



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y
RECURSOS HUMANOS

Influencia del liderazgo organizacional en la productividad de una empresa
del rubro electrodomésticos, periodo 2020-2021

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en comportamiento
organizacional y recursos humanos

AUTOR

Bachiller Endo Hinojosa, Jorge Augusto

(ORCID: 0000.0001.7210.2813)

ASESOR

Magister Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto

(ORCID: 0000.0001.9829.2571)

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Endo Hinojosa, Jorge Augusto

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 10439236

Datos de asesor

Magister Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 08544988

Datos del jurado

JURADO 1: Doctora Narváez Rivero, Tessie Nelly, DNI N°07916766,
ORCID 0000.0002.2842.9103

JURADO 2: Doctor Altamirano Herrera, Aníbal, DNI N°10426902, ORCID
0000.0003.2940.0078

JURADO 3: Magister Nario Dulanto, Carlos Fernando, DNI N°16007568,
ORCID 0000.0002.3518.0641

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 418147

Código del Programa: 5.06.03

DEDICATORIA

A Dios, a mi padre Carlos, mi luz; a mi madre Marina que me dio vida y a MamáLeca por darme su vida. A mis hermanos, Carlos, Gladys, Juan y mi gemelo Luis. A Freddy, Marco y Evelina. A mis hijos, Kenji, Luis, Yuuki y Satomi, mi fuerza. Y a mi esposa Melva, complemento en los buenos momentos y soporte en los difíciles.

AGRADECIMIENTO

Para aquellos maestros(as) escolares y universitarios que me enseñaron con pasión y dedicación. A Juan Aguilar+, mi mentor. Y a Miguel Rodríguez por su asesoría y compromiso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general.	17
1.2.2 Problemas específicos.	17
1.3 Importancia y justificación del estudio (aporte, contribución)	17
1.4 Delimitación del problema.	25
1.5 Objetivos del estudio.....	26
1.5.1 Objetivo general.	26
1.5.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
2.1 Marco histórico	27
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.....	42
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	56
2.3.1 Liderazgo	56
2.3.2 Inteligencia emocional.....	74
2.3.3 Productividad	86
2.4 Definición de términos básicos.	99
2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis (figuras, o mapas conceptuales).....	101
2.6. Hipótesis.....	103
2.6.1 Hipótesis general.	103
2.6.2 Hipótesis específica.	103
2.7 Variables.....	103
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	105
3.1 Enfoque, tipo, método y diseño de la investigación.....	105
3.2 Población y muestra (escenario de estudio)	107
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)	111
3.4 Descripción de procedimiento de análisis de datos.....	116
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	118
4.1 Resultados.....	118
4.2 Análisis de resultados.	159
CONCLUSIONES	179
RECOMENDACIONES	180
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181
ANEXOS	188
Anexo 01: Declaración de autenticidad.....	188
Anexo 02: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.	189
Anexo 03: Matriz de consistencia.....	190
Anexo 04: Matriz de operacionalización	191
Anexo 05: Protocolo e instrumentos realizados.	192
Anexo 06: Formatos de protocolos e instrumentos realizados	194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Rotación del personal año 2018.....	16
Tabla 02: Matriz de operacionalización.....	104
Tabla 03: Población para evaluar – Año 2020-2021.....	108
Tabla 04: Población y muestra pre y post test.....	108
Tabla 05: Técnicas e instrumentos.....	112
Tabla 06: Resultados del criterio de validez.....	113
Tabla 07: Análisis de confiabilidad de instrumento construido.....	114
Tabla 08: Evaluación de contenido de los ítems del instrumento V. Aiken.....	115
Tabla 09: Matriz de análisis de datos.....	117
Tabla 10: Ventas en el mercado de electrodomésticos.....	119
Tabla 11: Distribución geográfica de la cartera.....	119
Tabla 12: Colocación de cartera crediticia.....	120
Tabla 13: Procesos de inducción 2017 versus 2018.....	124
Tabla 14: Resultados PRE–TEST de la variable, rotación.....	125
Tabla 15: Porcentajes PRE–TEST de la variable, rotación.....	126
Tabla 16: Resultados POST–TEST de la variable, rotación.....	134
Tabla 17: Porcentajes POST–TEST de la variable, rotación.....	135
Tabla 18: Resultados PRE–TEST variable, relaciones interpersonales.....	137
Tabla 19: Porcentajes PRE–TEST variable, relaciones interpersonales.....	138
Tabla 20: Resultados POST–TEST variable, relaciones interpersonales.....	145
Tabla 21: Porcentajes POST–TEST variable, relaciones interpersonales.....	146
Tabla 22: Resultados PRE–TEST de la variable, cliente interno.....	149
Tabla 23: Porcentajes PRE–TEST de la variable, cliente interno.....	150
Tabla 24: Cronograma días de trabajo y descanso de asesores de venta.....	155
Tabla 25: Cronograma días de trabajo y descanso de asesores financieros.....	156
Tabla 26: Resultados POST – TEST de la variable, cliente interno.....	158
Tabla 27: Porcentajes POST – TEST de la variable, cliente interno.....	159
Tabla 28: Resumen de procesamiento de casos, variable Rotación.....	162
Tabla 29: Estadísticos descriptivos muestras Pre Test y Post Test.....	163

Tabla 30: Pruebas de normalidad.....	164
Tabla 31: Resumen de contrastes de hipótesis.....	165
Tabla 32: Resumen procesamiento casos, variable Relaciones Interpersonales.....	167
Tabla 33: Estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test.....	168
Tabla 34: Pruebas de normalidad.....	169
Tabla 35: Resumen de contrastes de hipótesis.....	171
Tabla 36: Resumen de procesamiento de casos, variable Cliente Interno.....	173
Tabla 37: Estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test.....	174
Tabla 38: Pruebas de normalidad.....	175
Tabla 39: Resumen de contrastes de hipótesis.....	176
Tabla 40: Resumen de resultados.....	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Evolución histórica de las teorías del liderazgo.....	36
Figura 02: Características del modelo ‘Rango Total’ de Bass y Avolio.....	74
Figura 03: Relaciones entre afecto, las emociones y el estado de ánimo.....	77
Figura 04: Reacción en cadena de la calidad y la productividad, de Deming.....	89
Figura 05: Sustentación teórica de las variables.....	101
Figura 06: Modelo de liderazgo ‘Rango Completo’ o ‘Rango Total’.....	101
Figura 07: Características del gerente y del líder.....	102
Figura 08: Habilidades gerenciales necesarias de. Robert L. Katz.....	102
Figura 09: Formulación del Alfa de Cronbach.....	114
Figura 10: Formulación del V de Aiken.....	115
Figura 11: Proceso de inducción 2017.....	122
Figura 12: Cronograma del proceso de inducción 2015.....	123
Figura 13: Actividades de la estructura del programa de inducción.....	127
Figura 14: Desarrollo de dinámicas en Programa de inducción 2019.....	128
Figura 15: Programas de Inducción durante el 2019.....	132
Figura 16: Actividades de la estructura de mejora continua.....	139
Figura 17: Desarrollo de dinámicas en ‘Programa de mejora continua 2021.....	141
Figura 18: Programas de mejora continua durante el 2021.....	143
Figura 19: Actividades de la estructura de horarios flexibles.....	151
Figura 20: Implementación del programa de horarios flexibles 2021.....	153
Figura 21: Capacitación de implementación del ‘teletrabajo, 2020-2021’.....	156

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar el liderazgo organizacional para mejorar la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un nivel explicativo y un diseño experimental. La población estuvo constituida por 236 trabajadores y una muestra de 196 conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda. La técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento fue la utilizada para las tres variables dependientes

La investigación se inspiró en las teorías y modelos del liderazgo centrando la atención al estilo transformacional del modelo Rango Total de Bass y Avolio. En los teóricos de la inteligencia emocional desde sus inicios con Peter Salovey hasta la propuesta organizacional de Daniel Goleman, así como las investigaciones de Deming y Chiavenato sobre la productividad.

Se comprobó que existe una influencia del liderazgo organizacional en la productividad de una empresa de electrodomésticos, afirmando la relación relevante de los procesos de inducción, programas de inteligencia emocional y estructura de horarios de trabajo flexibles. De esta manera se concluye que, un liderazgo transformacional en los jefes, supervisores y gerentes influye significativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores, fortaleciendo la cultura organizacional, brindando un buen clima empresarial, lo que brindó como resultado un mejor desempeño de la mayoría de los colaboradores, elevando la productividad.

***Palabras claves:* Liderazgo, inteligencia emocional, productividad, horarios de trabajo flexibles, empresa.**

ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the organizational leadership to improve productivity in a company in the field of household appliances, period, 2020-2021.

The research had a quantitative approach, of an applied type, with an explanatory level and an experimental design. The population consisted of 236 workers and a sample of 196 made up of area managers, regionales managers, store managers and store collaborators. The technique of the survey and the questionnaire as an instrument was used for the three dependent variables.

The research was inspired by leadership theories and models, focusing attention on the transformational style of the Bass and Avolio Total Range model. In emotional intelligence theorists from its beginnings with Peter Salovey to Daniel Goleman organizational proposal, as well as Deming and Chiavenato research on productivity.

It was found that there is an influence of organizational leadership on the productivity of an appliance company, confirming the relevant relationship of induction processes, emotional intelligence programs and flexible work schedule structure. In this way, it is concluded that a transformational leadership in bosses, supervisors and managers significantly influences the job satisfaction of workers, strengthening the organizational culture, providing a good business climate, which resulted in a better performance of the majority of workers. employees, increasing productivity.

***Keywords:* Leadership, emotional intelligence, productivity, flexible working hours, company.**

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las organizaciones es imprescindible en una era digital y de constantes cambios como lo origina la cuarta revolución industrial. Se puede definir el liderazgo como la interrelación entre líder y seguidor para alcanzar los objetivos en una organización. En la interrelación de estos tres componentes: líder, seguidores y objetivo o situación se da origen al liderazgo, a la vez que “cada elemento influye y es influenciado por las otras dos variables, y el cambio en cualquiera de ellos altera la forma en que interactúan los otros dos” (Hitt, Black, & Porter, 2006).

El liderazgo determina la importancia de una mirada más humana a través de las relaciones interpersonales, el control de las emociones y la flexibilidad horaria que los colaboradores necesitan para su crecimiento profesional para elevar la productividad con una mejor satisfacción laboral. En el Perú, desde hace décadas en el sector comercial se vive un descontento entre colaboradores y empleadores que se manifiesta por la alta rotación existente, justificando a esta investigación resolver un problema notorio que sin embargo, tiene poca atención en la búsqueda de soluciones.

La pregunta central de la investigación es ¿Existe influencia entre el liderazgo organizacional y la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos? La hipótesis central es que si se determina el liderazgo organizacional entonces mejorará la productividad. Esta propuesta de investigación ofrece conocimientos y abre el debate sobre una problemática observada también en otros sectores. La gestión empresarial siempre exigirá rentabilidad y estrategias comerciales, sin embargo, la ausencia de directores, gerentes y administradores que inspiren es cada vez más notoria en una era que exige una nueva forma de pensar. Para llevar a cabo el estudio, el trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se presenta la problemática de la compañía perteneciente al sector comercial *retail*, donde la ausencia de comunicación, empatía y control emocional de parte de los que dirigen equipos, suscita despidos, renunciaciones, bajo compromiso, mala atención a los clientes, lo que conlleva a que los productos no tengan las ventas esperadas y aumente los costos. Se plantea como objetivo general del estudio determinar el liderazgo organizacional para mejorar la productividad de la empresa. Entre los objetivos específicos, optimizar el programa de inducción, desarrollar la inteligencia emocional e implementar horarios flexibles.

En el Capítulo II, contiene el marco histórico y las investigaciones relacionadas con el tema de investigación, las estructuras teóricas y científicas del liderazgo, inteligencia emocional y productividad que sustentan el estudio, la definición de términos básicos, los fundamentos teóricos, la hipótesis general y las específicas.

En el Capítulo III, se define el marco metodológico empleado sobre el enfoque, tipo, diseño y método de la investigación. La población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la descripción de los procedimientos de análisis de datos empleados para su recolección y su procesamiento.

En el Capítulo IV, son expuestos los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de las técnicas citadas en el capítulo precedente. Se presentan los resultados pre test antes de la implementación de las variables independientes (inducción, inteligencia emocional, horarios flexibles) y post test después de su implementación.

En la parte final se presentan las conclusiones obtenidas después de realizar la presente investigación y las recomendaciones para la compañía y otras organizaciones que deseen usar la presente tesis como referencia. Con la información propuesta tendrá una visión organizacional del siglo XXI con pensamientos más humanos y disruptivos que propongan no solo qué podemos mejorar, sino qué más podemos hacer.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Inmersos en plena era digital, las empresas a nivel mundial experimentan el gran reto de subsistir en los negocios, la industria, el comercio, servicios, etcétera, apoyados en la tecnología y la inteligencia artificial. A la vez, la globalización ha llevado a impulsar a todos, a ser más competitivos en la cual la creatividad e innovación obliga a las organizaciones a cambiar constantemente, ser flexibles y adaptarse a circunstancias, culturas y tiempos. En las empresas son los trabajadores los que reciben o soportan estos cambios inevitables, que van marcando el desarrollo de la humanidad, no muchas veces con óptimos resultados. El estrés laboral, el maltrato, la poca capacidad de comunicación por parte de los encargados de áreas hacia sus colaboradores ha originado poca generación de confianza, trabajo en equipo y compromiso tal como se manifiesta, en investigaciones a nivel internacional y nacional. En el año 2018, el Instituto McKinsey Global señaló que muchas compañías en el mundo investigan cómo cambiarán los roles de trabajo y qué tipo de talento requerirán en los próximos cinco a diez años, habiendo ejecutivos que ven esto como una prioridad: “42% en los Estados Unidos, 24% en Europa y 31% en el resto del mundo, admiten que actualmente carecen de una “buena comprensión de cómo la automatización y / o la digitalización afectarán nuestras habilidades futuras”. Ante esta incertidumbre organizacional y cambios por la ‘IV Revolución Industrial’ es vital la presencia de colaboradores que lideren la transformación digital. Lussier y Achua, (2005), definen que “el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de una organización mediante el cambio” (p. 5). Los estudios señalan que todo

líder, entre otras competencias y características, debe de tener muy desarrolladas las habilidades blandas o habilidades humanas como lo denomina Simon Sinek. Estas habilidades tienen estrecha relación con la inteligencia emocional, ya que la interacción y comunicación se ve afectada por la capacidad de conocer y manejar las emociones. Han pasado dos décadas desde que Daniel Goleman investigó sobre la inteligencia emocional y su importancia para alcanzar la excelencia en el liderazgo dentro de las organizaciones. Estamos convencidos que gestionar las emociones y relacionarse bien con los demás, como lo explicaba Goleman, permite alcanzar mayores grados de influencia y bienestar personal ante cualquier cambio.

América Latina no es ajena a esta preocupación por elevar las relaciones interpersonales en las organizaciones. El presente estudio, basado en una empresa de venta *retail* (al por menor) de electrodomésticos, tiene sedes en seis países latinoamericanos y se ha apreciado comportamientos y conductas que no aportan a tener un buen clima organizacional. Se percibe ausencia de liderazgo, empatía, comunicación y empoderamiento a sus trabajadores, así como una notoria preocupación en los resultados cuantitativos o sea en vender más. Estas relaciones se basan sobre todo en el trato por la persona quien los dirige, por lo que es común escuchar que los trabajadores renuncian por sus jefes sin comprender que la alta tasa de ceses, renuncias y despidos del personal promueve la baja productividad y poco compromiso en las empresas. También, afecta al crecimiento profesional de los equipos que es justamente el interés de los jóvenes en búsqueda de empleo, tal como lo señala la Fundación Forge en su encuesta realizada en el año 2019, a 2258 jóvenes entre 17 y 23 años, de Argentina, Chile, México, Perú y Uruguay. Concluye que “un 57% valoran

más la oportunidad de crecimiento en un empleo, reflejándose una gran diferencia con respecto a la flexibilidad horaria, estabilidad, clima laboral, incluso al salario”.

En el Perú existe paradigmas y malos hábitos, muy marcados, en el rubro comercial: Los jefes de tienda y supervisores no brindan a los asesores de venta información oportuna sobre los objetivos de la empresa, no delegan funciones, no se retroalimentan, ni hacen reconocimiento de sus logros. Hay jefes y supervisores que han ascendido por la funcionalidad de sus operaciones en la venta de productos, pero eso no brinda seguridad que puedan desarrollar estrategias, ni mucho menos gestionar personas. No es lo mismo vender que dirigir y a la vez dirigir es diferente a liderar. “El Perú es el país latinoamericano con mayor índice de rotación laboral con un promedio de 20,7%, mientras que en la región la cifra es de 10,9%, destacando los sectores de tecnología, *retail* y entretenimiento” (La República, 2019).

La empresa de venta de electrodomésticos, donde realizamos la presente investigación, cuenta con una elevada rotación que da muestras claras que algo no está funcionando bien y esta realidad hace elevar los costos de operatividad, afectando notoriamente a la organización en su productividad, ya que constantemente ingresan personas que no conocen al 100% la dinámica del negocio (precios, productos, segmentación de clientes, política de crédito). En la tabla 1, la rotación del personal brinda una preocupante realidad.

Tabla 01:
Rotación del personal año 2018.

Mes	Trabajadores al inicio mes	Renuncia voluntaria	Renuncia forzada	Total, de renuncias	Rotación total	Rotación voluntaria
Enero	250	77	22	99	40%	31%
Febrero	237	57	08	65	27%	24%
Marzo	243	66	13	79	33%	27%
Abril	240	63	09	72	30%	26%
Mayo	248	52	19	71	29%	21%
Junio	251	64	06	70	28%	25%
Julio	262	80	11	91	35%	31%
Agosto	217	60	09	69	32%	28%
Setiembre	216	52	08	60	28%	24%
Octubre	211	41	13	54	26%	19%
Noviembre	208	31	08	39	19%	15%
Diciembre	252	60	08	68	27%	24%
TOTAL	2835	703	134	837	30%	35%

Fuente: Empresa de venta de electrodomésticos.

Elaboración: Propia.

Se identifica que la empresa de venta de electrodoméstico cuenta una rotación anual de 30%, que supera a los indicadores nacionales e internacionales. Tomar en cuenta que la generación *millennials*, será el principal componente de la población económicamente activa, PEA, del Perú en el 2030 y que exigen líderes y no jefes. (Robinns y Judge 2009) afirman que “los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (p. 418). En los próximos años, las empresas comerciales necesitan elevar la productividad con satisfacción laboral a través de líderes organizacionales por lo que, la presente investigación permite analizar situaciones y posibles soluciones.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general.

¿Cómo, mediante el liderazgo organizacional se podrá mejorar la productividad laboral en una empresa del rubro electrodomésticos, periodo, 2020-2021?

1.2.2 Problemas específicos.

- a) ¿Cómo reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?
- b) ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?
- c) ¿Cómo mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?

1.3 Importancia y justificación del estudio (aporte, contribución)

✓ Importancia del estudio.

La investigación se realizó con el objetivo de contribuir a las organizaciones en el entendimiento de la importancia del liderazgo e inteligencia emocional en el logro de los objetivos a través de mejorar las relaciones interpersonales, elevando la productividad en diferentes áreas de una organización. Contar con líderes que generen confianza mediante una comunicación asertiva y empatía, promoverá el trabajo colaborativo, resolución de conflictos, tolerancia y entendimiento entre las personas que dirigen y los trabajadores que reciben órdenes.

Diferentes estudios señalan que las personas producen más cuando están motivados, se sienten escuchadas y tienen un líder que los inspira y que se preocupa por ellos. Alcanzar estos parámetros permitirá a los colaboradores generar seguridad en ellos mismos, en sus superiores y aumentar su compromiso con la organización. A las empresas aportará retener el talento humano, disminuyendo su rotación laboral y aumentar su rentabilidad. Las organizaciones tienen esta responsabilidad, en esta era de creciente escasez de talento con habilidades de fortalecer y brindar más atención a sus trabajadores para mantenerlos por más tiempo en un estable clima organizacional.

Deloitte en su informe de Tendencias Globales de Capital Humano señala que:

Para impulsar el crecimiento, las organizaciones deben aprovechar más eficazmente a su fuerza laboral actual para identificar y desarrollar a las personas con las habilidades, capacidades, motivación y conocimiento de la organización, su infraestructura y su cultura que se requiere. Crear mejores programas para facilitar la movilidad interna puede dar frutos en múltiples áreas: crecimiento, compromiso de los empleados y rentabilidad del negocio. (Deloitte Insights, 2019, pág. 85).

El liderazgo, así como la inteligencia emocional son estudios de preocupación por diversos autores que enfocan sus investigaciones como la evolución del cerebro humano, así como la actuación de diferentes personajes que han logrado hazañas extraordinarias como las pirámides de Egipto, y que han tomado mucha más importancia en los últimos 20 años. Entre los más destacados encontramos a Edilberto Chiavenato y Daniel Goleman. Chiavenato (2009) indica: “las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente,

pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad” (p. 335).

Basándose en Daniel Goleman, Robbins y Coulter (2014) señalan: “entre las áreas de investigación en torno de las emociones, una que ha generado conceptos de interés en materia de personalidad es la inteligencia emocional que es la capacidad de detectar y manejar las señales emocionales y la información relacionada” (p. 461). Estas acciones permitirán observar la posibilidad de innovar un nuevo proceso de venta, horarios, capacitación e intentar otras posibilidades de comunicación, acercamiento, trabajo en equipo con acuerdos y flexibilidad de todas las partes: gerentes, supervisores con jefes y vendedores de tienda. enfocados en el punto de vista humano y no solo de productividad en todos los puestos y jerarquías.

De esta manera se afianza las bases para afrontar los retos, que se mencionan en las investigaciones sobre la transformación digital.

El sector comercial *retail* de venta de electrodomésticos que en este trabajo se investiga, lleva muchos años con los mismos problemas y pocos cambios en el proceso de la venta, atención al cliente interno y gestión del talento. Como se ha comentado, la rotación es muy alta en el sector comercial en el Perú, incluyendo la gerencia comercial (ventas) y tecnología e información (TI), áreas con protagonismo en este mundo de cambios a gran velocidad y abundante información, por lo que es muy preocupante esta realidad empresarial nacional.

✓ **Justificación del estudio.**

Justificación teórica.

Esta investigación explorará al colaborador más como ser humano y no solo como trabajador, concepto importante en el mundo de hoy, inmerso en el comercio y la tecnología digital. Esto conducirá a entender mejor sus necesidades, control de emociones, retos, frustraciones, miedos, así como descubrir competencias, fortalezas que lo elevarían al liderazgo, figura importante en las organizaciones modernas como lo indican diferentes teóricos y especialistas señalados en este estudio.

La transformación digital, es decir los efectos de la Cuarta Revolución Industrial ocasionados por la inteligencia artificial, *big data*, realidad virtual, entre otros, permite cubrir algunos vacíos del conocimiento frente a los cambios que esta era exige. Cubrirlos con abundante información y gran velocidad permitiría extender los conocimientos, alcances y resultados a otras empresas comerciales y no comerciales, así como a diversas áreas que no tuvieran un aceptable clima organizacional, elevada rotación laboral y baja productividad.

Esta investigación que se sustenta en las teorías de Bass y Avolio sobre liderazgo, Bar-On en inteligencia emocional y los conocimientos de Edwards Deming en productividad brindaría su aporte a que sirvan de modelos en la resolución de conflictos organizacionales y estrategias de productividad. Así mismo la posibilidad de observar fenómenos de resistencia al cambio, nuevas conductas de los trabajadores, así como sinergia entre los grupos generacionales.

El liderazgo confirma que se puede inspirar, generar confianza, comunicarnos asertivamente y trabajar en equipo y colaboración. Por su parte la inteligencia emocional permitirá demostrar que, si es posible transformar personas, gestionar nuestras emociones y desarrollar la empatía con nuestro entorno laboral. Estos resultados acercarían, en mejor medida, a conocer el comportamiento y conducta de los trabajadores con el enfoque de elevar la productividad y rentabilidad de las organizaciones.

Con resultados favorables se pretende sugerir ideas y nuevas hipótesis para futuras investigaciones como establecer un programa de formación y de mejorar continua con el objetivo de mantener por largo tiempo una cultura organizacional fuerte y productiva que soporte cambios, crisis y nuevos retos.

Justificación metodológica.

Se define el trabajo realizado en la investigación como un enfoque cuantitativo lo que implica una experimentación. Con la investigación se puede entender mejor el desempeño, necesidades y la gestión del talento en tanto se plantea determinar la influencia del liderazgo en la productividad. Además, se desarrolla, con más acierto, estrategias de productividad y de crecimiento profesional y personal de los trabajadores en todas las líneas. Se trata de un estudio de tipo aplicada, es decir, indaga para hacer; en una empresa *retail* de electrodomésticos entre 2020-2021.

