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

12. **Mi jefe es creativo**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

13. **Mi jefe resuelve los problemas rápidamente**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

14. **Mi jefe se preocupa por el crecimiento del equipo**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

15. **Mi jefe se preocupa por el crecimiento de cada uno de nosotros**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

16. **Mi jefe es un buen motivador**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

### Liderazgo Transaccional

17. **Mi jefe premia públicamente cuando obtenemos un logro**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

18. **Mi jefe conoce cuales son nuestros objetivos personales y profesionales**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

19. **Mi jefe reconoce cuando me esfuerzo al conseguir los objetivos**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

20. **Mi jefe reconoce el valor que tengo en la entidad**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

21. **Mi jefe se preocupa por nuestras debilidades**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

22. **Mi jefe se preocupa por conseguir los objetivos de mi oficina**

Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo  
**23. Mi jefe responde adecuadamente ante alguna consulta**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

**Liderazgo pasivo/evitador**

**24. Mi jefe se conoce nuestras debilidades pero no hace nada**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo  
**25. Mi jefe se preocupa por problemas menores**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo  
**26. Mi jefe solo actúa cuando el problema es urgente**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

**27. Mi jefe evita los problemas cuando se presentan**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo  
**28. Mi jefe prefiere resolver los problemas a último momento**  
Muy en desacuerdo \_\_\_ En desacuerdo \_\_\_ Indiferente \_\_\_ De acuerdo \_\_\_ Muy de Acuerdo

**29. Lugar de residencia**  
\_\_\_\_\_

**30. Nivel de ingresos**  
\_\_\_\_\_

**31. Educación**  
\_\_\_\_\_

**32. Sexo**  
\_\_\_\_\_

**33. Trabajo anterior (empresa y puesto)**  
\_\_\_\_\_

## ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Basándose en su experiencia como colaborador indique según los siguientes criterios, su nivel de motivación respecto al trabajo que desempeña. Marque con una X la alternativa que considere que expresa mejor su sentir.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	Ítem	Valoración				
1	Mi trabajo contribuye directamente al alcance de los objetivos.	1	2	3	4	5
2	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.	1	2	3	4	5
3	Las tareas que desempeño corresponden a mi función	1	2	3	4	5
4	Mi jefe me reconoce por una labor bien realizada.	1	2	3	4	5
5	Mi jefe se preocupa por la calidad de mi trabajo.	1	2	3	4	5
6	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar.	1	2	3	4	5
7	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
8	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes.	1	2	3	4	5
9	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.	1	2	3	4	5
10	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.	1	2	3	4	5
11	Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad.	1	2	3	4	5
12	Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas.	1	2	3	4	5
13	Existen oportunidades de hacer línea de carrera.	1	2	3	4	5
14	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.	1	2	3	4	5
15	En la empresa cumplen y respetan con los convenios y leyes laborales.	1	2	3	4	5
16	Me siento conforme con mi horario laboral.	1	2	3	4	5
17	Entiendo claramente la visión y misión de la empresa.	1	2	3	4	5
18	La empresa difunde constata y transparentemente sus políticas y procedimientos.	1	2	3	4	5
19	Me siento conforme con las normas y políticas de la empresa.	1	2	3	4	5

N°	Ítem	Valoración				
20	Mi jefe tiene la formación técnica y/o profesional necesaria para hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
21	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
22	La gerencia dirige eficientemente la empresa y a los colaboradores.	1	2	3	4	5
23	Mi jefe inmediato me comunica si realizo bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4	5
24	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	1	2	3	4	5
25	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.	1	2	3	4	5
26	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores.	1	2	3	4	5
27	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómoda y eficientemente.	1	2	3	4	5
28	Me dan todos los recursos necesarios y equipos para hacer mi trabajo.	1	2	3	4	5
29	Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas.	1	2	3	4	5
30	Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo y conforme a los niveles del sector.	1	2	3	4	5
31	Estoy conforme con los premios y/o incentivos que recibo.	1	2	3	4	5
32	Recibo los beneficios de acuerdo a ley.	1	2	3	4	5
33	Tengo buenas relaciones con mis compañeros y equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
34	Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5