Para obtener valiosa información se adaptará nuevos instrumentos en los campos del liderazgo e inteligencia emocional, basados en los diseños de los cuestionarios ‘Multifactorial de Liderazgo’ de Bass y Avolio, así como en el ‘Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On’. Las preguntas toman en cuenta a la realidad y situación de las organizaciones de diversos sectores que

en estos tiempos comparten problemáticas similares, lo que permite usar el instrumento para otras investigaciones, en el sector comercial y gremio empresarial. En este caso, la población que conforma el conjunto total de la unidad de análisis, son los colaboradores internos de la empresa *retail*: gerentes de área, supervisores regionales, gerentes de tienda y asesores de venta. El revisar teorías, información de estos tiempos y observación de la realidad permite formar criterios para dar respuestas a las hipótesis y entendimiento de las variables estudiadas: liderazgo, inteligencia emocional y su relación con la productividad.

Justificación práctica

Este trabajo de investigación se basa en la necesidad de enfrentar la ausencia de lideresas, líderes y talento en nuestra sociedad que puedan construir organizaciones a base del crecimiento y entendimiento de los colaboradores de manera transversal. También, evitar el desinterés, falta de empatía y comunicación asertiva que desilusiona y desmotiva a los trabajadores.

El resultado de los estudios permite entender la importancia de las relaciones interpersonales, inspiración, empatía de las lideresas y líderes con sus equipos y observar su influencia positiva con colaboradores más confiados y comprometidos que se reflejará en la disminución de la rotación, despidos y renuncias, elevando la productividad y rentabilidad de las organizaciones.

Esta investigación fomenta el protagonismo de los directores de empresas de todos los sectores con estrategias competitivas a favor del crecimiento de los colaboradores y organización:

- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Desarrollo y formación del liderazgo transformacional.

- Desarrollar capacitaciones con más precisión.
- Adquirir nuevas competencias para el futuro inmediato.
- Programas de flexibilidad empresarial.
- Generar confianza y compromiso laboral.

Justificación económica

El resultado del trabajo de investigación en la empresa de venta de electrodomésticos retail, faculta desarrollar estrategias que impactarán en su mejora económica. Gestionar el talento humano en todos los niveles de la organización fomentará contar un clima organizacional estable que se traducirá en los colaboradores con mejor balance emocional, tranquilidad, entendidos y comprometidos con su director inmediato y organización.

Estas primeras reacciones impulsan el crecimiento profesional y personal de los trabajadores que así mismo harán elevar la productividad en un trato estable con el colaborador interno y una buena atención al cliente externo. Mientras más se mantenga esta relación, inspirada por los líderes y en un ambiente de motivación, empatía por la inteligencia emocional y habilidades socio emocionales aplicadas, la rotación empresarial irá reduciendo a niveles óptimos trayendo consigo productividad y rentabilidad. Los gastos por convocar, seleccionar, reclutar, contratar y brindar inducción son considerables por lo que el trabajo de investigación propone la debida atención a estos paradigmas.

Los resultados financieros favorables permitirán a la organización pensar y enfocarse en otras estrategias de inversión, comerciales, transformación digital y gestión de cambios, importantes para la adaptabilidad a esta era digital.

Justificación social.

Este estudio brinda información para gestionar mejor el talento en la empresa donde se hace el trabajo de investigación y en otras organizaciones comerciales retail. El desarrollar un liderazgo transformacional con programas de inteligencia emocional, eleva las relaciones interpersonales con competencias socio emocionales que aporta al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Un crecimiento personal y profesional inculca automotivación que influye en las familias de los trabajadores y a la vez tendrá un impacto en nuestra sociedad. Una organización con gestión humana reduce los conflictos, desacuerdos y las demoras. También el liderazgo y la inteligencia emocional permiten mejor comunicación interna, entendimiento, trabajo en equipo, equilibrio emocional y alegría, reduciendo los efectos negativos en la salud mental de los colaboradores.

Ante estos sucesos positivos, la organización se ve favorecida impactando en su cultura, clima organizacional y en el servicio al cliente externo. Del punto de vista social, la interacción y trabajo entre los dirigentes, trabajadores y clientes se realiza de forma productiva, asertiva, ágil, rentable, amable y eficiente.

Las empresas comprueban que invertir en sus trabajadores eleva su competitividad y su compromiso con la sociedad. Será el inicio de una transformación personal y profesional en los miembros de la organización que fortalece a su entorno cercano, su empresa y sociedad. Una persona con actitud positiva y feliz es productiva, estable, colaborativa; que irradia su servicio y liderazgo en favor de los demás.

Justificación legal

Las leyes laborales en el Perú velan a favor de los trabajadores. Al término de la presente investigación los poderes del estado discutían sobre la importancia de la salud mental en los trabajadores. Con el presente estudio se aporta en la estabilidad emocional de los colaboradores y en el actuar de la empresa en temas legales con sus trabajadores.

Con un impacto estratégico positivo en la rotación, renunciaciones y despidos, se reduce considerablemente los términos de contratos, así como reclamos, denuncias y demandas laborales; ya que una óptima relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones abre la posibilidad de tener equipos de trabajo más estables y con mayor entendimiento de los deberes, derechos y procesos laborales en un aceptable ambiente de trabajo. A la vez que disminuye la rotación laboral, se reduce los costos por problemas legales y se obtendría una mejor imagen institucional de la empresa.

1.4 Delimitación del problema.

- **Delimitación espacial.**

El estudio se realizó en una empresa transnacional de ventas de electrodomésticos situados en el distrito de Surco y en sus oficinas a nivel nacional en el Perú.

- **Delimitación temporal.**

El problema fue observado desde el 2019. Sin embargo, el período de tiempo que abarca la investigación y la realización de pruebas será entre el 2020-2021.

▪ **Delimitación Teórica.**

La delimitación teórica que precisa los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que se circunscriben las variables del problema de investigación serán: Liderazgo, estilos de liderazgo, características y comportamientos de las personas que tienen la habilidad de influir en los demás. Se complementa con la inteligencia emocional, como capacidad de percibir de forma precisa nuestras propias emociones y las de los demás, explorando las relaciones interpersonales, el control de las emociones y la motivación intrínseca. Así mismo, se observó su influencia e impacto en la productividad.

1.5 Objetivos del estudio.

1.5.1 Objetivo general.

Determinar el liderazgo organizacional para mejorar la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

1.5.2 Objetivos específicos.

- a) Optimizar el programa de inducción para reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.
- b) Adquirir la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.
- c) Implementar horarios flexibles para mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

Desde mediados de los años noventa, el comercio de venta de electrodomésticos *retail* ha ido creciendo en el Perú generando competencia, entre ellas, por posicionarse en la mente del consumidor, elevar las ventas y una variable más, la de vender al crédito. Variables por la cual cada empresa se ha visto inmersa, a través de sus gerentes, supervisores y jefes de tienda en prácticas no tan acertadas con respecto al liderazgo, la gestión de las emociones y su influencia en la productividad. Los malos resultados de las empresas en rentabilidad, su alta rotación del personal y el descontento de los propios colaboradores internos (asesores de ventas), motiva llevar a cabo la presente investigación enfocados en el liderazgo, la inteligencia emocional y la productividad.

El liderazgo desde la antigüedad ha generado emoción, interés y sus expectativas se ha comentado a nivel mundial, existiendo muchas definiciones de este. “No fue sino hasta el siglo XX cuando los investigadores trataron de responder en forma científica estas interrogantes” (Lussier & Achua, 2005, pág. 5). No cabe duda de que, en los grandes logros de la humanidad, la figura de una persona que influye en los demás para lograr cambios y metas dentro de una organización ha estado siempre presente. Y en este contexto la relación e influencia se da de manera recíproca entre líderes y buenos seguidores que llegan a desempeñar funciones de liderazgo cuando es necesario e influir en los líderes. De esa forma en el transcurso de la historia de la humanidad esta congruencia ha sido fundamental y vital ya que al no haber esta relación el liderazgo no existiría.

El liderazgo se ejerce desde que el ser humano aparece en la tierra y a través de la historia podemos conocer su evolución. Vale preguntar ¿Cómo se formaron los primeros clanes y sociedades? Así mismo, como se atrevieron a realizar construcciones maravillosas como el conjunto arqueológico de Petra en Jordania, la ciudadela de Machu Picchu en Perú, La Gran Muralla China o la Gran Pirámide de Guiza en Egipto. Conquistar nuevas tierras y poblar el mundo. Superar crisis, guerras mundiales, conflictos raciales, religiosos, así como afrontar enfermedades, pandemias y prolongar su existencia. Ha conquistado el espacio y hoy domina la tecnología digital después de haber superado tres revoluciones industriales. En diferentes oficios, contextos, tiempos, retos, ha habido y hay, mujeres, hombres que han logrado influir en personas, sociedades y naciones. Winston Churchill, John F. Kennedy, Mahatma Gandhi, Margaret Thatcher, Teresa de Calcuta, Nelson Mandela, Jack Welch, Steve Jobs, Angela Merkel son algunos ejemplos.

¿Qué tienen estas personas que los hace tan diferentes y universales? ¿Por qué estos personajes encontraron apoyo de seguidores dedicados y comprometidos? Sobre el liderazgo y su influencia en las organizaciones y la productividad se han escrito numerosos artículos. Así mismo existen diferentes pensamientos sin haber una definición general. La presente investigación se apoya en la siguiente definición que cumple con los objetivos del estudio: “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier & Achua, 2005, pág. 5).

Es importante señalar que el liderazgo es fundamental dentro del proceso de las ciencias administrativas y se relaciona con la influencia y el hacer a través de las personas. “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las

actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 8). Con esta definición se empieza a entender que los líderes universales han desarrollado a través del tiempo procesos administrativos como dirección y gestión para conseguir sus grandes hazañas y cambiar el mundo. El liderazgo y el *management*, ambas coexisten desde tiempos muy remotos de cavernas y andar descalzos y aunque siguen siendo claves en las conquistas del hombre moderno ambas son diferentes. “La idea de ver al liderazgo como algo diferente a administrar ha sido propuesta en años recientes por varios prominentes científicos del comportamiento” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 389). El planteamiento de esa diferenciación se centra en el rol que juegan los líderes con respecto a su visión organizacional, al promover cambios importantes e influir en los trabajadores. Actividades que se contractan con las funciones “administrativas” más comunes orientadas a las tareas y en general a lograr las metas establecidas por otras personas. Sin estas actividades de liderazgo en una organización, la administración estaría a la deriva con actividades rutinarias (Hitt, Black, & Porter, 2006). En las empresas hay administradores y líderes pero hay personas que son administradores y líderes a la vez. Por lo tanto las organizaciones modernas necesitan que sus administradores se comprometan en adquirir conductas de liderazgo como generar confianza para la creatividad e innovación, trabajo colaborativo e inspirar a las personas. En consecuencia se puede indicar que sin un liderazgo emocional, humano, el desempeño y por ende la productividad organizacional sería mínimo.

El líder, los seguidores y la situación son las variables que interactúan en una determinada circunstancia y dan vida al liderazgo. Dentro de las explicaciones

de aspectos relacionados con el liderazgo; “las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso” (Lussier & Achua, 2005, pág. 14).

Por ejemplo, analicemos un paradigma:

A principios del siglo XX, estaba de moda la visión del “gran hombre” (nótese que no de la “gran persona”) como líder. Es decir, se pensaba que los líderes eran seres únicos con combinaciones de rasgos heredados que lo hacían distintos a sus seguidores. (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 361).

Partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se hacía difícil comprobar que ciertos rasgos eran características heredadas y otras no. En consecuencia, en las décadas de 1920 y 1930 la atención se fijó en cuáles son esos rasgos y características que diferenciaba de un líder de quienes no lo eran (Hitt, Black, & Porter, 2006). En la búsqueda de identificar los rasgos y características, los investigadores realizaron cientos de estudios de rasgos distintivos entre 1930 y 1940 que expliquen la eficacia del liderazgo. Sin embargo, nadie logró proponer un conjunto de características universales que pudieran asegurar el éxito del liderazgo, aunque sí encontró ciertos atributos similares relacionados con el buen desempeño en los líderes (Lussier & Achua, 2005). “Resulta interesante que la mayoría de los estudios de investigación de los rasgos del liderazgo se ha referido a hombres. Por lo tanto, todavía falta por investigar en qué medida sus hallazgos podrían extenderse a ambos géneros” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 362).

Ya en la década de 1950, Lussier & Achua (2005) señala que la mayoría de los investigadores cambiaron su paradigma y se centraron en el comportamiento y acciones concretas del líder en el trabajo y sus efectos en sus subalternos. Con el objetivo de encontrar formas de clasificar conductas para facilitar el conocimiento y el mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones, los investigadores compararon el proceder de los buenos líderes de los ineficaces. Las 10 funciones administrativas de Mintzberg son un buen ejemplo de la teoría del comportamiento. Sin embargo, no se encontraron acuerdos sobre el mejor estilo para todas las situaciones. “Tanto las teorías del liderazgo de rasgos como las del comportamiento constituyeron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones; por ello se les denomina teorías universales” (Lussier & Achua, 2005, pág. 16).

Las teorías universales advierten que ningún enfoque específico del liderazgo funcionaría acertadamente en cada momento. En consecuencia, como se señala en Hitt, Black, & Porter (2006) a partir de 1960 se elaboraron distintos enfoques para analizar el liderazgo, centrado en describir las interrelaciones y combinaciones de sus variables, es decir, el líder, los seguidores y la situación. Se empezaba de esta manera a ofrecer distintas ventanas para entender y darle más sentido a lo complejo que es el liderazgo pasando al paradigma por contingencias. “Las teorías del liderazgo por contingencias tratan de explicar el estilo adecuado de liderazgo con base al líder, los seguidores y la situación” (Lussier & Achua, 2005, pág. 16).

A finales de 1970 los paradigmas se enfocaban en lo integral y carismático para explicar cómo había seguidores que daban todo por sus líderes y como ellos influyen positivamente en el comportamiento y conducta de sus

seguidores (Lussier & Achua, 2005). En las primeras décadas del siglo XX, el sociólogo Max Weber describió al líder carismático, “como alguien que tiene influencia en los demás con base en que, como individuo, tiene cualidades para inspirar a los demás, en vez de obligarlos mediante el uso del poder formal o correspondiente al puesto” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 391). Estos enfoques dieron paso al paradigma integral del liderazgo. “Las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías del rasgo, comportamiento y contingencia para explicar por qué ciertas relaciones de influencia líder y seguidores son fructíferas” (Lussier & Achua, 2005, pág. 16). Estos nuevos paradigmas de la teoría integral del liderazgo, a través de resolver el porqué de la existencia de buenas relaciones entre las personas que dirigen y los subordinados en diferentes contextos, permitieron a partir de mediados de la década de 1980 a observar con mayor detalle aspectos bastante similares a la del liderazgo carismático que comenzó a utilizarse de forma explícita en investigaciones sobre el liderazgo organizacional (Hitt, Black, & Porter, 2006). Capacidades de los líderes en las relaciones interpersonales, el control emocional, la motivación, la gestión de cambio, el trabajo en equipo, la inspiración, la comunicación asertiva y cómo se pueden lograr rendimientos notables. A este nuevo estudio los académicos lo denominaron ‘liderazgo transformador’. “El concepto original de liderazgo transformador, autoría del científico político James M. Burns, es que es un proceso donde líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 393). Versiones posteriores direccionadas más en los problemas y situaciones organizacionales destacan que los líderes transformacionales motivan a sus

equipos al logro en conjunto de los objetivos dejando de lado intereses individuales. Aquí comienza a nacer la diferenciación entre el liderazgo carismático que se basaba más en sus rasgos y características y el liderazgo transformacional en lo que los líderes dicen y hacen. Ambos inspiran a sus colaboradores, a través de sus relaciones e identificación de los seguidores con su líder, sin embargo, el líder transformacional, además lo consigue delegando autoridad y entrenando a sus seguidores logrando que los seguidores no dependan tanto de sus líderes, generando en ellos un alto nivel de compromiso y es en estas características donde difiere con claridad del liderazgo carismático.

Con respecto al liderazgo, su evolución histórica esencial llega a los paradigmas del liderazgo integral, donde aparece el liderazgo transformacional base y esencia del presente trabajo. Un liderazgo que, acompaña, escucha, capacita, motiva, inspira y se preocupa por sus seguidores con el fin de alcanzar los objetivos personales, profesionales y organizacionales. En muchas investigaciones se señala como el tipo de liderazgo que más se adecua al entorno organizacional moderno, tomando en cuenta los constantes cambios, diferencias generacionales y era digital. Por el contrario, la ausencia de líderes que puedan relacionarse asertivamente con los demás, afectaría en el desempeño de los colaboradores y la productividad estaría en serios problemas. “Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robinn & Judge, 2009, pág. 418). El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que influye en los colaboradores a la vez que imprime fuerza, estrategia y emoción a las

organizaciones para elevar la productividad y alcanzar los objetivos dentro de un buen clima organizacional y enfocado en el factor humano, tan esencial en nuestros tiempos.

Es esta interrelación que da luz al liderazgo organizacional que, “en las primeras décadas del siglo XX fue el sociólogo Max Weber el primero en destacar la importancia del liderazgo para los escenarios organizacionales” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 391).

Aún en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad la importancia e influencia del liderazgo con las organizaciones es un factor clave en temas de productividad más aún en empresas comerciales, de venta de electrodomésticos, que es el escenario de la investigación, donde la demanda de alcanzar el mayor número de ventas es diariamente. El tener una visión de un liderazgo organizacional, “proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (Hitt, Black, y Porter, 2006, p. 350), permite contrarrestar la falta de visión, dirección, de cambios y estrategias que hoy adolecen las organizaciones. De igual manera, las bajas relaciones interpersonales, comunicación asertiva y control de las emociones permiten observar el poco desarrollo de la inteligencia emocional, variable asociada a los líderes de estos tiempos y que merece ser observable para proponer un cambio en el sector *retail*, comercial. Ante la ausencia del liderazgo se aporta con esta investigación, mejorar y fortalecer las capacidades de los líderes en las tareas de administrar escenarios organizacionales, al mismo tiempo de formar y fortalecer las capacidades de los trabajadores para tener nuevos conceptos de trabajo colaborativo, cambio de mentalidad, empatía y conseguir un aceptable clima laboral y fortalecer la

cultura organizacional que va a repercutir de manera positiva en el cliente final: el comprador de electrodomésticos. No hay nada como el liderazgo que imprime a las organizaciones fuerza, vigor y vitalidad para llevarlas al éxito y ser competitivas. Sin este, las empresas perderían el rumbo, como un barco sin capitán en medio del océano. Ahí la razón de contar con líderes que la dirijan de una manera acertada (Chiavenato, 2009).

En cada empresa, en cada grupo de personas, el liderazgo se ha hecho importante, sobre todo para los equipos organizacionales modernos que requieren ser ágiles, colaborativos, flexibles y competitivos. Se piensa que el líder transformador es el estilo de liderazgo que aportaría a las empresas. Para Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), “los líderes transformacionales expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional” (p. 430).

Sin embargo, la consigna de vender, en un mercado en crecimiento como el peruano, con poca preparación profesional y emocional en el sector comercial *retail*, ha llevado a suplantarse conocimientos, compromisos y estrategias por acciones que se está recibiendo como legado tras décadas sin que se experimente cambios importantes. Algunas de estas prácticas son: presión constante, incompreensión, gritos, amenazas, insultos, intolerancia, despidos arbitrarios, abusos y en algunos casos, agresiones psicológicas, físicas y acosos sexuales.

Como resultado, las empresas de venta de electrodomésticos *retail*, experimentan serios problemas de rentabilidad y permanencia en el mercado: unas desaparecen, otras se fusionan para poder competir y/o subsistir. Ante

estos hechos y realidades se puede señalar que, el liderazgo necesita de la inteligencia emocional y sus conceptos para poder enfrentar con más acierto el mundo organizacional de estos tiempos.

Al interpretar esta realidad, Goleman (2015) afirma: “A lo largo de mi investigación nunca he encontrado casos en los que las demostraciones extremas de emociones negativas hayan sido el motor de un buen liderazgo” (p. 22).

En la figura 1, se aprecia la evolución histórica del liderazgo, destacando el desarrollo de los pensamientos y paradigmas a lo largo del tiempo. Se empieza con el pensamiento del ‘gran hombre’ para luego determinar que el estilo adecuado de liderazgo se basa en la conjunción del líder, los seguidores y la situación.

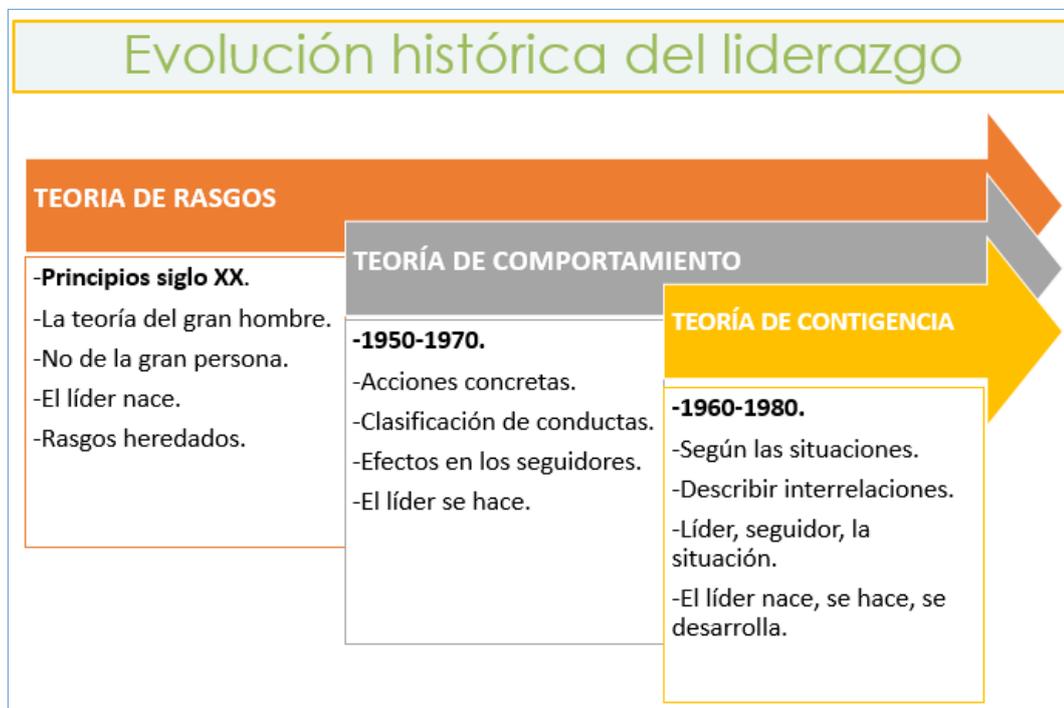


Figura 01: Evolución histórica de las teorías del liderazgo.
Elaboración: Propia.

En el libro comportamiento organizacional de Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) nos señala como el filósofo griego Aristóteles proponía manejar correctamente las relaciones interpersonales. “Sostenía que uno debe molestarse con la persona correcta, en el grado adecuado, en el momento debido, por el propósito correcto y en la forma debida” (p. 123). El estudio de la inteligencia emocional ha despertado mucho interés entre investigadores y administradores, desde que Daniel Goleman lo posicionó como factor importante en las organizaciones, incluso, más que la inteligencia cognitiva. Aunque no son concluyentes, los hallazgos de muchas investigaciones demuestran cada vez más que las personas con un grado de inteligencia emocional elevado son más exitosas en sus trabajos y vida personal. El término inteligencia emocional, fue propuesto por los investigadores Salovey y Mayer en 1990 y definido como un tipo de inteligencia social que engloba la habilidad para dirigir y controlar las emociones y las de los demás, para guiar nuestro pensamiento, acciones y que resulten beneficiosas para nosotros mismos y para el entorno social que pertenecemos (Ugarriza, 2001). Con respecto a Salovey, “su trabajo y estilo de escritura no son tan interesantes como los de Goleman ni tan fáciles de entender para los administradores, pero está bien estructurado, es sistemático y tiene bases científicas” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, pág. 125).

Su aporte es destacado en la evolución de la inteligencia emocional:

Como evolución histórica se considera la presentación de Mayer, Salovey y Caruso en el 2002 en la cual señalan los años 1970-1989 como el comienzo de una nueva investigación que se inicia con enfoque psicológico clásico, uniendo los campos de lo cognitivo y emocional que

hasta ese entonces eran estudiados de manera separada, lo que más adelante, en el periodo 1990-1993 surge el campo de la inteligencia emocional. (D'Alessio, 2010, pág. 181).

El libro de Daniel Goleman, *Emotional Intelligence*, en 1995, fue todo un éxito. Popularizó la necesidad de conocer la inteligencia emocional para el éxito en las organizaciones. La propuesta de Goleman ha tenido mucha acogida a través de su explicación interesante y confiable, aunque a otros no ha terminado de convencer quienes indican que su estilo es muy general y con pocos fundamentos científicos. Lo que nadie puede negar es que la obra de Goleman posicionó la inteligencia emocional en las organizaciones.

De esa manera se manifiesta Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2006):

En la comunidad empresarial, el libro de Goleman despertó el interés por saber más sobre las emociones, la función que desempeñan en el trabajo y cómo pueden entenderlas y manejarlas mejor los administradores.

Antes del libro de Goleman no había mucho que pudieran decir o debatir los administradores respecto a la inteligencia emocional. (pág. 124).

Conocer, capacitar y entrenar sobre la inteligencia emocional será de mucha utilidad para las organizaciones y más aún para empresas *retail*, donde los dinamismos por llegar a las metas comerciales hacen perder de vista que estamos trabajando con seres humanos. Los estudios e investigaciones realizadas y los componentes de la inteligencia emocional permiten a los asesores de venta, jefes de tienda, supervisores y gerentes elevar su capacidad de estar más concentrados y conscientes de sus acciones, de manejar sus impulsos y emociones, su perseverancia y motivación, la preocupación por

otras personas y sus relaciones interpersonales entendiendo las emociones de los demás.

“Las personas que conocen sus propias emociones y son buenas para interpretar las de los demás –por ejemplo, saber por qué se está enojado y expresarlo sin violar las normas– son más eficaces en sus trabajos” (Robbins & Judge, 2009, pág. 264).

La percepción de los protagonistas organizacionales que tienen de sus emociones y las de otros es casi nula. Muchos son incapaces de generar gran entusiasmo, motivación o interés en sus colaboradores. Así mismo no entienden por qué siempre están en contra o molestos de sus decisiones. Son frecuentes que reaccionen de forma excesiva a los problemas y elijan las respuestas más impertinentes ante las situaciones emocionales, críticas y de cambios. Por lo que se justifica el estudio sobre el manejo de nuestras emociones e impedir estados de ánimos negativos y prolongados que se conducirán en contra de la productividad y los clientes.

“El consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro” (Deming, 1989, pag. 3). Pensamos que para concentrarnos en la calidad de nuestros servicios y productos que brindamos, así como concéntranos en las necesidades de nuestros clientes debemos tener colaboradores internos atendidos a través de un buen clima organizacional como consecuencia de estrategias que eleven las relaciones interpersonales, empatía y las comunicaciones como está diseñada toda cultura organizacional enfocada en la productividad y las personas.

Frederick Taylor (1911) realizó una de las primeras aportaciones para entender el fenómeno humano en el trabajo. Brindó a los trabajadores mejores herramientas e infraestructura, así como aportes económicos, acompañado de una supervisión cronometrada. Esto no brindó resultados pues los operarios se sintieron presionados y fatigados con los trabajos repetitivos. Pero fue Elton Mayo (1924) quien mencionó que el trabajador es un ser humano con capacidades, motivaciones y valores. Este postulado cobró fuerza en el experimento realizado en la Western Electric, en Chicago, obteniendo buenos resultados. Los operarios elevaron su productividad con el simple hecho de tomarlos en cuenta (Quintanilla, 2018).

Así mismo, en la época del ‘despertar japones’, “los directivos de muchas compañías de Japón observaron en 1948 y 1949 que el mejorar la calidad engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad” (Deming, 1989, pág. 3). Era una reacción en cadena que demostraba que al reducir la variación aumentaba la productividad y quedó grabada en las empresas japonesas como un estilo de vida desde 1950 destacando en el enlace, la importante interrelación entre la dirección y los operarios: mejora la calidad, mejora la productividad, se permanece en el negocio y hay más y más trabajo. Cuando los directivos japoneses adoptaron la reacción en cadena, todos tenían un mismo objetivo: el enfoque en la calidad (Deming, 1989).

Desde entonces el tema de productividad y el factor humano ha estado siempre en debate y con estrecha relación, aunque muy poco tomado en cuenta, sobre todo en nuestra región latinoamericana. Claro está que el control, que es una función de la ciencia de la administración, siempre tiene que existir, así como asistir al trabajador en sus necesidades. Es ahí donde la productividad necesita

de la figura del líder organizacional que tiene que encontrar el bienestar de los colaboradores sin perder de vista el cumplimiento de producción.

Está ampliamente reconocido que las empresas más productivas y las políticas gubernamentales orientadas a la productividad están íntimamente ligadas a la promoción de una mejor calidad de vida laboral, la participación, los principios del mercado económico, la creatividad y la iniciativa individual, y los estilos y prácticas gerenciales. (Prokopenko, 2009, pág. 33).

Por consiguiente, en este siglo XXI turbulento por crisis económica, globalización, era digital, que ha originado que el cambio sea un factor con quien convivir, las organizaciones constantemente deben de manejar nuevas estrategias y afrontar situaciones desconocidas si quieren sobrevivir y seguir siendo competitivas. Se define el cambio organizacional a las “actividades relacionadas con la planeación, diseño, implementación y normalización de herramientas, procedimientos, rutinas, procesos o sistemas que la gente requerirá para desarrollar su trabajo en forma diferente” (Lussier & Achua, 2005, pág. 391).

Llegando al presente, en este marco historico se observa que la cuarta revolución industrial traerá consigo cambios sistémicos que demandan un involucramiento colaborativo y transversal de todos los integrantes de una organización, lo que llevará a pensar en nuevos modos de trabajar y relacionarnos para el logro de las estrategias productivas y en beneficio de todas las partes interesadas en este ritmo de cambios que no se detendrá, por el contrario se irá acelerando.

“Partir de la idea que lo único que importa es la ejecución de la tarea, prescindiendo de atender al ser humano en toda su integridad, es un camino

que tarde o temprano nos va a llevar al fracaso” (Quintanilla, 2018, pág. 43).

Por lo que la gestión del talento humano y las relaciones laborales son complejas e históricas, es la razón que motiva aportar con esta investigación al contexto organizacional de las empresas. De esa forma entender más al capital humano de hoy, conformado por cuatro grupos generacionales relacionándose entre si, y su influencia con el liderazgo, inteligencia emocional y la productividad.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema.

Antecedentes nacionales:

Cárdenas, Estela, Noriega & Portales (2016), Santiago de Surco distrito de Lima, en la tesis para optar el grado de maestro en administración estratégica de negocios, titulada ‘Percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo y vida familiar’, la investigación busca identificar la percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo, vida familiar y la interacción trabajo-vida familiar, con la finalidad de obtener información que pueda ser útil para las empresas y Estado, y que esta información sea referenciada al momento de elaborar planes relacionados a promover el balance entre el trabajo-vida familiar.

Se entrevistó a 28 mujeres ejecutivas de Lima, que tienen personal a cargo en una organización y las cuales se encontraban laborando en seis sectores empresariales: educación, militar, producción, salud, banca y público. El trabajo de investigación enmarca un enfoque cualitativo de diseño no experimental, con una muestra dirigida no representativa en busca de una máxima variación, utilizando como instrumento la entrevista para la recolección de datos, con la finalidad de identificar la percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo, vida familiar y la interacción trabajo-vida familiar.

Los resultados muestran que la percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo se inclina a que no existe una óptima gestión, la falta de flexibilidad en los horarios limita el desarrollo del balance trabajo-vida familiar y la carga laboral mal administrada por las jefaturas es otro factor. La falta de promoción del teletrabajo también es percibida sobre todo en los sectores en los cuales si se puede desarrollar como es el bancario. También se evidenció que algunas empresas si tienen estrategias para el fomento del balance trabajo-vida familiar pero que finalmente no se ponen en práctica y sobre el desarrollo profesional se encuentra conflicto con su vida familiar por la demanda de tiempo y dedicación, pero esto no es un factor que las limite a desarrollarse. En el análisis transversal la muestra es consciente de la importancia del balance entre el trabajo-vida familiar, pero que no aprecian el apoyo del Estado y empresas. Este antecedente señala la importancia de comprender el balance trabajo-vida familiar, de los trabajadores, muy cercano al trabajo de investigación desarrollado, observando el impacto en el estado de ánimo de los trabajadores por lo que afectará en su productividad e indirectamente en el clima de las organizaciones. Así mismo la falta de flexibilidad en los horarios, las relaciones interpersonales impiden el desarrollo de la satisfacción laboral.

Cruz, Poggi & Vera (2017), Santiago de Surco distrito de Lima, en la tesis para optar el grado de maestro en administración estratégica de empresas, titulada ‘Estilos de liderazgo de las microempresarias del sector comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores’, el objetivo de la investigación fue identificar el estilo de liderazgo predominante. La investigación describe el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres microempresarias del sector

comercio en los distritos de San Isidro y Miraflores, distritos con mayor densidad empresarial de Lima, mediante el estudio de las características de las dueñas del negocio; características del negocio; y características del liderazgo que aplican las dueñas del negocio.

El estudio utiliza el paradigma cualitativo y la metodología de la investigación conformada por el diseño de investigación descriptivo, basado en estudios de caso de una muestra de diez microempresarias del sector comercio de los distritos de San Isidro y Miraflores. En este caso, se aplicó un diseño no experimental del tipo transversal, porque se tomaron los datos de las variables de estudio en un momento determinado en el tiempo. Los instrumentos utilizados para la recolección de los datos fueron la guía de entrevista y las fichas de investigación.

Los resultados muestran, como principal conclusión, el predominio del estilo de liderazgo Transformacional, debido a que, en todas las microempresarias entrevistadas, se identificó que presentan seis características personales (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia) de las siete características personales del liderazgo Transformacional (Carisma, Interactividad, Creatividad, Orientado a las Personas, Ética, Coherencia, Visión). Así mismo el estudio señala, que las mujeres tienden a ser más relacionales y los hombres a ser más transaccionales. Esta diferencia, al no ser bien entendida, puede dar a entender que las mujeres no saben negociar, por el contrario este antecedente fortalece un dato regional del Banco Mundial que señala, que la productividad podría aumentar en un 25% en América Latina, si se impulsara la capacidad emprendedora femenina.

Este antecedente es cercano a la presente investigación por referirse al sector comercial y expone la correlación de las relaciones interpersonales, la productividad y el liderazgo. Reforzando la necesidad de contar con programas de formación inspirados en el liderazgo transformacional para toda persona inmersa en el comercio, cuenten con nuevas habilidades, competencias y técnicas para tener un buen proceso de venta y éxito en los negocios.

García (2017), Lima, en la tesis para optar el grado de doctora en ciencias administrativas, titulada 'Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana', el objetivo de su investigación es determinar la relación entre las competencias genéricas (competencias laborales) y el desempeño laboral en las PYMES del sector confecciones de Lima Metropolitana donde han adquirido un papel relevante, debido a los cambios que se producen en el contexto global y a la amplia demanda de nuevas formas de trabajo de la población. Sin embargo, el desarrollo de este tipo de empresas presenta una serie de limitaciones que no les ha permitido mejorar su competitividad, a pesar de mantener un crecimiento significativo, debido a diversos factores entre los que se consideran la falta de desarrollo de las competencias genéricas para un mejor desempeño laboral, en los aspectos administrativo, social y técnico.

Para lograrlo, se ha desarrollado el estudio en base a un enfoque descriptivo, correlacional, con diseño no experimental transeccional con una muestra de estudio que comprende a 230 trabajadores, que fueron seleccionados estadísticamente de las PYMES que se ubican en los distritos de Lima Metropolitana, construyéndose, para la recolección de datos los instrumentos

de Evaluación del desempeño laboral y el Cuestionario de Competencias Genéricas.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una correlación directa, alta y significativa de 0.417 entre las competencias genéricas y el desempeño laboral de los trabajadores de las PYMES, del sector confecciones de Lima Metropolitana, lo cual confirma la hipótesis de trabajo establecida.

Estos antecedentes se complementan con la actual investigación al comprobar que con contar con altas competencias laborales como pensamientos y comportamientos hacen que una persona tenga un mejor desempeño que el promedio por lo que es de mucha importancia su evaluación y desarrollo con los trabajadores como una forma de asegurar la calidad y capacidad de elevar su satisfacción laboral, productividad, así como responder a situaciones o problemáticas incluso no previstas. No hay duda de que la comunicación efectiva, el liderazgo, trabajo en equipo o enfoque al cliente se relacionarán con una actuación exitosa en una organización como se manifestó en el presente trabajo de investigación.

Plasencia (2017), Trujillo, provincia de la Libertad, en la tesis para optar el grado de maestro en gerencia de marketing y gestión comercial, titulada 'Propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de energía eléctrica de la región La Libertad 2017', el objetivo fue elaborar una propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa de energía eléctrica en la Libertad, así mismo como objetivos específicos se buscó diagnosticar y analizar los factores que

determinaban la satisfacción laboral e implementar un plan para mejorar el nivel de satisfacción.

El diseño y tipo de la investigación es descriptivo y el método de investigación se presenta de manera inductiva. La muestra estuvo conformada por 254 colaboradores de la empresa de energía eléctrica en la Libertad. Las técnicas utilizadas fueron la observación y la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral de elaboración propia tomada del autor Frederick Herzberg (1959).

En base a los resultados, se encontró que existen tanto factores intrínsecos como extrínsecos que determinan la satisfacción laboral de los colaboradores, bajo el instrumento aplicado y el análisis realizado se encontraron respuestas alineadas al objetivo del estudio, los resultados mostraron respuestas favorables en los factores que corresponden a Políticas de la organización, Valores en el trabajo, Estabilidad laboral, Flexibilidad de horarios, Predisposición a los cambios, Identificación, Competencia profesional, Reconocimiento, Cumplimiento de objetivos, Compromiso, Motivación, Desempeño y Distribución de funciones; encontrando un índice promedio entre las calificaciones de “siempre” y “casi siempre” de 96,81%, sin embargo también se encontraron factores donde se observa que se deben tomar medidas para generar una mayor satisfacción laboral.

La relación de los resultados con la actual investigación se observa en la exigencia, deseo y a la vez predisposición de los trabajadores en conseguir una mayor satisfacción laboral, teniendo a las políticas de horarios flexibles como una de las respuestas favorables dentro de las propuestas de mejora. Así mismo hay una demanda por desarrollar procesos de inducción, una línea de carrera y espacios de mejora continua; ya que los colaboradores calificaron en un 6,3% y

un 7,1% mantener un buen clima laboral y estar capacitados para el logro de objetivos, resultados que exigen implementación de nuevas medidas y acciones como las realizadas en el presente trabajo de investigación.

Flores (2019), Lima, en la tesis para optar el grado de maestro en educación con mención en psicopedagogía de la Infancia, titulada 'Inteligencia emocional en docentes de una Institución Educativa Pública del distrito mí Perú – Callao', el objetivo de la investigación tuvo como propósito identificar los niveles de inteligencia emocional de docentes que laboran en una institución educativa del distrito de Mi Perú, Región Callao. Se desarrolló bajo un diseño descriptivo simple y la muestra estuvo conformada por 70 docentes del nivel primaria y secundaria. El instrumento que se utilizó fue el Inventario Coeficiente Emocional de BarOn ICE adaptado por Nelly Ugarriza, (2001), los resultados obtenidos demostraron que el 70% de los docentes posee un nivel de inteligencia emocional adecuado, el 22,86% un nivel por mejorar. Así mismo, el 7,14% un nivel alto. En cuanto a los componentes intrapersonal un 60% de docentes se encuentra en el nivel adecuado. El 30% en un nivel por mejorar. Por otro lado, el 10% en un nivel alto. En cuanto al componente interpersonal, se observa que el 78,57%, se encuentra en un nivel adecuado, están aptos para comprender los sentimientos de los demás y un 21,43% en un nivel por mejorar. En el componente adaptabilidad un 74,29% posee un nivel adecuado, son capaces de solucionar problemas. El 25.71% en un nivel por mejorar. En el componente manejo de la tensión el 77,14% está en un nivel adecuado, pueden controlar sus emociones. El 22.86% en un nivel por mejorar. En el componente estado de ánimo general 72,86% se encuentra en un nivel adecuado; es decir,

mantienen una actitud positiva. El 27.14% en un nivel por mejorar. En conclusión, los docentes del centro educativo de estudio, en su mayoría, presentan un nivel de inteligencia emocional adecuado.

Estos antecedentes se complementan con la actual investigación al confirmar la importancia de medir y entender que los trabajadores estén bien consigo mismo, que la relación con las personas sea la adecuada, si se adaptan y adecúan a las exigencias del entorno, si afrontan el estrés de forma calmada sin perder el control y miran la vida de manera optimista. En el sector comercial las exigencias, en todas las posiciones, son similares por lo que tenemos que lograr que la mayoría de los trabajadores consiga un nivel alto de inteligencia emocional y elevar las relaciones interpersonales con los clientes internos y externos.

Antecedentes internacionales:

Cao (2017), La Plata, provincia de Buenos Aires, Argentina, en su tesis de maestría en ciencia política, titulada “Liderazgo: Evolución y funciones”, tuvo como objetivo la necesidad de evaluar diversas soluciones para modificar situaciones problemáticas que conllevan no sólo razones sociales sino también políticas y económicas. Lo que se pretende, es concientizar de los grandes beneficios que podrían conseguirse si se comprende la importancia que tiene en toda organización, el hecho de contar con un líder sumamente capacitado que ejerza un liderazgo fuerte y comprometido para alcanzar el éxito, sin olvidar el diálogo.

Respecto a la metodología elegido es el hipotético-deductivo que, en síntesis, determina el procedimiento racional a seguir, desarrollando una investigación

de diseño experimental. Se explora la manera en la que se relacionan las diversas variables en un contexto particular (construcción de un escenario acotado témporo-espacialmente) explicando el por qué, es decir, las causas y las razones que las provocan. El estudio ofrece, asimismo, la posibilidad de cierto grado de predicción, posibilitando proyecciones a futuro.

Esta tesis de investigación concluye que no sólo las organizaciones exitosas poseen grandes líderes, sino también que resulta de suma importancia que las instituciones que quieran mejorar el rendimiento deben invertir en la capacitación, formación y participación de aquellos que serán los encargados de conducir el destino de toda la sociedad. En este sentido, queda claro que un líder capaz, fuerte y comprometido puede guiar mucho mejor a su equipo, empresa o nación hacia el éxito, ya que logra atraer a la sociedad hacia las metas en lugar de empujarlas hacia ellas, reconociendo que el liderazgo trae otro tipo de consecuencias, como, por ejemplo, el desgaste que sufren los líderes porque son vulnerables, corren riesgos e inician el cambio que, generalmente, ofrece resistencia.

Esta investigación se complementa con el presente trabajo de tesis al destacar la importancia del liderazgo y sugiere su difusión para todos los futuros protagonistas en organizaciones e incluso sociedad. Así mismo la relación que existe en este trabajo de investigación sobre la correlación del liderazgo con empresas prósperas y saludables que mejora no solo la productividad de esta sino, y mejor aún, aporta al crecimiento de los trabajadores y su aporte en los cambios en la sociedad. Para llegar a ser un buen líder se requiere analizar el concepto de cultura en la organización a fin de comprender con más profundidad lo que sucede y saber actuar, crear y conducir efectivamente.

Ceballos, Solarte & Ayala (2017), Cali, Colombia, en su artículo 'Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo', busca el objetivo de analizar la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de competencias laborales, a través de la aplicación de una encuesta a 122 estudiantes de posgrado con más de tres años de experiencia laboral que se encuentran desempeñando cargos administrativos.

La metodología utilizada es la regresión lineal estimando previamente un análisis factorial exploratorio para agrupar las habilidades personales y sociales de la inteligencia emocional.

En los resultados se encuentra que la inteligencia emocional desplegada en las habilidades emocionales y sociales incide positivamente en las habilidades laborales, encontrando que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación son características del individuo que favorecen la formación de habilidades que afectan el desempeño laboral.

Este artículo se complementa con la actual investigación con respecto a la importancia de la inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral. Además, son trabajadores de cargos administrativos como es el caso del presente trabajo de tesis y su relación con sus clientes internos como son los asesores de venta. De ahí la importancia de buscar el entendimiento, la escucha activa, el trabajo colaborativo, la motivación y empatía para promover las relaciones interpersonales y fortalecer el clima organizacional y elevar la productividad. Si los trabajadores estén cerca a manejar sus emociones de

manera adecuada, como diría Goleman, es un gran avance en el liderazgo organizacional.

Mazloum & Argüelles (2017), Santa Ana de Coro, Venezuela, en su investigación titulada, ‘La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento’, tiene como propósito describir la flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento humano y entre lo más utilizados son: los horarios flexibles que consisten en adecuar el horario de entrada y salida del trabajo de acuerdo a la disposición del empleado; el trabajo compartido que se refiere a que dos o más personas ocupen el mismo puesto laboral pero se dividen las tareas combinando sus horarios de trabajo; y por último el trabajo a distancia o teletrabajo que se basa en la utilización de nuevas tecnologías de la comunicación para que a través de un lugar alejado de la organización el empleado realice sus labores.

La metodología que se utilizó en la investigación es la jurídica dogmática, de tipo documental, se realizó a través de la información extraída de documentos, trabajos preliminares, búsqueda en internet y diversos autores para luego realizar una triangulación del contenido obtenido.

La información necesaria en la que se realizó dicha investigación fue básicamente extraída de documentos, análisis de leyes y búsquedas por Internet. Así mismo, con respecto a la recolección, procesamiento y comparación de las fuentes referidas a la flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad en el talento humano, se

realizó estudios de trabajos preliminares, medios informativos impresos y no impresos.

En conclusión, estas herramientas permiten al empleado alcanzar la plenitud personal y laboral que muchos buscan, son más susceptible de engendrar a éste una visión positiva de su empleo y por ende será más productivo.

Este artículo se enlaza con el presente trabajo de tesis puesto que, desde los estudios de Deming, que se citó en la presente investigación, hasta los estudios más recientes demuestra que hay una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad. Los horarios de trabajo flexibles, así como otras propuestas de flexibilidad laboral como el teletrabajo con una acertada implementación, se convierten como una de las oportunidades en la búsqueda de tomar más en cuenta al colaborador y su salud. Se puede indicar que la flexibilidad se convierte en una de las competencias modernas que necesitarán las organizaciones implementar y que las lideresas y líderes organizacionales deben de crear, innovar e irradiar como cultura de cara a la era digital.

Hincapié, Zuluaga & López (2018), Estado Zulia, Venezuela, en su trabajo de investigación titulado, ‘Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas’, señala que el liderazgo es un factor fundamental que determina el éxito de los procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones. Lo que esta investigación busca analizar es la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre los procesos de mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pequeñas y medianas empresas.

Para lograr este objetivo se analizó inicialmente la relación teórica entre el mejoramiento continuo y el liderazgo transformacional a partir de una revisión de la literatura.

Posteriormente, se diseñó un cuestionario dirigido a los trabajadores y las escalas utilizadas para medir los rasgos del liderazgo transformacional se basaron en el modelo MLQ (Bass y Avolio, 1997) y las escalas para medir el mejoramiento continuo se basaron en el trabajo de Bessant et al (2001). Este cuestionario se aplicó a una muestra de 304 integrantes de equipos *kaizen* de 72 pequeñas y medianas empresas de Medellín (Colombia),

Se ha encontrado que la motivación inspiracional y la estimulación intelectual son los rasgos que tienen mayor influencia positiva sobre el mejoramiento continuo, seguidos por la consideración individualizada, mientras que el carisma o influencia idealizada presenta una relación parcial, por lo que se concluye que los rasgos del liderazgo transformacional influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

Este trabajo como antecedente se complementa con la actual investigación en el contexto de que entre ambas existe un creciente interés en la investigación por comprender la forma como contribuye el liderazgo transformacional en el mejoramiento continuo. Así mismo se demuestra que los rasgos, características y aspectos situacionales del liderazgo como la inspiración, motivación, empatía y comunicación asertiva, influyen en el crecimiento y satisfacción de los colaboradores y por ende de toda organización que desee ser competitiva.

Puertas, Ubago, Moreno, Padial, Martínez & González (2018), Granada, España, en su estudio titulado, 'La inteligencia emocional en la formación y desempeño docente: una revisión sistemática' señala que la inteligencia emocional es un factor que influye positivamente en el bienestar mental y social de las personas; asimismo, dentro del ámbito educativo posee un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se realiza una revisión sistemática que aborda la inteligencia emocional como factor en el desempeño de los docentes en las diferentes etapas educativas, para dar solución a esta preocupación.

Como método de investigación y a efecto de conseguir una buena integridad y estructuración del manuscrito, se apuesta por la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas. Además, la revisión bibliográfica de los artículos ha sido llevada a cabo durante el 2017, prestando una mayor atención a aquellos que relacionan la educación emocional con la formación y desempeño laboral de los docentes en el ámbito académico en la última década.

Se concluye que la inteligencia emocional favorece el correcto desempeño laboral, aumentando la auto-realización y satisfacción con el trabajo desempeñado, consiguiendo disminuir los niveles problemáticos en la salud mental. Así, se hace necesario destacar la necesidad de realizar intervenciones que reporte beneficios en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este estudio se relaciona con la actual investigación con respecto al entendimiento de que a mayor inteligencia emocional se obtiene un adecuado desempeño laboral en todos los niveles de la organización. Por lo que intervenir con programas de relaciones interpersonales y mejora continua para elevar la inteligencia emocional en los trabajadores, se obtendrá rendimientos

positivos en el liderazgo, la comunicación, retroalimentación y buen servicio entre los trabajadores de la empresa de electrodomésticos, elevando la satisfacción laboral y obtener situaciones de bienestar personal.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.3.1 Liderazgo

Existen muchas definiciones con respecto al líder y al liderazgo que han ido evolucionando con el transcurrir del tiempo con valiosos aportes.

Comúnmente, se conoce como lideresa o líder a una persona que tiene la habilidad y capacidad de influir en otras personas. Así mismo, se puede definir al liderazgo como el proceso de influencia entre líder y seguidores para ser un equipo hacia el logro de una visión organizacional.

Sin embargo, aún en nuestros días, existe desconocimiento sobre la esencia del liderazgo, atribuyéndole como la oportunidad de manipular personas o imponer un poder; cuando en realidad se debe a sus seguidores por lo que el espíritu del liderazgo es el servicio (Acosta, 2013). Con el objetivo de entender y brindarle la definición del sentido del liderazgo auténtico de esta era, se observa algunas definiciones que aporta a la investigación:

Liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo

alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

(Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, pág. 413).

Así mismo D'Alessio (2010) indica que el “liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p. 5).

Con estas dos primeras definiciones, una internacional y una nacional, se percibe lo lejos que se está de la realidad en la mayoría de las organizaciones en las cuales la ausencia de liderazgo es notoria y aparecen encargados de un puesto que no, necesariamente, cuenta con características de líder: visión, empatía, compromiso, servicio y por el contrario daña mucho a la organización, dividen equipos, no son proactivos, solo son observadores de resultados negativos, personajes que podríamos denominarlos como líderes tóxicos. No se preocupan por nada de los integrantes de sus equipos a quienes maltratan, dañando su personalidad y autoestima. Incluso, si hay una equivocación, error en algunos de los procesos o no se logró las metas buscará culpables para evitar la responsabilidad. Según Kirschner (2003, como se citó en Aguilera, 2015), define este perfil de trabajador como el “francotirador”, por su habilidad para esperar momentos oportunos y atacar con dardos dolorosos que dañan a las personas y a la empresa.

Pero ¿Cómo llegan estos ‘líderes’ a dirigir equipos? Uno de los problemas en el mundo comercial *retail*, o sea de ventas al por menor, es que no hay una adecuada sucesión de mando. Es decir, basta con que un trabajador logre eficientes ventas, llegue a sus metas, para ser considerado alto potencial. Y realmente lo es, pero para vender; y no necesariamente para desarrollar

estrategias y menos dirigir personas, conducir equipos. Aun así, al ascender y sin supervisión de su superior inmediato, confunde poder con servir, no logrando generar confianza y empatía con sus subordinados, obteniendo una pésima productividad por lo que no durará mucho tiempo en el cargo y ante él llegará también la frustración y la baja autoestima. Para la empresa será un alto costo que no solo se reflejará en la rentabilidad, sino que acaba de perder un eficiente vendedor de electrodomésticos.

Es importante señalar que, ante una precaria gestión del talento humano, en las organizaciones de nuestro país se nombran a jefes, supervisores y gerentes que no necesariamente cuentan con características idóneas de lideresas o líderes. Sin embargo, hay trabajadores que irradian su liderazgo al equipo sin tener algún puesto de alta jerarquía. Se piensa que lo idóneo es que haya líderes con estrategias y capacidad que inspiren a los colaboradores en un enfoque humano elevando las relaciones interpersonales en todos los niveles jerárquicos lo que resultará en irradiar un liderazgo centrado en las personas, creativo e innovador. Liderazgo es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, pág. 413).

Teorías de liderazgo

Se puede definir a una lideresa o líder como la persona con visión, que puede influir en los demás, que convierte grupos en equipos, empático, transparente, ético y que tiene autoridad administrativa. “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robinns & Judge, 2009, pág. 385).

Teoría de los rasgos de personalidad

“Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales” (Robbins & Judge, 2009, pág. 386). Como habíamos indicado en nuestro marco histórico el estudio del liderazgo se forja al mismo tiempo que el hombre habita el mundo y a través de la historia los líderes han sido descritos en términos de sus características. Por ejemplo, a Jhon Kennedy se le describía como carismático, atractivo, a Margaret Thatcher como digna de confianza, dama de hierro, a Nelson Mandela como perseverante y justo, a Teresa de Calcuta, amable y de buen corazón, a Javier Pérez de Cuellar como negociador, unificador y a Juan Pablo II, peregrino y amigo. Seguro que también se les podría encontrar otras características similares a la hora de estudiarlos más profundamente, sin embargo, todos los mencionados se diferenciaban del común de las personas y eso era, específicamente, los primeros entendimientos del liderazgo que la teoría de rasgos procuraba identificar.

(Chiavenato, 2009) sostuvo que ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes. (pág. 343).

Esta búsqueda de atributos del por qué ciertas personas marcaban diferencias de otras se remonta a las primeras etapas de investigaciones acerca del liderazgo, incluso desde antes del siglo XX. Los teóricos de los rasgos (características que distinguen a un individuo), estudiaron la personalidad (combinación de rasgos que definen el comportamiento de una persona), las

capacidades físicas, características sociales y las relacionadas al propio trabajo. Algunos de los rasgos que se estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad, incluso señalaban que eran rasgos heredados, lo que se hizo difícil sostener esta teoría al verse que no había un patrón o regla que pudiera distinguir siempre a un líder de una persona que no lo era.

El análisis de la importancia de las características del liderazgo continúa, y recientemente se identificaron las siguientes, que son clave: conducción (incluidos logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación hacia el liderazgo (la aspiración de dirigir, aunque no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí (incluida la estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. El efecto que tienen la creatividad, la flexibilidad y el carisma en la efectividad del liderazgo es menos claro. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 416).

Por ejemplo, un estudio reveló que los perfiles de los ingenieros mostraban baja emocionalidad, pero alta confiabilidad. Sin embargo, los que se dedicaban a las ventas tenían baja confiabilidad, pero acentuada emocionalidad (Lussier & Achua (2005). “Con el tiempo, los investigadores reconocieron que estudiar solo los rasgos no eran suficientes para distinguir a los líderes, al dejar de lado las interacciones de los líderes con los miembros de su grupo y los factores situacionales” (Robbins & Coulter, 2014, p. 537).

Teorías del comportamiento

“Los investigadores esperaban que las teorías conductuales ofrecieran respuestas más definitivas que las teorías de los rasgos acerca de la naturaleza del liderazgo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 537). Si bien los teóricos se basan en los compartamientos es importante recalcar que la conducta de los líderes se funda en sus rasgos y destrezas. Esta segunda teoría importante, investigaba si es que había algo diferente, único que tuvieran los líderes eficaces. Si el resultado era correcto, entonces se buscaba que aspectos eran determinantes en la figura del líder para poder seleccionar y buscar personas idóneas para los retos organizacionales y direcciones de equipo.

“Las teorías conductuales del liderazgo son aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas” (Robbins & Judge, 2013, pág. 371). Una de las principales investigaciones sobre la teoría del comportamiento es el basado en la autoridad y se menciona con atención ya que servirá de análisis del comportamiento de hoy de los gerentes, supervisores y jefes de la empresa de venta de electrodomésticos protagonistas de la investigación.

El liderazgo basado en el uso de la autoridad aplicaba tres estilos básicos:

-El líder autocrático, que ordena y espera cumplimiento, es dogmático positivo y dirige mediante su capacidad de negociador para otorgar castigos o recompensas.

-El líder democrático o participativo, quien consulta con sus colaboradores sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.

-El líder liberal, utiliza muy poco su poder y otorga a sus dirigidos independencia en sus operaciones. las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). Por la experiencia laboral y profesional se menciona que mantener relaciones interpersonales muy elevadas y comunicación asertiva sobre todo entre líder y seguidor es muy favorable para las organizaciones y es lo que garantiza la mayor permanencia de un colaborador con entusiasmo, compromiso y productivo. Por el contrario los que llevan una mala relación con su superior, tienen baja motivación y son los que a corto tiempo renunciarán. Se ha indicado en la investigación histórica que, en los primeros estudios sobre el liderazgo, principalmente en la teoría de rasgos y comportamiento, existía muy poca información sobre las investigaciones con mujeres.

No obstante, es importante preguntarnos: ¿Lideran las mujeres de un modo distinto?

Un estudio encontró que ellas ven al liderazgo como un medio para cambiar el interés, digamos egoísta, de los seguidores por uno que incluya a toda la empresa al utilizar habilidades interpersonales y características personales para motivar a los subordinados. Este estilo de liderazgo interactivo supone compartir información y poder, inspirar la participación y hacerle saber a la gente que es importante. Por el contrario, es más probable que los hombres vean el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 419).

Las teorías basadas en las características como en los comportamientos coincidían que el desempeño era importante para el liderazgo. Sin embargo, la

expresión que el líder nace y no se hace fue contradictorio para la teoría del comportamiento ya que, si había algo que pudiera determinar a un líder de éxito, esto se podría enseñar, capacitar a otras personas para que fueran líderes. Se puede señalar que es con esta teoría que nace la propuesta de que el líder nace y también se hace. “La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes” (Robbins & Judge, 2013, pág. 370).

Con el avance de estas dos teorías era probable que algunos líderes cuenten con las características, rasgos acertados y correctos para liderar: energía, motivación integridad y confianza, También manifiesten las conductas adecuadas, como organizar las tareas, las relaciones laborales y tener claro los objetivos. Si bien los rasgos y las conductas son importantes, así fallen, para identificar los líderes eficaces e ineficaces, no garantizan el éxito: el contexto también es importante.

Teorías de la situación y contingencia

“Contingencia significa “dependencia”. Algo que está subordinado a otra cosa, y para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y el estilo del líder, los seguidores y la situación” (Lussier & Achua, 2005, pág. 140). En el contexto histórico del liderazgo sobre todo en las últimas décadas se ha percibido grandes logros de líderes que se han hecho cargo de empresas en dificultades y las han sacado de su situación problemática popularizando su mística en un mundo globalizado. ¿Cómo lo han logrado? ¿En qué momento se produce o sucede el liderazgo?, ¿Cuál es esa

situación, contexto o circunstancia que ubica a todos los protagonistas y ambientes: líder, seguidores, las tareas, los objetivos y la propia situación, ¿para que se dé el liderazgo?

Para obtener estas respuestas la teoría situacional se conjugaba con las teorías de rasgos y comportamiento para descubrir hasta qué grado es igual o diferente el accionar de los distintos jefes, gerentes o personas que dirigían equipos en distintos tipos de empresa, lo que esta teoría se consideró como un gran avance en la investigación, a comparación de los dos anteriores, teorías de liderazgo.

Tannenbaum y Schmidt fueron los precursores de la teoría situacional del liderazgo. Consideran que el líder debe escoger las pautas de liderazgo más adecuadas para cada situación. Según estos investigadores, el liderazgo es un fenómeno situacional que se basa en tres aspectos:

1-Fuerzas del líder, es decir, las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse, etcétera.

2-Fuerzas de los subordinados, es decir, las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones, etcétera.

3-Fuerzas de la situación, es decir, las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional, etcétera.

(Chiavenato, 2009, pág. 354).

En esta propuesta de Tannenbaum y Schmidt se aprecia claramente los tres aspectos en la que se enfoca y da forma a la teoría situacional: el líder, los seguidores y el ambiente o contexto. A la vez el protagonismo de cada personaje toma mayor relevancia para el análisis para que el líder pueda determinar el mejor accionar, aprovechando el mayor de los recursos de los subordinados y oportunidades de las coyunturas.

Así mismo, la teoría de la situación de liderazgo de Hersey y Blanchard, se refiere a aspectos muy destacado a las relaciones interpersonales y empatía con los trabajadores como aspectos básicos, dependiendo del grado de conocimiento, experiencia, de cada trabajador, incluyendo su preparación directa con las funciones a desempeñar. Su importancia radica que, dependiendo del grado de conocimiento, preparación, desempeño proactividad de los subordinados, el líder tiene la oportunidad de interactuar con ellos, cubriendo necesidades técnicas, competitivas e incluso emocionales; lo que podría mejorar la situación y coyuntura laboral con seguidores orientados, guiados, preparados y capacitados (Chiavenato, 2009).

“Por otra parte, el modelo de contingencia de Fiedler establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación” (Robbins & Judge, 2013, pág. 373).

No cabe duda de que los aportes de los investigadores mencionados, a la teoría situacional, brindan una visión más amplia del liderazgo y mejor aún va enriqueciendo el análisis con respecto al problema de investigación ya que permite entender las diferentes opciones que tiene tanto el líder como el seguidor para encontrar entendimiento en situaciones, incluso no favorables

para ambos protagonistas. Así mismo, ante una situación de crisis, cambios y logros los seguidores siempre se acercan a sus líderes en busca de enfocar el camino, respuestas o retroalimentación.

Modelo de liderazgo ‘Rango Total’.

Dentro de las investigaciones modernas del liderazgo encontramos dos estilos que van tomando consideración dentro de los estudios: el estilo transaccional y el transformacional, que justamente se tomará como las teorías principales que van a respaldar esta investigación.

Sobre el liderazgo transformacional se afirmó:

Según Bass y Avolio (1994, como se citó en Vega y Zavala, 2004), define al liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder. Es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. (p. 22).

Entre la década de 1980 a 1990, Bass y Avolio diferencian cuatro comportamientos del líder transformacional denominándolas “Cuatro I’s”: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual. A través de estos comportamientos el líder transformacional desarrolla dinámicas motivacionales directas influyendo en los seguidores e indirectos a través de la cultura organizacional. Por otro parte, al liderazgo transaccional Bass lo centraba en la negociación o contrato entre líder y seguidor. El compromiso

cumplido por parte del seguidor con su líder le permitía a éste cubrir algunas de sus necesidades o recompensa como cumplimiento de acuerdos previos, que ambos realizaban.

Ante un estilo inspirador, de buena relación y de recompensa por el esfuerzo realizado o cumplimiento de metas es que Bass y Avolio en 1994, desarrollaron el Modelo de Liderazgo de Rango Total, a pesar de que estos dos estilos tenían dimensiones separadas ambos tienen estrecha relación, ya que el liderazgo transformacional es una extensión de las conductas del liderazgo transaccional, incluyendo, incluso, el liderazgo Laissez-Faire o no-liderazgo, pudiendo el líder desarrollar algún estilo según las circunstancias que lo amerite.

Liderazgo transformacional

Muchos investigadores del mundo organizacional coinciden en que los líderes transformacionales son los que asumen los retos, se adaptan rápido a las coyunturas enfrentando los cambios e inspira a través de sus principios, valores, sueños, creencias y objetivos.

Según Burns (1978) el liderazgo transformacional ocurre “cuando uno o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad”. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real”. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, y que no se quede solo en expectativas. (D'Alessio, 2010, pág. 60).

Ante esta definición se observa que el liderazgo transformacional, contiene no solo las teorías del liderazgo, sino también todos los estilos que se han venido estudiando con el transcurrir del tiempo, lo que lo hace completo y efectivo al poder desempeñar con cualquier tipo de subordinado, en cualquier lugar y en cualquier circunstancia. Los líderes transformacionales acompañan, se comprometen, generan confianza elevando la autoestima de los trabajadores y como reflejo de esa motivación, aumentar la productividad de una empresa. De acuerdo con Chiavenato (2009) hay estudios que demuestran que los líderes transformacionales realizan estrategias para elevar la identificación y elevar el desempeño de sus colaboradores, así como modificar de manera positiva sus comportamientos.

Se comentó que Bass presenta cuatro componentes que aportaría mucho a la dinámica motivacional de una organización de manera directa e indirecta:

1. Influencia Idealizada:

Por el despliegue de sus compartimentos el líder es respetado, admirado y reciben confianza de sus seguidores. El velar por las necesidades de los demás y mostrando elevada conducta moral y de ética se convierten en modelos para sus seguidores quienes le brindan lealtad.

2. Motivación inspiracional:

Estos líderes motivan a través de su actuación y comportamiento con su entorno con quienes llegan a generar confianza, usar una comunicación asertiva, reconocimiento compartiendo valores e ideales y una visión de futuro compartida. Bass definía, justamente que con estas acciones y desafíos el líder otorgaba espíritu al equipo, entusiasmo y optimismo lo generaba motivación, inspiración y compromiso a sus seguidores (Chiavenato, 2009).

“La influencia idealizada y la motivación inspiracional están altamente correlacionadas, y combinadas son de alguna manera una forma de medir el carisma” (D'Alessio, 2010, p. 61).

3. La estimulación intelectual:

Los líderes estimulan a sus seguidores a ser creativos e innovadores, solicitando siempre ideas y soluciones de manera abierta, sin retroalimentación negativa, aceptándolos ideas aún de no ser tan igual al parecer del líder contribuyendo a su independencia y autonomía.

Además (D'Alessio, 2010) manifestó otros comportamientos y características de los líderes con respecto a la estimulación intelectual:

No hacen público los errores de las personas no los exponen al ridículo a la crítica en público. Las nuevas ideas y las soluciones creativas se solicitan de los seguidores, quienes están incluidos en el proceso de direccionar los problemas y encontrar las soluciones. Desafían las normas organizacionales, promueven el pensamiento divergente, y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras. (p. 61).

4. La consideración individual:

Estos líderes interactúan de manera individual con cada subordinado con la finalidad de hacerlo crecer y desarrollar continuamente a través de sus necesidades y capacidades convirtiéndose el líder en un mentor, entrenador y guía lo que permitirá ver a los subordinados de manera más humana y no solo como empleados. Para D'Alessio (2010) “Los seguidores desarrollan sucesivamente un alto potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean junto con un clima favorable y de apoyo. Los cuales permiten crecer como personas” (p. 61).

Con estos aportes científicos corroboramos el poder del liderazgo transformacional para el cambio de las personas y que se reflejará en el cambio de las organizaciones. Conceptos y análisis que brinda posibilidades de acción en organizaciones comerciales *retail* con todas sus variables, situaciones y problemas: organizacionales, estructurales y de talento.

Tichy y Devanna (1990) en Colvin (1999) se focalizan en los cambios de un macro nivel organizacional. Su interés en el liderazgo transformacional deriva de su capacidad de cambiar la cultura y la organización, que en la época moderna están sujetas a un ambiente externo turbulento. Según estos autores, la viabilidad de éstas se cimienta en la innovación, creación, capacidad imaginativa, empatía y toma de riesgos, donde el líder transformacional tiene un papel central (Vega y Zavala, 2004).

El líder transformacional que mejora constantemente su desempeño y el de su equipo es el liderazgo que se posiciona como el estilo que las organizaciones necesitan en una era y mundo cambiante. Para Acosta (2013), en el marco de señalar el perfil que diferencia a los líderes, señala que “al líder le aburre la rutina, busca soluciones innovadoras. Se preocupa de lograr que el trabajo tenga un significado, un propósito para cada persona; y que el producto final tenga un significado para su usuario” (p. 84). En este caso los usuarios son los clientes de las empresas comerciales *retail*.

Liderazgo transaccional

Burns en 1978 definía al liderazgo transaccional como la iniciativa de establecer contactos y transacciones con otras personas con el fin de intercambiar cubrimiento de necesidades, cosas de valor, o sea recompensa. Ya

con una concepción más moderna, D'Alessio (2010) indica que “los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas” (p. 61).

El estilo constructivo se llama recompensa contingente y el estilo correctivo se llama gerencia por excepción. Para Bass el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente e indica que, “líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato” (Vega y Zavala, 2004, pág. 106).

El liderazgo transaccional motiva a los colaboradores a la consecuencia de un logro determinado ya que, a través de esa conquista, el líder cumplía con lo antes establecido con el subordinado. Más aún si el líder aportaba al logro de resultados favorables el colaborador siente que las recompensas son justas, transparentes y equitativas. A la vez asumiría sin problemas la llamada de atención o corrección si no se ha logrado la meta o el contrato establecido, claro está siempre y cuando la retroalimentación sea asertiva y positiva.

A esto Bass (1990) especificaba:

1. Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado.
2. Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos (Vega y Zavala, 2004).

En los casos en que el líder transaccional solo se basa en la parte negativa de los hechos, llamase fracasos, averías o desviaciones es porque solo está practicando la ‘dirección por excepción activa’.

Bass (1985) entre las posibles razones, (estructura plana de la organización, un solo supervisor para un elevado número de jefes, poca capacidad del líder, etc.) por las que los líderes transaccionales preferirían usar la dirección por excepción, en lugar de recompensa contingente, nos indica algo que atañe significativamente a la investigación y dice: que si el pago, reconocimiento o promoción del supervisor depende del desempeño de los subordinados, hay mayor probabilidad de que el supervisor sea sensible a las fallas de éstos (Vega y Zavala, 2004).

Según “Mitchell y Kalb (1982) en Bass (1985) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor, si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación, más bien que a falta de habilidad” (Vega y Zavala, 2004, pág. 120). Con esta propuesta se resaltaba la importancia de la retroalimentación, el seguimiento y la capacitación y la preocupación constante que el líder debe tener ante sus subordinados.

Liderazgo laissez-faire

Hay líderes que no responden a las situaciones, problemas o hecho alguno. Son muy pasivos y evasivos para tomar acuerdos, negociaciones, especificar metas o estrategias. Al mismo tiempo que no acompañan, tampoco direccionan, dejando a los colaboradores (no siempre preparados para direccionar) el protagonismo de las acciones que una empresa requiere enfrentar. “Este estilo

tiene un efecto negativo y un resultado opuesto al deseado por el líder. En este sentido es similar al “no liderazgo” (D'Alessio, 2010, pág. 62).

Ante este accionar, el líder del estilo de liderazgo *laissez-faire*, no hace alguna diferencia notoria con respecto a su subordinado. Más bien, en vez de supervisar y gestionar se dedica solo a la productividad teniendo el mismo rol que el de un trabajador (Vega y Zavala, 2004).

Con respecto a esta investigación enfocada en la relación del liderazgo y la inteligencia emocional y la influencia en la productividad en una empresa de venta de electrodomésticos, investigaciones más recientes refuerzan este tipo de hallazgos y que en (Vega y Zavala, 2004, pág.123) se señala lo siguiente: “Se ha demostrado que los liderazgos transaccionales y transformacionales se asocian a alto desempeño en gerentes de ventas, en oposición al estilo *Laissez-Faire*, el cual tiene poco o ningún efecto sobre desempeño en ventas”, Dubinsky; Yammarino; Jolson y Spangler (1995), Russ; McNeilly y Comer (1996), Bass (1997) en Farrell; Souchon y Durden, (1999).

En la figura 2 se observa características del modelo ‘Rango Total’ y al liderazgo transformacional como una extensión de las conductas del liderazgo transaccional, incluyendo, el liderazgo *Laissez-Faire* o no-liderazgo.

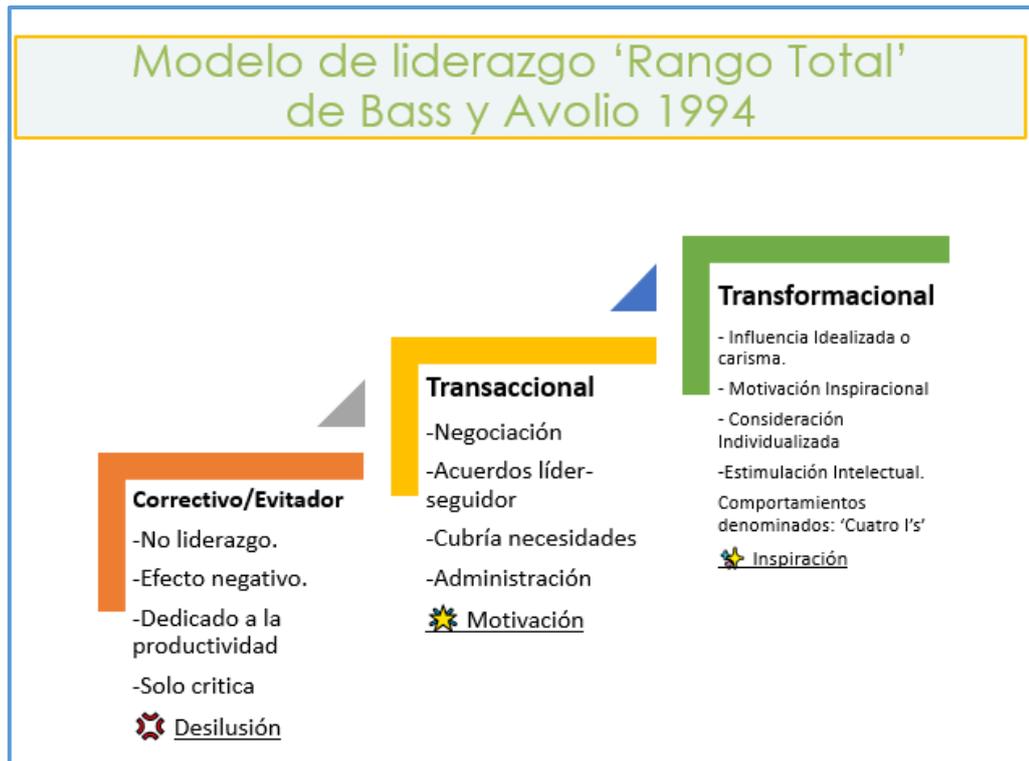


Figura 02: Características del modelo 'Rango Total' de Bass y Avolio, 1994.
Elaboración: Propia.

Al concluir esta parte de la investigación sobre el liderazgo, compartimos lo que afirmó Acosta (2013), donde enfatiza que “los conocimientos más necesarios para el líder se refieren, por supuesto, al comportamiento humano y al modo de influir en él. La herramienta más moderna para lograr esos conocimientos nos la proporciona la inteligencia emocional” (p. 47).

2.3.2 Inteligencia emocional

Cada investigación acerca más al entendimiento de la correlación entre el liderazgo y la inteligencia emocional.

(Robbins y Judge, 2013) afirmaron:

Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al

mostrarse enfadado con las personas que tienen un desempeño inadecuado. (p. 370).

Mucho se ha hablado sobre la inteligencia emocional desde que Daniel Goleman en 1995, compartiera su obra *Inteligencia Emocional*, con un subtítulo muy retador: ¿por qué es más importante que el cociente intelectual? La inteligencia emocional ha evolucionado, como ha evolucionado nuestro cerebro humano hasta llegar a tener tres capas: el cerebro reptiliano, el cerebro límbico y el neocórtex, y ha pasado por diferentes estudios, aceptaciones, críticas hasta nuestros días en el cual ya se cuenta con mayor información e investigación y los resultados van señalando que es un conocimiento importante para el ser humano de hoy (en plena era digital) tanto en el ámbito personal como profesional y sobre todo herramienta indiscutible del liderazgo. Las emociones, un elemento inherente a la condición humana, han merecido ser estudiadas para entender un poco más a la inteligencia emocional, y como se ha constituido para la sobrevivencia y evolución del ser humano como también convertirse en la especie que domina en el planeta. Robinns y Judge (2009) definen que “las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo” (p. 251).

Desde el inicio de la existencia humana, están las emociones, ligadas a la agitación y peligro del entorno de caserías y defensas, o sea prevención al peligro, agresividad y ataque, funciones a las que se dedicaban los primeros habitantes de la tierra cuando se desarrollaba el cerebro reptiliano y más adelante el cerebro límbico, que hasta nuestros días lo tenemos. Se puede indicar que las dos primeras capas de nuestro cerebro contienen muchas

emociones fuertes, de agresividad, protección y que se han mantenido con nuestra evolución.

Hay que tomar en cuenta a Goleman (2000, como se citó en Ortega (2014), que indica:

No obstante, las reacciones primarias emanadas de los instintos básicos de supervivencia, determinadas principalmente por el cerebro reptiliano y adaptadas a las condiciones históricas del medio, han perdido cierta vigencia en razón del cambio en las condiciones generales de vida actual de los seres humanos Ortega. (p. 42).

Contrario a la agresividad es el afecto que es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan los seres humanos. Es un concepto que agrupa a las emociones y estados de ánimo. Las emociones, como se ha señalado son sentimientos intensos, a la vez son más fugaces. Sin embargo, los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos y con menor frecuencia (Robinns & Judge, 2009).

Por ejemplo, si rumbo al trabajo tuviera una situación de conflicto con un transeúnte, esta acción podría producir un enojo que, sin la capacidad de gestionarlo adecuadamente nos colocaría en una situación difícil y sin control. Ahora, ya en pleno trabajo, supongamos que un colega le critica la manera de como trata a un cliente. Ante esa situación nuestra reacción e impulso, muy probablemente, podría ser negativa ya que estamos absorbidos en esos instantes por el enojo anterior que, peor aún, ya se ha convertido en un estado de ánimo que podría durar largo tiempo.

“Como los empleados no pueden prescindir de ese componente emocional al encontrarse en el trabajo, es preciso que los gerentes comprendan el papel que

juegan las emociones en el comportamiento de sus subordinados” (Robbins & Coulter, 2014, p. 460).

En la figura 3 podemos observar las relaciones entre el afecto, las emociones y el estado de ánimo.

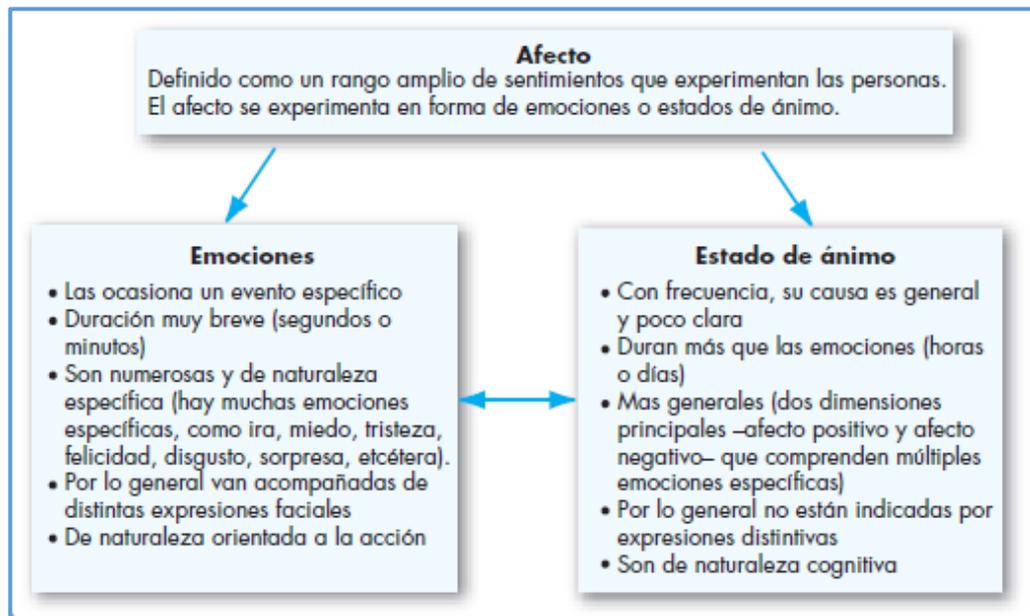


Figura 03: Relaciones entre afecto, las emociones y el estado de ánimo.
Fuente: Robbins & Judge (2009), en Comportamiento Organizacional.
Elaboración: Robbins & Judge.

Como antecedente histórico habíamos señalado que el término ‘inteligencia emocional’ fue propuesto por Salovey y Mayer en 1990 como un tipo de inteligencia social que dirige y controla las emociones y las de los demás. Para estos autores la definición incluye la manera asertiva de comunicarse, la expresión emocional, corporal, el control de uno mismo, el de los demás y como lo manifestamos para resolver problemas (Ugarriza, 2001).

Así mismo Bar-On (1997) define la inteligencia emocional como un “conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos y enfrentar las demandas y presiones del medio” (Ugarriza, 2001, pág. 131).

Daniel Goleman (2015) en su libro *Inteligencia Emocional*, reconoce a Peter Salovey de la universidad de Yale, el concepto de “inteligencia emocional”. Él se pregunta ¿cómo es posible que una persona con bajo coeficiente intelectual (CI), hace mejor las cosas que uno con alto CI? Esta diferencia, señala Goleman, radica con mucha frecuencia en el conjunto de habilidades que hemos dado en llamar inteligencia emocional, habilidades entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo.

“Por tanto, hoy día nadie niega la trascendencia de las emociones en el desarrollo humano, y así se rompe con el paradigma que por tradición mantuvo separados los campos de acción entre razón y emoción” (Ortega, 2014, pág. 44).

Robbins & Coulter (2014) brindan dos ejemplos que permite comprobar la relación positiva entre la inteligencia emocional con el buen desempeño laboral en todos los niveles y situaciones:

Un estudio buscó determinar cuáles eran las características de los ingenieros de Lucent Technologies (empresa multinacional estadounidense de equipos de telecomunicaciones) que fueron calificados como “empleados sobresalientes” por sus compañeros. Los investigadores concluyeron que todos ellos eran muy aptos para relacionarse con los demás. En otras palabras, de acuerdo con este estudio, lo que caracteriza a quienes muestran alto desempeño es la IE, no la inteligencia académica. Otro estudio, esta vez efectuado entre reclutadores de la Fuerza Aérea estadounidense, generó hallazgos

similares. Los reclutadores con mejor rendimiento exhibieron altos niveles de IE. (p. 461).

Componentes de la inteligencia emocional de Salovey y Mayer

“Salovey y Mayer denominan inteligencia emocional a esta fórmula de manejo de relaciones con los demás” (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, pág. 123). Es decir una combinación de habilidades, para tener la capacidad de sintonizar y tener una conciencia personal, gestionar nuestras emociones, entenderlas e interpretarlas así como empatía y sensibilidad ante los sentimientos de los demás. Estos autores proponen que la inteligencia emocional hace hincapié en cuatro componentes cognoscitivos: la capacidad para percibir las emociones, para integrarlas en el pensamiento, para entenderlas y manejarlas bien (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006). Salovey y Mayer (1990) señalan los siguientes componentes y sus aspectos:

- La evaluación y expresión de la emoción del yo. - Referido a la identificación y comprensión de las emociones en uno mismo.
- La evaluación y reconocimiento de las emociones en los demás. - Implica la habilidad para identificar exactamente las emociones de los demás, lo que parece estar relacionado con la empatía.
- La regulación de las emociones de sí mismo y la de los demás. - Referida a la dirección de las emociones en la persona, a la metaexperiencia del estado de ánimo, evaluando y actuando para cambiar nuestros estados de ánimo desagradables mientras mantenemos los agradables.

- El uso de la emoción para facilitar el rendimiento. - Que consiste en dirigir las emociones al servicio de un objetivo, siendo esencial para la atención selectiva, la automotivación y otros (Ugarriza, 2001).

Componentes de la inteligencia emocional de Goleman:

Goleman sostiene que contamos con dos cerebros, dos mentes y dos tipos de inteligencia diferentes: racional y emocional. Ambos determinan lo que hacemos en la vida y pueden llegar a determinar el éxito profesional. Su tesis es el equilibrio y el manejo de las emociones y que este balance determina la inteligencia con que actúa una persona, el éxito y diferenciación de su desempeño laboral y personal (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En Daniel Goleman (2000) se escribió un segundo artículo con respecto a su obra *¿Qué hace a un líder?*, publicado en 1998, como continuación y mejoramiento, en el cual presento cuatro habilidades fundamentales de la inteligencia emocional, cada una con un conjunto específico de competencias:

1. Consciencia en sí mismo (autoconsciencia): emocional, autoevaluación precisa y confianza en uno mismo. La importancia de conocerse uno mismo para señalar un punto de partida para el control de nuestras emociones.
2. Autodominio: autocontrol, honradez, consciencia, adaptabilidad, orientación al logro e iniciativa. Capacidad de tomar el control de las emociones y de esa forma tener mejores estados de ánimo.
3. Consciencia social: empatía, consciencia organizacional, y orientación al servicio. Se destaca la sensibilidad de las personas por preocuparse en los demás, entender sus problemas y asistencia.

4. Habilidades sociales: liderazgo, visión, influencia, desarrollo de las personas, comunicación, cambio catalizador, manejo de conflictos, creación de lazos, trabajo en equipo y colaboración (D'Alessio, 2010).

Modelo de Bar-On de inteligencia no cognitiva.

Ante la definición de Bar-On sobre inteligencia emocional: conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales, Ugarriza (2001) complementa indicando que, como tal, nuestra inteligencia no-cognitiva es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, influyendo directamente en el bienestar general y en la salud emocional. De esta estructura del modelo de Bar-On (1997) se analiza la perspectiva sistémica considerando los cinco componentes mayores de la inteligencia emocional y sus respectivos subcomponentes:

• Componente intrapersonal (CIA)

- Comprensión emocional de sí mismo (CM): La habilidad para percatarse y comprender nuestros sentimientos y emociones,
- Asertividad (AS): La habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- Autoconcepto (AC): La habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, así como también nuestras limitaciones y posibilidades.
- Autorrealización (AR). - La habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.

- Independencia (IN): Es la habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones.

- **Componente interpersonal (CIE)**

- Empatía (EM): La habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.
- Relaciones interpersonales (RI): La habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- Responsabilidad social (RS): La habilidad para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y es un miembro constructivo del grupo social.

- **Componente de adaptabilidad (CAD)**

- Solución de problemas (SP): La habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas.
- Prueba de la realidad (PR): La habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).
- Flexibilidad (FL): La habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.

- **Componente del manejo del estrés (CME)**

- Tolerancia al estrés (TE): La habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes y fuertes emociones sin “desmoronarse”, enfrentando activa y positivamente el estrés.

- Control de los impulsos (CI): La habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones.

- **Componente del estado de ánimo en general (CAG)**

- Felicidad (FE). - La habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.

- Optimismo (OP). - La habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva, a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos (Ugarriza, 2001).

Este modelo de Reuver Bar-On que se basa esencialmente en el bienestar de los trabajadores, sirve de instrumento para este trabajo de investigación y que se relaciona con las variables liderazgo y productividad.

“Las habilidades no cognitivas y las destrezas se desarrollan a través del tiempo, cambian a través de la vida y pueden mejorar con el entrenamiento, los programas remediabiles y las técnicas terapéuticas” (Ugarriza, 2001, pág. 135).

Como se ha explicado, la inteligencia emocional con sus dimensiones y factores permite entender que se puedan aprender. En este caso al igual que las teorías del liderazgo la capacitación juega un rol importante a tomar en cuenta para obtener capacidades y habilidades para el elevar las relaciones interpersonales, la motivación, así como la capacidad de inspirar, buscando ser eficientes en las empresas y la posibilidad de contar con un mejor ambiente organizacional.

No desarrollar competencias emocionales, como servicio al cliente, trabajo en equipo, resolución de conflictos trae consigo serios inconvenientes personales y por ende organizacionales, tan iguales tal vez, como lo que se observa hoy en

día en las empresas comerciales *retail*: poca comunicación, falta de compromiso e insatisfacción. El aprendizaje y desarrollo de los componentes de la inteligencia emocional eleva las relaciones interpersonales, empatía, resiliencia, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

En 1998 Daniel Goleman publica su famoso artículo, que recibió muchos premios y nominaciones, ¿Que hace a un líder? Su artículo indica lo siguiente:

Es una suerte, entonces, que la inteligencia emocional se pueda aprender. El proceso no es fácil. Requiere tiempo y, sobre todo, compromiso. Pero los beneficios que conlleva una inteligencia emocional bien desarrollada, tanto para el individuo como para las organizaciones, bien vale el esfuerzo. (Universidad de Harvard, 2004, pág. 11).

Esa es la buena noticia con respecto al crecimiento personal y profesional de los trabajadores de la empresa de venta de electrodomésticos *retail*. La oportunidad de poder encontrar soluciones ante adversidades y conflictos que no se observan con la debida atención como las teorías de liderazgo e inteligencia emocional las proponen. El propósito de esta investigación es justamente elevar las relaciones interpersonales que lleva a un mejor entendimiento entre líder y seguidores, gerentes con supervisores, supervisores con jefes de tienda y estos con los asesores de venta en tienda.

En ese contexto, se observa qué la inteligencia emocional y sus componentes de conciencia de uno mismo, autorregulación, empatía, motivación y habilidades sociales tienen relación con este estilo del liderazgo para formar equipos más sólidos, con actitud, entrega, compromiso e inspiración:

Los grandes líderes han conducido a la humanidad e inspirado a sus seguidores para dar lo mejor de sí mismos. Cuando se busca y se trata de explicar el porqué de su efectividad se habla de estrategias, ideas poderosas y visión. Pero la realidad primordial es que los grandes líderes trabajan a través de sus emociones. (Ruíz, 2017, pág. 99).

Aprender y desarrollar los componentes de la inteligencia emocional y su relación con el liderazgo es uno de los objetivos de la investigación para conseguir resultados que permitan apreciar una mejor satisfacción laboral en los colaboradores que se visualiza en la mejora de la productividad individual y organizacional. “Una investigación reciente demostró que las personas con una inteligencia emocional elevada tienen mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta las habilidades cognitivas y la personalidad” (Robbins & Judge, 2013, pág. 370).

Por tanto, el desarrollo de destrezas emocionales en las esferas directivas se vuelve un punto crucial para el logro de objetivos organizacionales, dado que la inteligencia emocional se convierte en una habilidad observada en los ejecutivos, la cual, incluso, sirve como base para la administración y el manejo personal del resto de las capacidades y los talentos. Además, la inteligencia emocional complementa de manera directa el ejercicio del liderazgo al permitir sentir, entender y emplear de forma correcta el potencial de las emociones propias y de los subalternos, dotando de mayores niveles de comprensión individual y hacia los demás. (Ortega 2014, pág. 45).

2.3.3 Productividad

Chiavenato (2009) define a la productividad como una de las variables intermedias más importantes del comportamiento organizacional. Se entiende que ser productivos es alcanzar los objetivos, metas señaladas y más incluso al menor costo posible, sin embargo, en los últimos años y sobre todo en el mundo comercial *retail* se ha vuelto un factor incontrolable en las organizaciones, ya que el incremento de la competencia, así como la ampliación de diversos canales de ventas, ha originado una distorsión de la exigencia llegando incluso a tener como premisa, conseguir los objetivos a costa de todo.

Según Robinns & Judge (2009) indica que “productividad es la medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia” (p. 27).

Con respecto al mismo tema Chiavenato sugirió:

La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Sin embargo, para estos desafíos y metas comerciales de esta era, ¿Se está tomado en consideración y debidamente al recurso humano? No olvidar que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones y necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, así como recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos

humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones poco forman, crecen y se desarrollan con su personal por lo que no cuentan con recursos humanos con las competencias necesarias, y la situación se hace más compleja, agregando que la labor de reclutar, a los actores estratégicos, los realiza trabajadores con poca experiencia y conocimiento, que por las exigencias de 'productividad' llevan a contrataciones apresuradas, que durarán poco tiempo en las empresas, sobre todo, la parte más operativa de un negocio retail como es, el asesor de ventas. El éxito de la administración de recursos humanos resulta del enlace entre organización y las personas que trabajan en ella, ambas se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos. Hay que recordar que las organizaciones están formadas por personas, seres humanos y no por robots, máquinas o softwares.

Al respecto Chiavenato indica claramente esta relación:

Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente. (2007, pág. 1).

Desde la década de 1970, surge el concepto de administración de recursos humanos que, desde sus orígenes a principios del siglo XX, conocido como relaciones industriales, ha tenido como objetivo ser el intermediador entre los trabajadores y organizaciones que desde tiempos muy remotos al parecer llevan

una relación distante a pesar de las causas en común que tienen. En 1950 se deja de lado el término de mediador o aminorar los conflictos solamente y se inicia el pensamiento de administrar personas. El mundo en 1960 experimenta cambios, su tercera revolución industrial, la tecnología, y desafíos desproporcionados por lo que las personas comenzaron a ser consideradas como los únicos recursos vivos para afrontar los desafíos organizacionales (Chiavenato, 2007).

Es por eso por lo que las organizaciones teniendo como visión el cumplimiento de sus objetivos y productividad han evolucionado con respecto a su relación con sus trabajadores por lo que ya no solo actúa como mediadores en algún conflicto, o dedicados a administrar personas sino, administrar con el personal. Un nuevo paradigma en estos contextos de tecnología digital, globalización, competitividad y cambios constantes en las organizaciones.

Durante largo tiempo la productividad ha sido, por su impacto en el desarrollo económico y social, un tema clave para las estrategias de desarrollo nacional. Importante fuente de ingresos y, en tanto, objetivo integrador de la cooperación trabajo/gerencia y de la participación de los trabajadores, es criterio de competitividad empresarial y estrategia de largo plazo de gobiernos, empleadores y empleados para aliviar la pobreza y promover los derechos humanos y la democracia económica. (Prokopenko, 2009, pág. 34).

En la figura 4 podemos observar la ‘reacción en cadena de la calidad y la productividad’, propuesta por Deming y desarrollada y difundida por las industrias japonesas.



Figura 04: Reacción en cadena de la calidad y la productividad, de Deming, 1989. Elaboración: Propia.

Como se ha mencionado una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto a bajo costo. Es decir, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Las mediciones más conocidas de la eficiencia organizacional incluyen el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por sol o dólar de ventas y la producción por hora de trabajo. Sin embargo, las medidas de la productividad deben tomar en cuenta los costos en que se incurre por alcanzar esa meta. ¿A costa de qué se cumple ciertos objetivos financieros? No podemos quedarnos ciegos ante la poca estrategia en capacitación, preparación y mejora continua de los colaboradores para elevar su desempeño organizacional y profesional, a la vez que ese crecimiento se verá reflejado en el servicio y calidad que se le otorgue a nuestro cliente final. En el contexto del estudio a las empresas de ventas de electrodomésticos retail, el asesor de venta, equivocadamente, es muy poco tomado en cuenta en este tipo de crecimiento y preparación. Permanecen paradigmas organizacionales de

muchos años, que señalan que hacer programas de formación o de crecimiento profesional como liderazgo, por ejemplo, es exclusivamente para directores o gerentes, sumado al pensar ejecutivo tradicional que temas de preparación entrenamiento es un gasto para la empresa y no lo observan como una inversión, desperdiciando una gran oportunidad de fidelizar a sus trabajadores, fortalecer equipos, generar compromiso con sus lideresas, líderes con la organización teniendo más posibilidades de elevar la productividad, como otras investigaciones relacionadas a nuestro estudio lo han comprobado científicamente.

Todo el mundo, vea al cliente o no, tiene la oportunidad de introducir calidad en el producto o en el servicio ofrecido. Las personas que ven a los clientes tienen un papel que generalmente no es apreciado por los supervisores y otros directores. Muchos clientes se forman la opinión sobre el producto o sobre el servicio únicamente por sus contactos con las personas que ven; personas de contacto, les llamaría yo. Los clientes son los que mantienen a una compañía en el negocio, tanto en las industrias manufactureras como en las industrias de servicios. Para un buen director debería ser prioritario, al contratar y enseñar a los empleados, la habilidad para complacer al cliente. (Deming, 1989, pág. 150).

Cuando pasamos desapercibido el crecimiento profesional de los trabajadores, así como sus necesidades, objetivos principales, su valoración como seres humanos, lo que vamos a originar es tener colaboradores insatisfechos, sin compromiso, inspiración, trabajo en equipo, baja productividad y un pésimo servicio hacia nuestro cliente final. Lo que es peor aún, como consecuencias

tendremos personal desconectado de su organización, con altas tasas de ausentismo. “El ausentismo es el hábito de no hacer acto de presencia en el trabajo. Es difícil que el trabajo sea realizado si los empleados no asisten al lugar donde deben llevarlo a cabo” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 449). Con estos síntomas se entra a una etapa de desvinculación por cuenta propia que terminará en una renuncia voluntaria originando altos costos para cualquier organización como lo origina la alta rotación de personal.

Robbins & Judge (2009) en su libro *Comportamiento organizacional* indica que la rotación es el retiro permanente de un trabajador en una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación, incluso que son mayores a lo que uno piensa. Por ejemplo, el costo en que incurre una tienda al menudeo en Estados Unidos, por las ventas perdidas al sustituir a un empleado es de \$10 445.38. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de cualquier organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen sus puestos con mayor acierto y responsabilidad.

Tenemos claro que en las organizaciones siempre habrá y en algunos casos muy específicos es saludable la rotación, pero en general tendrían las empresas que mantener un promedio que no afecte la rentabilidad y operatividad del negocio. A través del diario *La República* (2019), se indicó que el Perú es el país latinoamericano con mayor índice de rotación laboral con un promedio de 20,7%, mientras que en la región la cifra es de 10,9%, destacando los sectores de tecnología, retail y entretenimiento. Es preocupante aún, que nuestro foco de estudio como es la empresa de venta de electrodomésticos retail, presenta como

antecedentes que, en el 2018, alcanzó una rotación del 30%. Esto afecta duramente la rentabilidad de la empresa, al parecer no le toman la importancia debida o por la falta de visión estratégica empresarial y liderazgo, ya que poco hacen para revertir esta situación y este fenómeno se refleja en otros establecimientos comerciales del Perú.

En niveles razonables, la rotación se convierte en un aporte importante e incluso en una estrategia de valor que facilita la flexibilidad organizacional, disminuye la necesidad de despidos de personal y aumenta la rentabilidad.

Por lo tanto, la gestión de las personas es importante:

Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos descubrió que el 92 por ciento obtenía de sus superiores calificaciones de “satisfactorio” y aún mejores por su desempeño. Por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional. (Robbins & Judge, 2009, pág. 29).

“Tal como ocurre con el ausentismo, es imposible que los gerentes eliminen del todo la rotación de personal, pero deberán tratar de minimizarlo en todos los casos, sobre todo entre los empleados de alto rendimiento” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 449).

Como se puede observar, las organizaciones a través de sus gerentes o administradores tienen muchas tareas por realizar para generar en los trabajadores confianza, compromiso e identidad. Los gerentes y administradores deben ser los primeros en capacitarse, prepararse para ofrecer un cambio de mentalidad que los conduzcan a desarrollar distintos

comportamientos y conductas que sean observados por los integrantes de la organización a la vez que les permitirá tener una visión más amplia en la toma de decisiones estratégicas agregando valor a la cultura organizacional y que marquen un nuevo rumbo en las relaciones interpersonales, emocionales y de liderazgo con los demás originando satisfacción laboral en los colaboradores.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. Aunque la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, constituye un objeto de interés para muchos gerentes, toda vez que los empleados satisfechos son más propensos a presentarse en el trabajo, tener niveles más elevados de desempeño y permanecer dentro de la organización. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 449).

Ante esta realidad se identifican dos aspectos muy importantes que las organizaciones tienen que realizar con acierto y protagonismo e incluirlo como parte de la estrategia empresarial para evitar una actitud negativa de los colaboradores frente al trabajo en una organización:

En primer lugar, se enfoca a las capacitaciones como uno de los pilares desde que el trabajador ingresa a la organización ya que en ese momento se encuentra en una situación de incertidumbre y es necesario que se sienta bienvenido por sus jefes y equipo. “A fin de lograrlo, se recomienda establecer un adecuado programa de inducción, cuya primera parte consista en una bienvenida que les dé la compañía a los futuros trabajadores antes que se presenten en el área de trabajo” (Quintanilla, 2018, pág. 24).

Es muy necesario e indispensable que los trabajadores de una organización estén siempre preparados con competencias y habilidades que la era digital y ‘nuevas normalidades’ demandan como ya se ha manifestado.

La importancia de la capacitación lo señala Quintanilla (2018):

La capacitación para el trabajo es una de las labores fundamentales del área de capital humano, pues es indispensable para lograr los niveles de productividad y calidad requeridos, y porque contribuye a la disminución de la rotación del personal, lo cual, a su vez, repercute en la estabilidad laboral y en la eficiencia operativa de la empresa. (p. 29).

Sin embargo, pese a su importancia, las organizaciones y sus gerencias generales y comerciales desconocen los beneficios de la capacitación, formación y desarrollo. Es la urgencia por el cumplimiento de metas por lo que dejan de lado el empoderamiento del trabajador desde su inicio en la empresa. Lo que hacen es integrarlo rápidamente a los puntos de venta sin ningún tipo de preparación o entrenamiento, que es el caso del presente trabajo de investigación con la creencia de que de esa forma los costos disminuirán y que el asesor de ventas comenzará a vender de manera inmediata. Es aquí donde se inicia una cadena de errores que se va formando, en una inmensa ‘bola de nieve’ que se volverá imparable y como ya se ha indicado, terminará con la renuncia del trabajador elevando la rotación del personal.

Si las organizaciones generan una aceptable satisfacción laboral con los trabajadores tendrán como consecuencia una aprobada relación con los clientes y de esa forma elevar la productividad del colaborador y por consiguiente de la empresa. Hay investigaciones que respaldan esta relación entre la flexibilidad laboral y la obtención de resultados positivos de la productividad. Los

empleados satisfechos aumentan la lealtad de los clientes, con mayor énfasis en los empleados de primera línea, asesores de venta de electrodomésticos como es el caso de nuestra investigación. En las organizaciones de servicio, la retención y la pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los trabajadores de los puntos de venta.

Los colaboradores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, son más proclives a mostrarse amigables, optimistas, sensibles, rasgos muy apreciados por los clientes, que aumentaría la posibilidad que ese cliente regrese. Ahora, teniendo la dicha que el cliente regresara, encontraría rostros familiares y recibirían un servicio más experimentado y profesional. Estas cualidades contribuyen a desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes, importante y vital para toda organización. Por lo tanto, un mal servicio generaría clientes insatisfechos, que ya no volverían a comprar, lleno de reclamos y molestias que afectaría negativamente su nivel de satisfacción laboral, así como la rentabilidad de la organización (Robbins & Coulter, 2014). En segundo lugar, está el salario emocional que es un enfoque directo y que se tiene que diseñar para todos los grupos generacionales inmersos en esta era digital que desean ser reconocidos, empoderados, un trato más humano, o sea prestaciones que el trabajador no recibe en dinero. En el libro 'Relaciones laborales y productividad', el autor Fortunato Quintanilla comparte diez ejemplos de 'salario emocional' tomados de la escuela de Negocios IMF Business School publicado en 2015:

- Horario flexible.
- Trabajo desde la casa.
- Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional.

- Servicios de guardería.
- Días libres gratis.
- Beneficios sociales como seguros, planes de jubilación, apoyo para la educación de los hijos.
- Espacios de distracción dentro de la organización.
- Capacitaciones en áreas no relacionadas directamente con el trabajo: cultura general, control de estrés, idiomas.
- Voluntariado: actividades de servicios a la comunidad promovidas por la empresa.
- Reconocimiento: manifestarle al empleado no solo sus errores, sino también sus aciertos.

Difícil no saber que un colaborador se olvide o deje de pensar en su familia, actividades personales, sentimentales, mientras trabaja por lo que es indispensable tomar la atención debida a la flexibilidad laboral como lo exige esta era de transformación digital donde los jóvenes, por ejemplo, tienen como prioridad a la familia antes que a su trabajo por lo que buscan, organizaciones que cuenten con este balance laboral-personal.

En el libro Administración de Robbins & Coulter (2014) indica algunas de las prácticas que las empresas vienen tomando en cuenta:

Por ello, muchas de ellas están proporcionando beneficios a favor del bienestar familiar, los cuales toman en cuenta las necesidades de los empleados en cuanto al equilibrio entre su vida personal y profesional.

Por ejemplo, algunas empresas han implementado programas de cuidado infantil, días de campamento de verano, esquemas de horarios flexibles,

empleos compartidos, permisos de ausencia para asistir a funciones escolares, trabajo a distancia y empleos de medio tiempo. (p. 441).

“Por lo general, las empresas que hacen hincapié en las recompensas monetarias quieren reforzar los logros y responsabilidades individuales. Aquellas que ponen el énfasis en las recompensas no monetarias prefieren reforzar el compromiso con la organización” (Gómez-Mejía, Balkin, y Cardy, 2008, pág. 387).

Sin embargo, no olvidemos aspectos esenciales:

Hay que recordar que las empresas no contratan gente para generar empleos o para cumplir con una responsabilidad social. La generación de empleos y el cumplimiento de las responsabilidades sociales son una consecuencia de tomar el riesgo de invertir en una operación, lo cual es una condición indispensable, aunque no la única, para que el negocio sea rentable. Por ello, la contratación de personal debe agregar valor y, por ende, contribuir al retorno de la inversión. Esto, que suena tan obvio, a veces lo olvidan las gerencias operativas y el área de Capital Humano, dando como resultado una operación deficiente y una alta rotación.

(Quintanilla, 2018, p. 29).

Se ha observado lo elemental de ser eficientes, de tener trabajadores capacitados para satisfacer al cliente externo, la necesaria flexibilidad y el enfoque humano que una organización, de esta era de cambios, debe de tener para elevar la productividad. “Aceptada como objetivo por todas las partes involucradas, la productividad se convierte en un instrumento importante de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores” (Prokopenko, 2009, pág. 34).

Este trabajo de investigación aporta a las organizaciones comerciales retail la posibilidad de mejorar continuamente procesos, estrategias y adaptarlo a las necesidades del personal de la organización, donde el papel del líder es fundamental para lograr bienestar, una sólida cultura organizacional y rentabilidad. Esto sumará a que las empresas tengan un mejor clima laboral con trabajadores más comprometidos, lo que nos permitirá, elevar la productividad.

Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. (Robbins & Judge, 2009, pág. 21).

Creemos que el liderazgo, la inteligencia emocional y la productividad como causa de una buena gestión humana y organizacional pueden ofrecer puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes, jefes y supervisores a romper paradigmas negativos que no han favorecido en absoluto a las empresas en muchos años de comercio retail en el Perú y mejor aún, brindará una mejor visión para guiar a las organizaciones en general, hacia dichos cambios. “Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia” (Chiavenato, 2009, pág. 13).

Las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios para ser competitivas y subsistir. “El reto para muchos gerentes es aprender a convertirse en líderes de equipo efectivos; deben adquirir habilidades como compartir información pacientemente, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y entender cuándo deben intervenir” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 547).

El presidente de una empresa lo resumió de la siguiente manera:

Durante muchos años se ha dicho que el capital de una industria en desarrollo es el cuello de botella. Creo que esto ya no es así. Pienso que la fuerza laboral y la falta de capacidad de una empresa para reclutar y conservar una fuerza laboral eficaz es lo que constituye el cuello de botella de la producción. No conozco ningún proyecto importante, respaldado por buenas ideas, vigor y entusiasmo, que se haya detenido por falta de dinero. En cambio, sí sé del caso de industrias cuyo crecimiento se ha entorpecido o detenido, en parte, porque fueron incapaces de mantener una fuerza laboral eficiente y entusiasta; creo que esto será aún más válido en el futuro. (Dessler, 2011, párr. 3).

2.4 Definición de términos básicos.

✓ **Empresa:**

“Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización. para alcanzar un propósito común”

(Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, pág. 5).

✓ **Horarios de trabajo flexibles:**

“Modifican la programación del trabajo, a la vez que dejan intactos el diseño del trabajo y la relación laboral. Los empresarios pueden lograr niveles de productividad superiores y una mayor satisfacción en el trabajo” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 94).

(Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, pág. 94).

✓ **Inteligencia emocional:**

“Implica tener conciencia de los sentimientos de los demás, así como sensibilidad para comprender las emociones propias y la habilidad para controlarlas” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 363).

(Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 363).

✓ **Liderazgo:**

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, pág. 413).

✓ **Liderazgo organizacional:**

“Proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta” (Hitt, Black, y Porter, 2006, pág. 350).

✓ **Motivación:**

“Es todo aquello que influye en el comportamiento cuando se busca obtener cierto resultado” (Lussier & Achua, 2005, pág. 75).

✓ **Productividad:**

“Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo” (Robinns & Judge, 2009, pág. 27).

2.5 Fundamentos teóricos que sustenta las hipótesis (figuras, o mapas conceptuales).

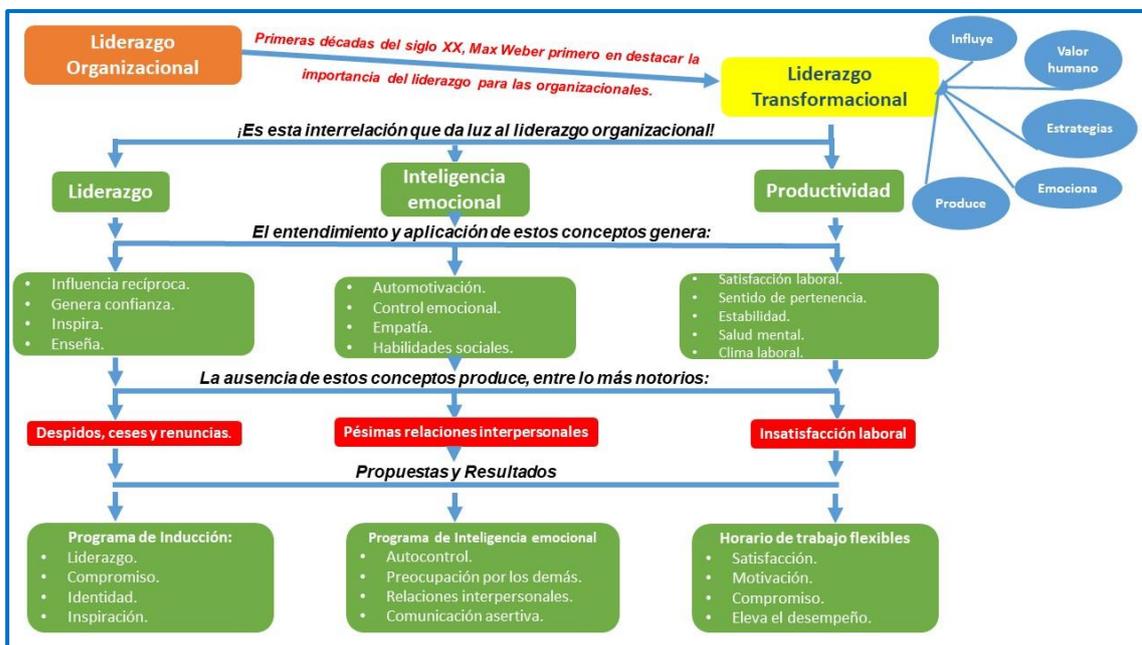


Figura 05: Sustentación teórica de las variables.
Elaboración: Propia.

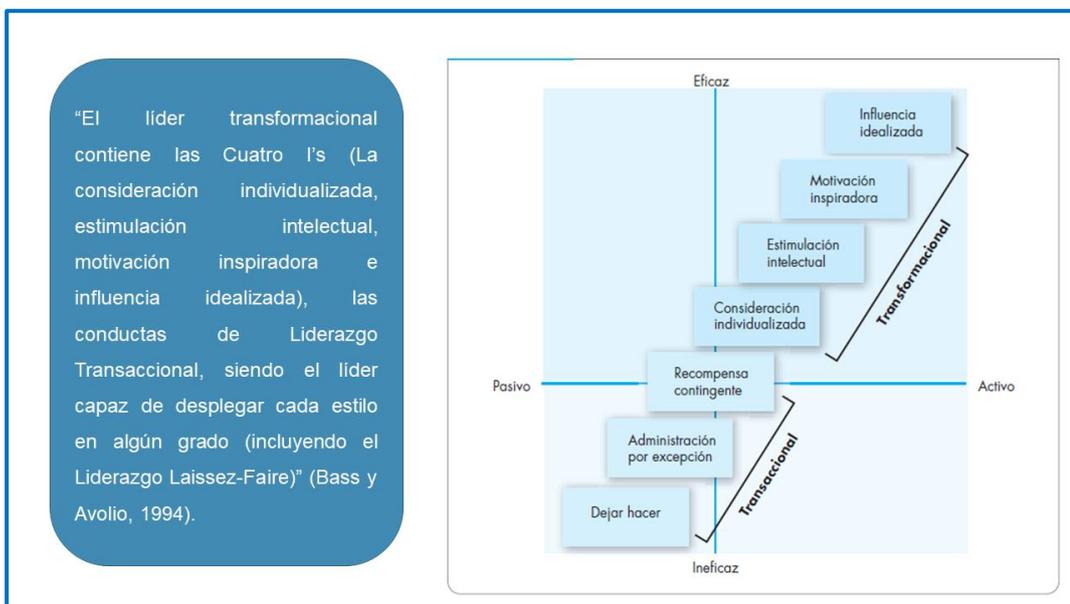


Figura 06: Modelo de liderazgo ‘Rango Completo o ‘Rango Total’
Fuente: Robbins & Judge (2009) y Vega & Zavala (2004).
Elaboración: Robbins & Judge.

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
• Administra	• Innova
• Es una copia	• Es original
• Mantiene	• Desarrolla
• Se enfoca en los sistemas y la estructura	• Se enfoca en las personas
• Se basa en el control	• Inspira confianza
• Visión de corto plazo	• Perspectiva de largo plazo
• Pregunto cómo y cuándo	• Pregunto qué y por qué
• Vista puesta en la organización	• Vista puesta en el horizonte
• Imita	• Es original
• Acepta el <i>statu quo</i>	• Desafía el <i>statu quo</i>
• Es el clásico buen soldado	• Es él mismo
• Se asegura antes de actuar	• Actúa con seguridad

Figura 07: Características del gerente y del líder.

Fuente: Chiavenato (2009).

Elaboración: I. Chiavenato.



Figura 08: Habilidades gerenciales necesarias de Robert L. Katz

Fuente: Robbins & Coulter (2014).

Elaboración: Propia.

2.6. Hipótesis.

2.6.1 Hipótesis general.

Si se determina el liderazgo organizacional entonces mejorará la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos periodo, 2020-2021.

2.6.2 Hipótesis específica.

- a) La optimización del programa de inducción reduce los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.
- b) La adquisición de la inteligencia emocional mejora las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.
- c) La implementación de horarios flexibles, mejora el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

2.7 Variables.

Una matriz de operacionalización traduce el marco metodológico en un plan de acción, indicando el método del cual las variables serán medidas o analizadas.

En la Tabla 2, se puede observar la operacionalización de las variables de la presente investigación:

Tabla 02:
Matriz de operacionalización

Variable Independiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador Instrumento	Ítem
Liderazgo		Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, (Lussier & Achua, 2005).	Capacidad de un líder en influir en grupo, convertirlo en un equipo para el logro de objetivos.		
	Programa de Inducción	El proceso por el que se informa a los nuevos empleados sobre lo que se espera de ellos en el trabajo y por el que se les ayuda a superar el estrés de la transición. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Proceso de formación al nuevo trabajador en cultura organizacional y puesto de trabajo.	Índices de rotación	5, 7, 9, 14, 16, 17, 22, 23, 25, 26.
	Inteligencia Emocional	Conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos y afrontar las demandas y presiones del medio. (Bar-On, 1997).	Capacidad del control de las emociones, entender a la de los demás con elevada empatía.	Nivel de percepción	2, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 30.
	Horarios flexibles	Tipo de recompensas de las “políticas que tienen en cuenta la situación familiar” o de los “programas de conciliación de la vida laboral y familiar”, (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Adecuación preferencial del tiempo para los trabajadores	Nivel de satisfacción	1, 3, 4, 10, 18, 21, 24, 27, 28, 29.
Variable Dependiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador instrumento	Ítem
Productividad		La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia, (Chiavenato, 2009).	Alcance de los objetivos, metas señaladas y más incluso, al menor costo posible.		
	Rotación	Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización, (Robbins & Coulter, 2014).	Movimiento constante de personal por despido o renuncia voluntaria e involuntaria.	Índices de rotación	5, 7, 9, 14, 16, 17, 22, 23, 25, 26.
	Relaciones interpersonales	Conjunto de habilidades que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos, (Goleman, 2015).	Capacidad de entendimiento con respeto, tolerancia y empatía.	Nivel de percepción	2, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 30.
	Cliente interno	Trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que éstos se involucren en los objetivos de la organización. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Conjunto de trabajadores de una organización.	Nivel de satisfacción	1, 3, 4, 10, 18, 21, 24, 27, 28, 29.

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, tipo, método y diseño de la investigación.

▪ **Enfoque.**

La investigación se desarrolla mediante un enfoque cuantitativo al usar métodos deductivos apoyados en encuestas y recolección de datos lo que implica una experimentación que permitirá responder preguntas e hipótesis, así como observar las relaciones entre las variables, por cuanto “la investigación cuantitativa supone procedimientos estadísticos de procesamiento de datos. Hace uso de la estadística descriptiva y/o inferencial” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 67).

▪ **Tipo de la investigación.**

La investigación es de tipo aplicada por cuanto se busca indagar, analizar el conocimiento teórico existente respecto al liderazgo organizacional y como su aplicación puede influir en la productividad laboral ya que los resultados que se obtengan servirán para resolver los problemas identificados. Por cuanto, “La investigación aplicada busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad circunstancial antes que el desarrollo de un conocimiento de valor universal” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 58).

▪ **Método (Nivel) de la investigación.**

El nivel de la presente investigación es explicativo por cuanto centra su atención en la comprobación de hipótesis, busca descubrir las causas que originan determinados comportamientos como la ausencia de buenas relaciones

interpersonales y su efecto en la baja productividad, para ello se busca comprender la realidad a través del conocimiento y teorías respecto a la variable liderazgo y su influencia en la productividad. Según Hernández, Fernández & Baptista (1991), señalan que el método explicativo, “como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas” (p. 66).

- **Diseño de la investigación.**

El diseño de la presente investigación es experimental en su variante cuasi experimental, por cuanto se van a controlar y manipular las pruebas de las variables independientes específicas y observar sus efectos en las variables dependientes específicas.

Hernández, Fernández & Baptista (1991) señalan que el término, diseño experimental, tiene más sentido científico:

Un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador. (p. 109).

El diseño cuasiexperimental con postprueba únicamente y grupos intactos utiliza a dos grupos, uno recibe el tratamiento experimental y el otro no. Los grupos son comparados en la postprueba para analizar si el tratamiento experimental tuvo un efecto sobre la variable dependiente (01 con 02).

Hernández, Fernández & Baptista (1991, pág. 140) Nos muestra que el diseño puede diagramarse del siguiente modo:

G1	X	01
G2	—	02

3.2 Población y muestra (escenario de estudio)

Hernández, Fernández, & Baptista (1991) señalan lo siguiente: “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selítiz, 1974). La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976)” (p. 262).

▪ Población

La población objetivo de la investigación es de 236 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos *retail*, mediante los siguientes criterios:

Criterio de inclusión:

- ✓ Trabajadores que tienen asignado un puesto formal dentro de cada punto de venta y oficina.
- ✓ Los colaboradores, arriba descritos, deben de contar con más de dos meses en el cargo.

En la Tabla 3, se puede observar el número de la población a evaluar.

Tabla 03:
Población para evaluar – Año 2020-2021

Puesto de trabajo	Número de trabajadores	Porcentaje de la población a medir
Gerente regional	4	1,69%
Jefe de área	7	2,97%
Gerente de tienda	37	15,68%
Colaborador de tienda	188	79,66%
TOTAL	236	100%

Elaboración: Propia

▪ Muestra

Como subgrupo de la población, la muestra es de 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos y no necesariamente los mismos de la población inicial. En la Tabla 4, se observa la población y muestra pre y post test.

Tabla 04:
Población y muestra pre y post test.

	Variable dependiente	Dimensiones	Indicador	Población Pre	Muestra Pre	Población Post	Muestra Post
1		Rotación	Índices de rotación	236 May 2019 – Set 2020	196 May 2019 – Set 2020	196 Nov 2020 – Abr 2021	196 Nov 2020 – Abr 2021
2	Productividad	Relaciones interpersonales	Nivel de percepción	236 May 2019 – Set 2020	196 May 2019 – Set 2020	196 Nov 2020 – Abr 2021	196 Nov 2020 – Abr 2021
3		Cliente interno	Nivel de satisfacción	236 May 2019 – Set 2020	196 May 2019 – Set 2020	196 Nov 2020 – Abr 2021	196 Nov 2020 – Abr 2021

Elaboración: Propia

✓ **Rotación**

Población PRE

La población delimitada para la investigación serán 236 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Muestra PRE

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Población POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

Muestra POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos *retail*, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

✓ **Relaciones interpersonales**

Población PRE

La población delimitada para la investigación serán 236 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Muestra PRE

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Población POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

Muestra POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

✓ **Cliente Interno**

Población PRE

La población delimitada para la investigación serán 236 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y

colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Muestra PRE

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde mayo del 2019 hasta setiembre del 2020.

Población POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

Muestra POST

La población delimitada para la investigación serán 196 trabajadores conformada por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos retail, desde noviembre del 2020 hasta abril del 2021.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

a. Técnicas e instrumentos.

▪ Técnicas:

Para las tres variables dependientes planteadas en la presente tesis, la técnica es la encuesta. “Las técnicas son los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de la investigación” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 206).

▪ **Instrumentos:**

Para las tres variables dependientes planteadas en la presente tesis, el instrumento es el cuestionario para recolectar datos. “Son las herramientas específicas que se emplean en el proceso de recogida de datos. Los instrumentos se seleccionan a partir de la técnica previamente elegida” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 210).

Las técnicas e instrumentos del presente estudio se muestran en la tabla 5.

Tabla 05:
Técnicas e instrumentos

Variable Dependiente	Indicador	Técnica	Instrumento
Rotación	Inducción	Encuesta	Cuestionario 'liderazgo organizacional 2020'
Relaciones interpersonales	Inteligencia emocional	Encuesta	Cuestionario 'liderazgo organizacional 2020'
Cliente interno	Horarios flexibles	Encuesta	Cuestionario 'liderazgo organizacional 2020'

Elaboración: Propia.

b. Criterio de validez del instrumento.

El instrumento (cuestionario) construido para la recolección de datos fue objeto de un proceso de validación por tres expertos en investigación, metodología y desarrollo organizacional.

Hubo validez de constructo determinando que el instrumento estaba elaborado bajo un modelo teórico pertinente para investigar el objeto de estudio y que brindaba las pautas sobre las dimensiones e indicadores considerados. “La validez de constructo se refiere al grado en que una prueba mide la

construcción teórica elaborada respecto de la conducta que se mide” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 212).

También se solicitó validez de contenido: es decir que los ítems del instrumento elaborado correspondían a las dimensiones e indicadores que proponía el modelo teórico de nuestra investigación. “Se afirma que un instrumento tiene validez de contenido cuando los ítems que lo integran constituyen una muestra representativa de los indicadores de la propiedad que mide” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 211).

Los resultados, con lo cual se cumple con el criterio de validez del referido instrumento, se indican en la tabla 6.

Tabla 06:
Resultados del criterio de validez.

Expertos	Puntajes
Miguel Rodríguez Experto 1	86,3
Gladys Biondi Experto 2	81,6
César Rivera Experto 3	95,0
Puntaje total	87,6

Elaboración: Propia.

c. Criterio de confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, ésta fue realizada mediante el estadístico Alfa de Cronbach:

Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (Pérez, 2014, párr 2).

Para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, en la figura 9 se muestra la fórmula estadística:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

Figura 09: Formulación del Alfa de Cronbach.

Fuente: Pérez, José.

Elaboración: Pérez, José.

Al aplicar la fórmula estadística al instrumento, se obtuvo un coeficiente de 0.95, criterio muy alto, según el rango de confiabilidad, demostrando la confiabilidad del resultado obtenido. En la tabla 7 se muestra el resultado con lo cual se demuestra la confiabilidad del cuestionario.

Tabla 07:

Análisis de confiabilidad de instrumento construido.

α:	Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	0,95
K:	Número de ítems del instrumento	30
Σ	Sumatoria de la varianza de los ítems	34,972
Σ	Varianza total del instrumento	429,551

Elaboración: Propia.

d. Coeficiente de validez, V de Aiken (1985)

Es un coeficiente que se computa como la razón de un dato obtenido sobre la suma máxima de la diferencia de los valores posibles. Puede ser calculado sobre las valoraciones de un conjunto de jueces con relación a un ítem o como las valoraciones de un juez respecto a grupo de ítem. (Escurra, 1988, pág. 107).

Para calcular el coeficiente V de Aiken, en la figura 10 se muestra la fórmula estadística:

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Figura 10: Formulación del V de Aiken.

Fuente: Escurra, Luis.

Elaboración: Propia

En la tabla 8 se muestra el resultado del contenido del cuestionario.

Tabla 08:

Evaluación de contenido de los ítems del instrumento V. Aiken.

Resumen de la evaluación de contenido de los ítems del instrumento						
Ítems	Expertos			Suma de acuerdos Total (S)	V Aiken	Descripción
	1	2	3			
1	4	3	4	11	0.92	Fuerte
2	4	3	4	11	0.92	Fuerte
3	4	4	4	12	1.00	Fuerte
4	3	3	4	10	0.83	Aceptable
5	4	3	4	11	0.92	Fuerte
6	4	4	4	12	1.00	Fuerte
n= 3 Expertos				Media	5.58	
					0.93	Fuerte

Fuente: Escurra, Luis.

Elaboración: Propia.

Al aplicar la fórmula estadística al instrumento, se obtuvo un coeficiente de 0.93, descripción 'fuerte', según criterio de la tabla de interpretación, demostrando la validez de contenido.

3.4 Descripción de procedimiento de análisis de datos.

Para la presente investigación y recolección de datos se solicitó la autorización a la empresa de venta de electrodomésticos *retail*, para realizar las encuestas a la población de estudio con el compromiso de confidencialidad de la información de acuerdo con sus políticas. Los datos fueron proporcionados por los trabajadores compuesto por jefes de área, gerentes regionales, gerentes de tienda y colaboradores de tienda con un total de 236 personas, situados en la oficina central y puntos de venta de la empresa de venta de electrodomésticos a estudiar. La recolección de datos se realizó a través de las encuestas y la técnica indirecta del cuestionario como instrumento por la amplitud y lejanía de los puntos de venta de la empresa de electrodomésticos a nivel nacional. “Son técnicas indirectas aquellas que no requiere o en la que no es posible la comunicación cara a cara entre el investigador y los sujetos investigados, sobre todo por la amplitud o cantidad de los sujetos investigados” (Sánchez & Reyes, 2015, pág. 207). Los datos, fueron tratados en un programa Excel y luego procesados para realizar el análisis a través del SPSS con el fin de generar respuestas al planteamiento del problema, objetivos y a las hipótesis. En la Tabla 9 se muestra la descripción del procedimiento de análisis de datos.

Tabla 09:
Matriz de análisis de datos.

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador	Escala de medición	Estadísticos descriptivos	Análisis inferencial
	Rotación	Índices de rotación	Razón	Media aritmética. Mediana. Desviación estándar.	Prueba no paramétrica (Wilcoxon)
Productividad	Relaciones interpersonales	Nivel de percepción	Razón	Media aritmética. Mediana. Desviación estándar.	Prueba no paramétrica (Wilcoxon)
	Cliente interno	Nivel de satisfacción	Razón	Media aritmética. Mediana. Desviación estándar.	Prueba no paramétrica (Wilcoxon)

Elaboración: Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

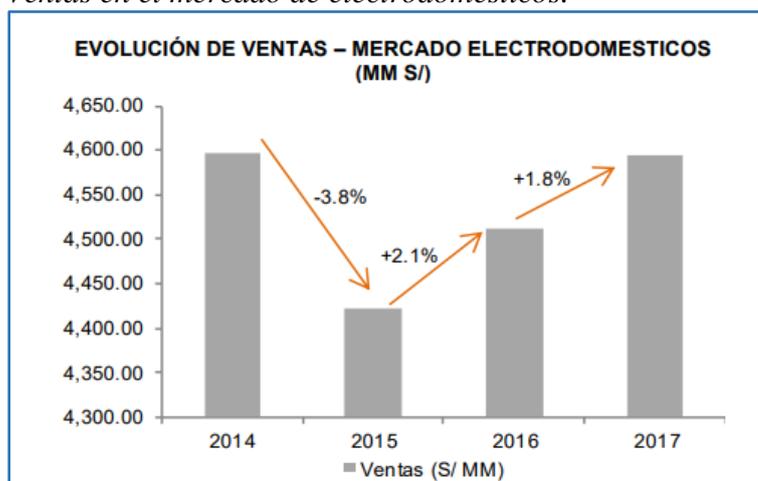
4.1 Resultados.

- **Generalidades.**

La empresa en estudio es una transnacional con 45 años de experiencia en Centroamérica cumpliendo con su misión de brindar acceso a las familias de menor ingreso a productos duraderos con opciones de crédito. En el Perú lleva 10 años donde cuenta además con una entidad que financia los créditos otorgados. Con una población de 800 trabajadores, a diciembre del 2018 contaba con 51 tiendas a nivel nacional, en lugares céntricos y de alta afluencia de público, con enfoque en clientes de ingresos bajos y medio-bajos tanto en Lima como provincias que pertenecerían a los niveles socioeconómicos (NSE) C-, D, E+.

Según un estudio realizado por la empresa GFK Perú, a diciembre 2017 el mercado total de electrodomésticos tuvo ventas por un monto de S/ 4,595.47 MM, siendo ligeramente superior (+1.8%) a lo alcanzado al cierre del año anterior, en donde se alcanzó un monto de S/ 4,512.90 MM. En la Tabla 10 se observa la evolución de las ventas en el mercado de electrodomésticos.

Tabla 10:
Ventas en el mercado de electrodomésticos.



Fuente: GFK PERÚ.
Elaboración: Pacific Credit Rating.

A pesar del repunte de las ventas de electrodomésticos en el Perú, la empresa en estudio experimentaba contratiempos en las áreas comerciales y financieras que impactaban en las ventas y cobranzas. En la tabla 11 se observa la distribución geográfica de la cartera con 51 tiendas a diciembre 2017.

Tabla 11:
Distribución geográfica de la cartera.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA (A DIC17)		
Provincia	N° Agencias	Cartera Directa (S/ Miles)
Lima	18	65,985
Piura	4	9,810
Ica	4	8,168
Callao	2	8,801
La Libertad	3	7,876
Lambayeque	2	4,495
Arequipa	4	3,961
Cusco	3	4,532
Tumbes	1	2,729
Ancash	1	2,724
Puno	1	2,106
Cajamarca	1	1,483
Tacna	1	1,147
Ayacucho	1	1,029
Huánuco	1	1,292
Ucayali	1	3,593
San Martín	1	762
Junín	1	370
Apurímac	1	30
Total	51	130,893

Fuente: SBS Perú.
Elaboración: Pacific Credit Rating.

Para los siguientes años se mantenía un plan de expansión de sus operaciones y la apertura de nuevas sedes, sin embargo, no prosperó.

En la tabla 12 se corrobora esa mala situación observando que a mayo del 2018 la colocación de cartera crediticia indicaba un descenso en ventas a pesar de contar con más tiendas. Contaba con un ‘mix de ventas’ de 75% crédito y 25% al contado y un *ticket* promedio de S/ 1900.

Tabla 12:
Colocación de cartera crediticia.

	2014	#Tiendas	2015	#Tiendas	2016	#Tiendas	2017	#Tiendas	2018	#Tiendas
Enero			3,919,346	23	4,427,045	30	9,961,705	42	7,341,122	51
Febrero			3,502,122	23	4,589,789	30	9,063,720	43	5,206,939	51
Marzo			4,110,382	24	5,244,903	32	9,388,681	45	5,773,835	51
Abril			4,278,655	26	5,550,659	32	9,805,373	45		
Mayo			6,172,066	27	7,240,019	34	13,241,547	47		
Junio			4,629,190	28	7,643,548	38	11,230,086	48		
Julio	2,035,820	18	5,384,155	28	8,956,902	38	14,556,485	48		
Agosto	3,088,757	18	5,372,000	28	8,284,064	39	14,106,924	48		
Septiembre	3,398,151	18	5,096,591	28	8,371,761	39	12,492,406	49		
Octubre	4,927,929	19	4,920,720	28	8,508,764	40	11,188,151	50		
Noviembre	5,585,533	21	4,618,459	29	9,713,786	41	10,500,143	50		
Diciembre	7,238,680	23	6,848,676	29	14,723,528	42	12,280,256	51		

Fuente: Empresa de venta de electrodomésticos.
Elaboración: Propia.

Los problemas de baja productividad en su gestión de ventas, colocación de créditos y recuperación de créditos otorgados es debido en gran parte por la ausencia del liderazgo organizacional en las áreas y puntos de venta que se refleja en la rotación, en la insatisfacción laboral, así como en la baja asertividad en la atención al cliente interno que en muchos casos tienen que trabajar cerca de 12 horas diarias.

Estos acontecimientos generan sobrecostos, preocupación, conflictos y afectaban a la formación del talento, mejora continua, campañas comerciales, planificación, control y el servicio de atención a los clientes externos.

Objetivo específico 1: Optimizar el programa de inducción para reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Situación antes (Pre test)**

Los altos porcentajes de renuncias y despidos sobre todo del personal de ventas (un asesor de venta, en promedio permanece cerca de tres meses) eleva los costos operativos por capacitar constantemente al personal nuevo promoviendo la disminución de inversión en capacitaciones y procesos de inducción, deteniendo el crecimiento profesional de los colaboradores, afectando notoriamente la productividad al tener personal que no conocen al 100% la dinámica del negocio (precios, productos, segmentación de clientes, política de crédito) dificultando la especialización de la fuerza comercial para fidelizar y generar servicios que trasciendan la experiencia del consumidor.

Esta situación genera bajo compromiso del colaborador con su organización y sus dirigentes, por lo que es común escuchar que los trabajadores renuncian por sus jefes y no por la empresa. En la tabla 1 de nuestra descripción del problema, se indicó que la rotación, en la empresa que se lleva la investigación, llega a cifras de 30% cuando el promedio en el Perú es de 21,7% y en Latinoamérica es de 10,9% en los sectores de tecnología, *retail* y entretenimiento.

La empresa transnacional sujeta del estudio, al iniciar sus operaciones en el Perú en el 2011, instaló un proceso de inducción que en su país de origen había conseguido resultados importantes al compartir información organizacional como su cultura, valores, así como talleres de servicio al cliente y producto. En

el Perú, se replicó este proceso y si bien en los primeros años, se lograba entusiasmo e interés no era suficiente para enfrentar la realidad de nuestra sociedad de distintos hábitos y paradigmas del rubro comercial peruano. Los primeros procesos de inducción duraban cerca de 20 días y se realizaban conforme se proyectaba la apertura de un punto de venta. Desde el reclutamiento del personal hasta la inauguración de una tienda, se puede considerar que el proceso se extendía a más de 30 días haciendo el seguimiento correspondiente a los nuevos colaboradores.

En la figura 11 se aprecia el proceso que se llevaba a cabo desde el aviso de la apertura de una tienda hasta su inauguración:

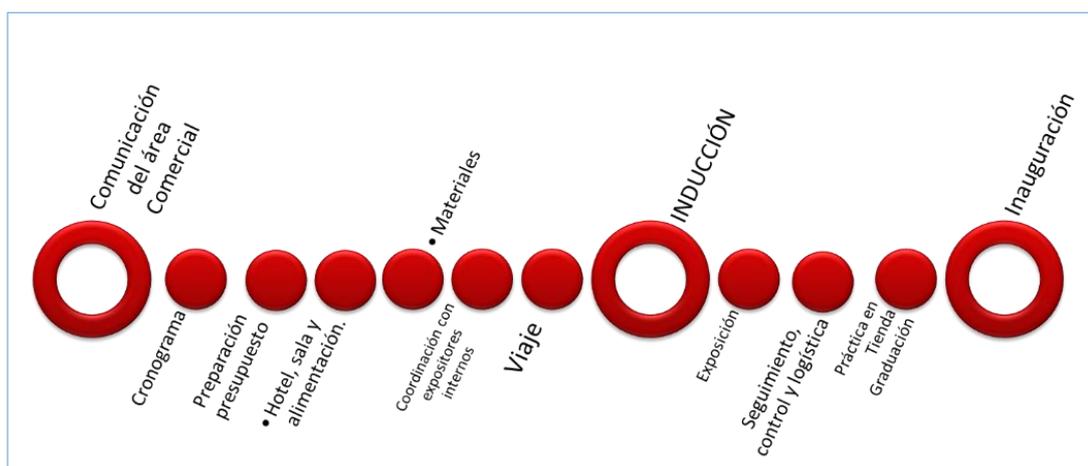


Figura 11: Proceso de inducción 2017.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.
Elaboración: Propia.

Los primeros equipos formados permitieron al área de desarrollo organizacional entender una realidad laboral y profesional distinta de los participantes, por lo que se agregó, de manera progresiva, nuevos temas (que no necesariamente se indicaba en el cronograma del proceso de inducción inicial) que aportaría al cambio del comportamiento y conducta de los integrantes, así como identificación y compromiso con la organización,

consiguiendo fortalecer la cultura organizacional, con un estable clima y satisfacción laboral, lo que elevaría la productividad, disminuyendo la rotación del personal.

Con un trabajo colaborativo y una retroalimentación constante en el área de desarrollo organizacional se pudo agregar temas de reflexión personal, cambio de mentalidad, actitud positiva, trabajo en equipo, empatía, liderazgo y habilidades blandas. Así mismo la atención a los participantes fue superándose en cada proceso. Si se quería dar entender lo importante del trabajo en equipo, el servicio al cliente interno, el proceso de inducción era la oportunidad y el momento para demostrarlo. En los primeros cinco años se expandió la red a 51 puntos de venta a nivel nacional, se instituyó la parte financiera para otorgamiento de crédito, llegando al quinto año con cerca de 700 colaboradores y con expectativas de seguir creciendo.

En la figura 12 se muestra cronograma del proceso de inducción del 2015 conforme al plan de capacitación del área desarrollo organizacional.

CRONOGRAMA EQUIPO 28 - CHICLAYO																						
HORARIO	DIA 1 MIERCOLES 15-abr	DIA 2 JUEVES 16-abr	DIA 3 VIERNES 17-abr	DIA 4 SÁBADO 18-abr	DIA 5 DOMINGO 19-abr	DIA 6 LUNES 20-abr	DIA 7 MARTES 21-abr	DIA 8 MIÉRCOLES 22-abr	DIA 9 JUEVES 23-abr	DIA 10 VIERNES 24-abr	DIA 11 SÁBADO 25-abr	DIA 12 DOMINGO 26-abr	DIA 13 LUNES 27-abr									
	CHICLAYO						TRUJILLO			CHICLAYO												
9 A 10 AM	Recepción de documentos	Técnicas de Calidad 5 "S"	Pasos de la Venta	Desacanso	Expositores Internos			Sistemas Vendedores y Jefe de Tienda	Sistemas Cajeros y Jefe de Tienda	Sistemas Cajeros y Jefe de Tienda	ARMADO DE TIENDA		APERTURA									
10 A 11 AM	Presentación Equipo Barranca																					
11 A 12 AM	Historia de la empresa																					
12 A 1 PM																						
2 A 3 PM	Estrategia Corporativa Cultura Organizacional	Servicio al Cliente	Taller de Venta																			
3 A 4 PM																						
4 A 5 PM																						
5 A 6 PM	Es Cuestión de Actitud	Valor Agregado																				
6 A 6:30 PM																						
9 am a 6:30 pm	JT/Vendedores / Cajeros y GPS (mismos temas)													JT/Vendedores / Cajeros y GPS (mismos temas)		Cajeros practicando		Vendedores practicando		Temas Regulatorios y Sistema para GP Edpyme Alexandra Neyra		

Figura 12: Cronograma del proceso de inducción 2015.

Fuente: Área Desarrollo Organizacional - Empresa de venta de electrodomésticos.
Elaboración: Propia.

Sin embargo, conflictos internos hizo notar la ausencia del liderazgo, reducción en las ventas y aumentó el porcentaje de la rotación que, como ya se indicó en el 2018 registró 30%. Se apuraba la contratación y colocación de nuevos colaboradores sin preparación previa y se redujo el tiempo destinado al programa de inducción a nivel nacional. En la Tabla 13 se muestra datos de los procesos de inducción del 2017 al 2018, observando, claramente, la disminución de horas.

Tabla 13:
Procesos de inducción 2017 versus 2018.

Características de proceso de inducción	2017	Horas por proceso 2017	2018	Horas por proceso 2018
Procesos de Inducción Lima	11	16	10	12
Procesos de inducción provincia	09	36	00	00
Número de participantes	278	---	207	---
Horas de expositores	456	---	136	---
Horas de capacitación conjunto	6361	---	2888	---

Fuente: Empresa de venta de electrodomésticos.
Elaboración: Propia

✓ **Muestra antes**

A fin de comprender la intensidad de optimizar el programa de inducción para reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, se recolectó datos mediante la técnica de la encuesta a través de un cuestionario. En la tabla 14 se indica la muestra pre test de la variable rotación.

Tabla 14:

Resultados PRE – TEST de la variable, ‘rotación’.

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	36	51	Colaborador en tienda	34	101	Colaborador en tienda	40	151	Colaborador en tienda	33
2	Gerente de tienda	36	52	Colaborador en tienda	21	102	Colaborador en tienda	29	152	Colaborador en tienda	32
3	Colaborador en tienda	34	53	Gerente de tienda	37	103	Colaborador en tienda	36	153	Colaborador en tienda	35
4	Gerente de tienda	40	54	Colaborador en tienda	33	104	Colaborador en tienda	38	154	Colaborador en tienda	31
5	Gerente de tienda	40	55	Colaborador en tienda	25	105	Colaborador en tienda	40	155	Gerente de tienda	35
6	Gerente de tienda	29	56	Colaborador en tienda	34	106	Colaborador en tienda	32	156	Colaborador en tienda	30
7	Colaborador en tienda	32	57	Colaborador en tienda	27	107	Colaborador en tienda	36	157	Colaborador en tienda	40
8	Gerente de tienda	33	58	Gerente de tienda	33	108	Colaborador en tienda	32	158	Colaborador en tienda	36
9	Colaborador en tienda	40	59	Colaborador en tienda	40	109	Colaborador en tienda	34	159	Colaborador en tienda	37
10	Gerente de tienda	35	60	Colaborador en tienda	23	110	Colaborador en tienda	21	160	Colaborador en tienda	40
11	Colaborador en tienda	18	61	Colaborador en tienda	29	111	Colaborador en tienda	39	161	Colaborador en tienda	36
12	Jefe de área	40	62	Colaborador en tienda	30	112	Colaborador en tienda	36	162	Colaborador en tienda	34
13	Jefe de área	39	63	Gerente de tienda	36	113	Colaborador en tienda	31	163	Colaborador en tienda	38
14	Jefe de área	39	64	Gerente de tienda	33	114	Colaborador en tienda	37	164	Colaborador en tienda	40
15	Jefe de área	31	65	Colaborador en tienda	11	115	Colaborador en tienda	37	165	Colaborador en tienda	40
16	Colaborador en tienda	40	66	Colaborador en tienda	31	116	Gerente de tienda	40	166	Colaborador en tienda	40
17	Jefe de área	24	67	Colaborador en tienda	39	117	Colaborador en tienda	40	167	Colaborador en tienda	36
18	Colaborador en tienda	27	68	Gerente de tienda	28	118	Colaborador en tienda	29	168	Gerente Regional	40
19	Colaborador en tienda	35	69	Colaborador en tienda	35	119	Colaborador en tienda	37	169	Colaborador en tienda	38
20	Colaborador en tienda	33	70	Colaborador en tienda	21	120	Colaborador en tienda	40	170	Colaborador en tienda	31
21	Gerente de tienda	36	71	Colaborador en tienda	28	121	Colaborador en tienda	40	171	Colaborador en tienda	32
22	Gerente de tienda	28	72	Colaborador en tienda	36	122	Colaborador en tienda	24	172	Colaborador en tienda	34
23	Colaborador en tienda	40	73	Colaborador en tienda	37	123	Colaborador en tienda	40	173	Colaborador en tienda	35
24	Gerente de tienda	32	74	Colaborador en tienda	37	124	Colaborador en tienda	32	174	Colaborador en tienda	33
25	Colaborador en tienda	33	75	Colaborador en tienda	34	125	Colaborador en tienda	38	175	Colaborador en tienda	36
26	Colaborador en tienda	39	76	Colaborador en tienda	28	126	Colaborador en tienda	26	176	Colaborador en tienda	33
27	Colaborador en tienda	40	77	Colaborador en tienda	32	127	Colaborador en tienda	40	177	Colaborador en tienda	32
28	Colaborador en tienda	38	78	Colaborador en tienda	29	128	Colaborador en tienda	33	178	Gerente de tienda	32
29	Colaborador en tienda	34	79	Colaborador en tienda	40	129	Colaborador en tienda	20	179	Gerente de tienda	40
30	Colaborador en tienda	36	80	Colaborador en tienda	31	130	Colaborador en tienda	40	180	Gerente de tienda	16
31	Gerente de tienda	27	81	Colaborador en tienda	36	131	Colaborador en tienda	40	181	Colaborador en tienda	31
32	Colaborador en tienda	19	82	Colaborador en tienda	30	132	Colaborador en tienda	40	182	Colaborador en tienda	35
33	Colaborador en tienda	30	83	Colaborador en tienda	40	133	Colaborador en tienda	36	183	Colaborador en tienda	40
34	Colaborador en tienda	34	84	Colaborador en tienda	25	134	Colaborador en tienda	36	184	Colaborador en tienda	30
35	Gerente de tienda	25	85	Colaborador en tienda	34	135	Gerente de tienda	31	185	Colaborador en tienda	27
36	Colaborador en tienda	22	86	Gerente de tienda	40	136	Colaborador en tienda	40	186	Colaborador en tienda	27
37	Colaborador en tienda	37	87	Colaborador en tienda	40	137	Colaborador en tienda	29	187	Colaborador en tienda	32
38	Colaborador en tienda	30	88	Colaborador en tienda	31	138	Colaborador en tienda	33	188	Gerente de tienda	18
39	Gerente de tienda	21	89	Colaborador en tienda	36	139	Colaborador en tienda	40	189	Colaborador en tienda	33
40	Colaborador en tienda	29	90	Gerente Regional	27	140	Gerente de tienda	36	190	Colaborador en tienda	36
41	Gerente Regional	38	91	Colaborador en tienda	38	141	Colaborador en tienda	36	191	Colaborador en tienda	29
42	Gerente de tienda	40	92	Colaborador en tienda	38	142	Colaborador en tienda	29	192	Colaborador en tienda	18
43	Colaborador en tienda	35	93	Colaborador en tienda	27	143	Colaborador en tienda	35	193	Colaborador en tienda	40
44	Colaborador en tienda	34	94	Colaborador en tienda	39	144	Colaborador en tienda	31	194	Colaborador en tienda	38
45	Colaborador en tienda	33	95	Colaborador en tienda	37	145	Colaborador en tienda	27	195	Gerente de tienda	39
46	Colaborador en tienda	40	96	Colaborador en tienda	40	146	Colaborador en tienda	28	196	Colaborador en tienda	38
47	Colaborador en tienda	33	97	Colaborador en tienda	38	147	Gerente de tienda	40			
48	Colaborador en tienda	28	98	Colaborador en tienda	27	148	Colaborador en tienda	31			
49	Gerente de tienda	27	99	Colaborador en tienda	36	149	Jefe de área	10			
50	Gerente de tienda	6	100	Colaborador en tienda	40	150	Colaborador en tienda	17			

Elaboración: Propia.

Se utilizó los puntajes totales del cuestionario denominado, ‘liderazgo organizacional 2020’, con los siguientes criterios de probabilidades de rotación: de 0 a 29: ‘Alta’, de 30 a 34: ‘Media’ y de 35 a 40: ‘Baja’.

En la tabla 15 se muestra el resumen de la tabla 14, encontrando un 24,0% de colaboradores con altas posibilidades de dejar la organización, que se acerca a los parámetros recibidos por la propia empresa de electrodomésticos a principios del 2019. Lo preocupante de esta preliminar información es que también indica que un 27,0% cuentan con una media posibilidad de no continuar en la empresa.

Tabla 15:
Porcentajes PRE – TEST de la variable, ‘rotación’.

ROTACIÓN	Pre-Test	Porcentaje
Colaboradores con baja posibilidades de rotación	96	49.0%
Colaboradores con media posibilidades de rotación	53	27.0%
Colaboradores con alta posibilidades rotación	47	24.0%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia.

✓ **Aplicación de la teoría (Variable independiente ‘inducción’).**

De los resultados obtenidos en la recolección de datos se corroboró que las causas identificadas fueron la disminución del compromiso, identidad, liderazgo, empatía y comunicación asertiva. Las organizaciones comerciales y otros sectores de servicios y producción necesitan transformar sus organizaciones con cambios relacionados a los avances de esta era y la perspectiva que los colaboradores demandan. En ese sentido Lussier & Achua (2005) indican que el cambio organizacional se refería a la implementación y normalización de herramientas, procedimientos, rutinas, procesos o sistemas que la gente requerirá para desarrollar resultados diferentes.

La implantación del programa de inducción en la empresa de venta de electrodomésticos se optimizó ejecutando un procedimiento que empezaba generando confianza y terminaba retando a un colaborador con conocimiento, crecimiento y compromiso. La secuencia de actividades del programa de inducción se muestra en la figura 13:

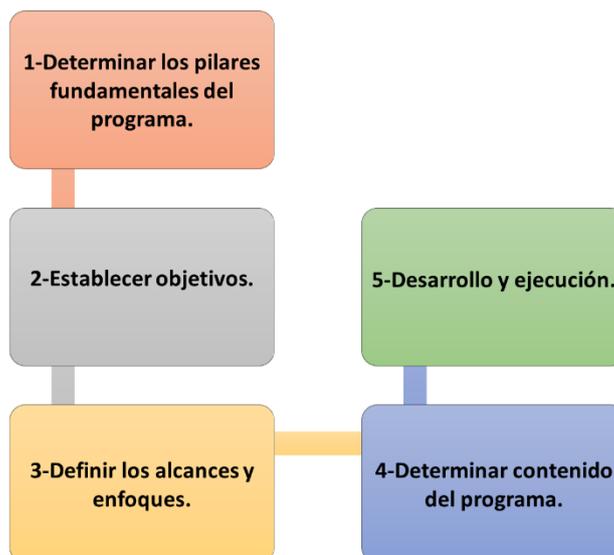


Figura 13: Actividades de la estructura del programa de inducción.
Elaboración: Propia.

Programa de Inducción: ‘Compromiso e identidad para el éxito profesional’.

- **Pilares fundamentales:**

1. Fortalecer la cultura organizacional
2. Objetivos en común entre los colaboradores y la organización.
3. Cambio de mentalidad, con las competencias que la era digital exige.
4. Enfoque humano desde la alta dirección.
5. Compromiso de toda la organización.

- **Objetivos:**

1. Enlazar al nuevo trabajador con la cultura organizacional.
2. Fortalecer la identidad, compromiso y servicios.
3. Formar colaboradores más competitivos y flexibles a los cambios.
4. Generar confianza entre todos los participantes.
5. Elevar la productividad y rentabilidad de la organización.

6. Entender al consumidor de esta era y los nuevos paradigmas para las ventas.

- **Alcances y enfoques**

1. Transversal, es decir involucramiento de todas las áreas, sin distinción de cargos como lo exigen las últimas investigaciones en desarrollo organizacional.
2. Sincronizado con la cultura organizacional y los objetivos a lograr en una era de cambios y digitalización.
3. Fortalecimiento de una gestión más humana, con colaboradores más involucrados.
4. Elevar las relaciones interpersonales entre todos los colaboradores, en todos los niveles, que aporta a una mayor satisfacción laboral.
5. Alinear objetivos de los trabajadores con los de la organización.

En la Figura 14 se muestra el desarrollo de una dinámica de aprendizaje sobre ‘propósito de vida’ y ‘actitud’ con nuevos colaboradores que ingresan a diferentes áreas de la empresa.



Figura 14: Desarrollo de dinámicas en ‘Programa de inducción 2019’.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.

- **Contenido del programa, ‘compromiso e identidad para el éxito profesional’.**

1- ¿Quiénes somos? Historia de una empresa con propósito:

Fortalecimiento del compromiso e identificación del colaborador con la organización:

- a) Bienvenida.
- b) Historia de la organización.
- c) ¿Quiénes somos?
- d) Áreas que conforman la organización y funciones.
- e) Técnica de animación: generando confianza.

2- Cultura organizacional: Esenciales para el desarrollo de un trabajo colaborativo con dirección y beneficio a nuestros clientes finales:

- a) Cultura organizacional.
- b) Plan estratégico de la empresa.
- c) Principios y valores personales. Importancia.
- d) Ética profesional y responsabilidad social.
- e) Dinámica de aprendizaje: generando compromiso.

3- Propósito de vida: Identificación de nuestra razón de ser y objetivos personales para generar automotivación en los colaboradores:

- a) ¿Hacia dónde vamos?
- b) Formulación y planificación de objetivos.
- c) El valor como personas. La importancia de la actitud.
- d) Actividad de reflexión: ¿Qué es lo que deseas alcanzar?

4- Introducción al cambio de mentalidad: Eliminación de paradigmas improductivos que nos llevará a actuar de manera diferente, obteniendo resultados distintos:

- a) La coyuntura de hoy.
- b) Cambio de mentalidad.
- c) Adaptabilidad en la incertidumbre.
- d) De la transformación personal a la organizacional.

5- Habilidades blandas (Socioemocionales): Fortalecer el crecimiento profesional de los trabajadores con competencias humanas permitirá a la organización adaptarse a una era de cambios e incertidumbre:

- a) Qué son las competencias.
- b) ¿Qué es ser empleable?
- c) Competencias de la era digital.
- d) Importancia de las habilidades humanas (blandas).

6- Gestores del cambio: Formación en características, comportamiento y acciones del liderazgo. La importancia de generar equipos de alto rendimiento:

- a) ¿Qué es la era digital?
- b) Dimensiones del liderazgo.
- c) Del trabajo en equipo al trabajo colaborativo.
- d) Importancia de los equipos de alto desempeño.
- e) Dinámica de aprendizaje: Tomando iniciativa.

7- Nuevo perfil del cliente: Incorporar técnicas y prácticas que conecten con los clientes finales otorgándoles un servicio humano e innovador a través de nuevos paradigmas de venta; comunicativo, ágil, inteligente y digital:

- a) Cliente interno- Externo
- b) Experiencia del cliente.
- c) Estrategia de servicio y ventas.
- d) Energizando Equipos.
- e) Dinámica de venta: Comunicar para vender.

- **Desarrollo:**

El programa de inducción se lleva a cabo con capacitaciones presenciales y virtuales a nivel nacional, con una duración de 20 horas, en horarios flexibles que se ajuste a las necesidades de los facilitadores, de las limitaciones del lugar y tareas del área involucrada en la capacitación. Se agrupan a la mayor cantidad de nuevos colaboradores con los siguientes procesos y actividades:

1. Liderado por la gerencia general.
2. La etapa de reclutamiento y selección termina con la inducción.
3. Desarrollado a nivel nacional por instructores constantemente capacitados por la gerencia de desarrollo organizacional.
4. Con el proceso en marcha cada gerente de tienda (previamente evaluado) está siendo capacitado como instructor y líder en cada punto de venta a nivel nacional.
5. Se capacita a todo colaborador que ingrese a la organización, lo más pronto posible con el compromiso y apoyo del área respectiva.

6. Anticipadamente, se entrega un cronograma con horarios, temas y metas para lograr sincronización y cumplir con el programa.
7. Los gerentes regionales, capacitados, son responsables del programa a nivel nacional. Se otorga constante apoyo de parte de la gerencia de desarrollo organizacional.
8. Seguimiento, informe y retroalimentación de cada evento.
9. Recibimiento y acogida del personal nuevo por parte de cada área.
10. Interacción con los participantes por todas las áreas de la organización.
11. Certificación al participante que se archivará en su archivo personal.

En la Figura 15 se muestra el desarrollo de los programas de Inducción:

‘Compromiso e identidad para el éxito profesional’, realizado durante el 2019:



Figura 15: Programas de Inducción durante el 2019.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.

✓ Situación Después (Post Test)

Posterior al fortalecimiento del ‘Proceso de Inducción’, la aplicación de la herramienta y teoría planteada durante el año 2020-2021, se logró:

- Reducir de un 24,0% a un 10,2%, el nivel alta posibilidad de rotación del personal.
- La disminución de la rotación en 13,8%, que contribuye en la reducción de costos y aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Comprobar que se contribuye con un mejor inicio de un nuevo trabajador en la organización, comparado al que no recibe ningún proceso de inicialización.
- A la implementación del proceso se recibió comentarios optimistas y positivos de los gerentes áreas y de tiendas observando mejoras en el comportamiento y conducta de sus colaboradores.
- Fortalecer la cultura organizacional, elevando el compromiso, la atención al cliente, y el proceso de venta; lo que llevará a un aumento de la productividad.
- Esta nueva estabilidad permite con más tranquilidad, trasladar el enfoque en el seguimiento y mejora continua de los colaboradores que manifiestan posibilidades de no continuar en la empresa, para mantener promedios de rotación estables.
- Demostrar el valor y justificación de la inversión en un proceso de inducción que, a al lograr generar confianza, compromiso, crecimiento y cambios de paradigmas en los nuevos empleados, aporta en su satisfacción laboral y emocional.

✓ **Muestra después**

En esta etapa se trabajó con 196 trabajadores y no necesariamente las mismas personas que fueron evaluadas en la primera parte. Ver tabla 16.

Tabla 16:
Resultados POST – TEST de la variable, ‘rotación’.

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	40	51	Colaborador en tienda	38	101	Colaborador en tienda	40	151	Colaborador en tienda	37
2	Gerente de tienda	36	52	Colaborador en tienda	24	102	Colaborador en tienda	35	152	Colaborador en tienda	36
3	Colaborador en tienda	30	53	Gerente de tienda	37	103	Colaborador en tienda	36	153	Colaborador en tienda	39
4	Gerente de tienda	40	54	Colaborador en tienda	37	104	Colaborador en tienda	38	154	Colaborador en tienda	35
5	Gerente de tienda	36	55	Colaborador en tienda	30	105	Colaborador en tienda	40	155	Gerente de tienda	39
6	Gerente de tienda	32	56	Colaborador en tienda	38	106	Colaborador en tienda	36	156	Colaborador en tienda	34
7	Colaborador en tienda	36	57	Colaborador en tienda	32	107	Colaborador en tienda	40	157	Colaborador en tienda	40
8	Gerente de tienda	33	58	Gerente de tienda	37	108	Colaborador en tienda	36	158	Colaborador en tienda	33
9	Colaborador en tienda	36	59	Colaborador en tienda	40	109	Colaborador en tienda	38	159	Colaborador en tienda	37
10	Gerente de tienda	32	60	Colaborador en tienda	26	110	Colaborador en tienda	25	160	Colaborador en tienda	40
11	Colaborador en tienda	23	61	Colaborador en tienda	35	111	Colaborador en tienda	39	161	Colaborador en tienda	32
12	Jefe de área	40	62	Colaborador en tienda	34	112	Colaborador en tienda	40	162	Colaborador en tienda	37
13	Jefe de área	35	63	Gerente de tienda	40	113	Colaborador en tienda	35	163	Colaborador en tienda	34
14	Jefe de área	39	64	Gerente de tienda	33	114	Colaborador en tienda	37	164	Colaborador en tienda	36
15	Jefe de área	31	65	Colaborador en tienda	13	115	Colaborador en tienda	37	165	Colaborador en tienda	40
16	Colaborador en tienda	40	66	Colaborador en tienda	35	116	Gerente de tienda	40	166	Colaborador en tienda	40
17	Jefe de área	29	67	Colaborador en tienda	39	117	Colaborador en tienda	37	167	Colaborador en tienda	36
18	Colaborador en tienda	31	68	Gerente de tienda	31	118	Colaborador en tienda	32	168	Gerente Regional	36
19	Colaborador en tienda	39	69	Colaborador en tienda	39	119	Colaborador en tienda	37	169	Colaborador en tienda	38
20	Colaborador en tienda	37	70	Colaborador en tienda	25	120	Colaborador en tienda	36	170	Colaborador en tienda	37
21	Gerente de tienda	40	71	Colaborador en tienda	34	121	Colaborador en tienda	40	171	Colaborador en tienda	35
22	Gerente de tienda	31	72	Colaborador en tienda	40	122	Colaborador en tienda	27	172	Colaborador en tienda	32
23	Colaborador en tienda	38	73	Colaborador en tienda	34	123	Colaborador en tienda	36	173	Colaborador en tienda	39
24	Gerente de tienda	36	74	Colaborador en tienda	37	124	Colaborador en tienda	36	174	Colaborador en tienda	37
25	Colaborador en tienda	37	75	Colaborador en tienda	38	125	Colaborador en tienda	38	175	Colaborador en tienda	40
26	Colaborador en tienda	39	76	Colaborador en tienda	31	126	Colaborador en tienda	31	176	Colaborador en tienda	37
27	Colaborador en tienda	40	77	Colaborador en tienda	36	127	Colaborador en tienda	40	177	Colaborador en tienda	36
28	Colaborador en tienda	38	78	Colaborador en tienda	32	128	Colaborador en tienda	37	178	Gerente de tienda	36
29	Colaborador en tienda	38	79	Colaborador en tienda	40	129	Colaborador en tienda	22	179	Gerente de Tienda	40
30	Colaborador en tienda	40	80	Colaborador en tienda	35	130	Colaborador en tienda	36	180	Gerente de tienda	20
31	Gerente de tienda	30	81	Colaborador en tienda	33	131	Colaborador en tienda	40	181	Colaborador en tienda	37
32	Colaborador en tienda	24	82	Colaborador en tienda	36	132	Colaborador en tienda	36	182	Colaborador en tienda	39
33	Colaborador en tienda	34	83	Colaborador en tienda	37	133	Colaborador en tienda	40	183	Colaborador en tienda	40
34	Colaborador en tienda	38	84	Colaborador en tienda	30	134	Colaborador en tienda	40	184	Colaborador en tienda	34
35	Gerente de tienda	28	85	Colaborador en tienda	38	135	Gerente de tienda	35	185	Colaborador en tienda	32
36	Colaborador en tienda	28	86	Gerente de tienda	36	136	Colaborador en tienda	40	186	Colaborador en tienda	30
37	Colaborador en tienda	37	87	Colaborador en tienda	40	137	Colaborador en tienda	32	187	Colaborador en tienda	36
38	Colaborador en tienda	36	88	Colaborador en tienda	35	138	Colaborador en tienda	37	188	Gerente de tienda	22
39	Gerente de tienda	24	89	Colaborador en tienda	40	139	Colaborador en tienda	40	189	Colaborador en tienda	37
40	Colaborador en tienda	32	90	Gerente Regional	30	140	Gerente de tienda	32	190	Colaborador en tienda	40
41	Gerente Regional	38	91	Colaborador en tienda	38	141	Colaborador en tienda	40	191	Colaborador en tienda	32
42	Gerente de tienda	40	92	Colaborador en tienda	35	142	Colaborador en tienda	32	192	Colaborador en tienda	22
43	Colaborador en tienda	35	93	Colaborador en tienda	32	143	Colaborador en tienda	39	193	Colaborador en tienda	40
44	Colaborador en tienda	38	94	Colaborador en tienda	36	144	Colaborador en tienda	35	194	Colaborador en tienda	38
45	Colaborador en tienda	37	95	Colaborador en tienda	37	145	Colaborador en tienda	30	195	Gerente de tienda	39
46	Colaborador en tienda	36	96	Colaborador en tienda	40	146	Colaborador en tienda	31	196	Colaborador en tienda	38
47	Colaborador en tienda	37	97	Colaborador en tienda	38	147	Gerente de tienda	40			
48	Colaborador en tienda	31	98	Colaborador en tienda	30	148	Colaborador en tienda	35			
49	Gerente de tienda	30	99	Colaborador en tienda	40	149	Jefe de área	13			
50	Gerente de tienda	8	100	Colaborador en tienda	40	150	Colaborador en tienda	20			

Elaboración: Propia

En la tabla 17 se muestra el resumen de la tabla 16 donde se aprecia que el principal logro fue la reducción del nivel de rotación de un 24,0% a 10,2% lo cual da una señal de motivación y satisfacción de los colaboradores.

Tabla 17:
Porcentajes POST – TEST de la variable, ‘rotación’.

ROTACIÓN	Post-Test	Porcentaje
Colaboradores con baja posibilidades de rotación	124	63.3%
Colaboradores con media posibilidades de rotación	52	26.5%
Colaboradores con alta posibilidades rotación	20	10.2%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia

Objetivo específico 2: Adquirir la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Situación antes (Pre test)**

Las relaciones interpersonales dentro de una empresa comercial son muy complejas cuando las áreas no se desenvuelven como sinergias para alcanzar los objetivos comunes que vemos reflejado en un bajo nivel en la interacción, trabajo colaborativo y empatía en las oficinas administrativas como en los puntos de venta.

En los puntos de venta no existía una adecuada comunicación estratégica entre colaboradores, jefes de tienda y gerentes regionales. La relación de jefes y gerentes de área con gerentes regionales era más de enfrentamiento que concordancia y entre gerencias de área, la falta de entendimiento y visión en conjunto, llevaron a la desestabilización de la organización que trajo consigo debilitamiento del clima organizacional que daba vida y fortalecimiento a la cultura organizacional.

En el planteamiento de nuestro problema se indicó que todo líder debe de tener, entre otras competencias y características, muy desarrollada las habilidades blandas que, inspirado en Simon Sinek, lo denomino habilidades humanas. Las habilidades humanas elevan nuestras relaciones interpersonales y tiene estrecha relación con la inteligencia emocional para la interacción y comunicación, importantes para la gestión de nuestras emociones y es que los grandes líderes trabajan a través de sus emociones como lo expresa Octavio Ruíz, en su libro, 'Liderazgo' y que se ha compartido. También, gestionar las emociones y relacionarse bien con los demás, como siempre lo explica Daniel Goleman, permite alcanzar mayores grados de influencia y bienestar personal ante cualquier cambio.

Aprender la idiosincrasia del mundo comercial retail, exigió explorar otras habilidades, capacidades que se veían muy necesarias y urgentes entre los colaboradores como talleres de coaching, competencias socioemocionales y la gestión de las emociones, si bien los resultados indicaban, resultados positivos, la no continuación de dichos esfuerzos derrumbaba lo iniciado.

Estos acontecimientos y conflictos internos llevaron consigo a implementar políticas y estrategias comerciales y de crédito no muy bien elaboradas trayendo consigo pérdidas económicas, rechazo de nuestro cliente final y conflictos entre los colaboradores lo que se veía reflejado por ejemplo en la baja recuperación de los créditos otorgados, la poca capacidad de reacción para solucionar problemas, reducción de las ventas y el despido de personal calificado por falta de liquidez en la empresa debido a la baja rentabilidad.

✓ **Muestra antes**

A fin de comprender la intensidad de desarrollar la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, se recolectó datos mediante la técnica de la encuesta a través de un cuestionario. En la tabla 18 se indica la muestra pre test de la variable relaciones interpersonales.

Tabla 18:
Resultados PRE – TEST de la variable, ‘relaciones interpersonales’

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	40	51	Colaborador en tienda	27	101	Colaborador en tienda	36	151	Colaborador en tienda	32
2	Gerente de tienda	35	52	Colaborador en tienda	22	102	Colaborador en tienda	28	152	Colaborador en tienda	33
3	Colaborador en tienda	28	53	Gerente de tienda	29	103	Colaborador en tienda	31	153	Colaborador en tienda	35
4	Gerente de tienda	39	54	Colaborador en tienda	26	104	Colaborador en tienda	34	154	Colaborador en tienda	33
5	Gerente de tienda	39	55	Colaborador en tienda	19	105	Colaborador en tienda	40	155	Gerente de tienda	33
6	Gerente de tienda	33	56	Colaborador en tienda	36	106	Colaborador en tienda	26	156	Colaborador en tienda	29
7	Colaborador en tienda	28	57	Colaborador en tienda	24	107	Colaborador en tienda	34	157	Colaborador en tienda	36
8	Gerente de tienda	29	58	Gerente de tienda	28	108	Colaborador en tienda	28	158	Colaborador en tienda	34
9	Colaborador en tienda	40	59	Colaborador en tienda	31	109	Colaborador en tienda	29	159	Colaborador en tienda	36
10	Gerente de tienda	31	60	Colaborador en tienda	16	110	Colaborador en tienda	20	160	Colaborador en tienda	40
11	Colaborador en tienda	18	61	Colaborador en tienda	26	111	Colaborador en tienda	34	161	Colaborador en tienda	32
12	Jefe de área	38	62	Colaborador en tienda	27	112	Colaborador en tienda	28	162	Colaborador en tienda	38
13	Jefe de área	35	63	Gerente de tienda	31	113	Colaborador en tienda	31	163	Colaborador en tienda	39
14	Jefe de área	38	64	Gerente de tienda	26	114	Colaborador en tienda	34	164	Colaborador en tienda	39
15	Jefe de área	31	65	Colaborador en tienda	16	115	Colaborador en tienda	30	165	Colaborador en tienda	40
16	Colaborador en tienda	40	66	Colaborador en tienda	22	116	Gerente de tienda	40	166	Colaborador en tienda	36
17	Jefe de área	21	67	Colaborador en tienda	39	117	Colaborador en tienda	38	167	Colaborador en tienda	35
18	Colaborador en tienda	35	68	Gerente de tienda	24	118	Colaborador en tienda	24	168	Gerente Regional	40
19	Colaborador en tienda	32	69	Colaborador en tienda	29	119	Colaborador en tienda	35	169	Colaborador en tienda	38
20	Colaborador en tienda	31	70	Colaborador en tienda	18	120	Colaborador en tienda	36	170	Colaborador en tienda	34
21	Gerente de tienda	32	71	Colaborador en tienda	30	121	Colaborador en tienda	40	171	Colaborador en tienda	26
22	Gerente de tienda	26	72	Colaborador en tienda	26	122	Colaborador en tienda	29	172	Colaborador en tienda	22
23	Colaborador en tienda	40	73	Colaborador en tienda	31	123	Colaborador en tienda	31	173	Colaborador en tienda	30
24	Gerente de tienda	28	74	Colaborador en tienda	28	124	Colaborador en tienda	30	174	Colaborador en tienda	40
25	Colaborador en tienda	29	75	Colaborador en tienda	32	125	Colaborador en tienda	33	175	Colaborador en tienda	28
26	Colaborador en tienda	37	76	Colaborador en tienda	23	126	Colaborador en tienda	26	176	Colaborador en tienda	32
27	Colaborador en tienda	40	77	Colaborador en tienda	26	127	Colaborador en tienda	36	177	Colaborador en tienda	27
28	Colaborador en tienda	36	78	Colaborador en tienda	29	128	Colaborador en tienda	33	178	Gerente de tienda	35
29	Colaborador en tienda	27	79	Colaborador en tienda	40	129	Colaborador en tienda	25	179	Gerente de Tienda	36
30	Colaborador en tienda	32	80	Colaborador en tienda	30	130	Colaborador en tienda	40	180	Gerente de tienda	17
31	Gerente de tienda	22	81	Colaborador en tienda	40	131	Colaborador en tienda	40	181	Colaborador en tienda	27
32	Colaborador en tienda	13	82	Colaborador en tienda	30	132	Colaborador en tienda	36	182	Colaborador en tienda	35
33	Colaborador en tienda	32	83	Colaborador en tienda	35	133	Colaborador en tienda	40	183	Colaborador en tienda	40
34	Colaborador en tienda	30	84	Colaborador en tienda	18	134	Colaborador en tienda	36	184	Colaborador en tienda	28
35	Gerente de tienda	22	85	Colaborador en tienda	31	135	Gerente de tienda	28	185	Colaborador en tienda	20
36	Colaborador en tienda	22	86	Gerente de tienda	39	136	Colaborador en tienda	36	186	Colaborador en tienda	21
37	Colaborador en tienda	37	87	Colaborador en tienda	40	137	Colaborador en tienda	25	187	Colaborador en tienda	32
38	Colaborador en tienda	35	88	Colaborador en tienda	36	138	Colaborador en tienda	29	188	Gerente de tienda	16
39	Gerente de tienda	20	89	Colaborador en tienda	27	139	Colaborador en tienda	39	189	Colaborador en tienda	27
40	Colaborador en tienda	24	90	Gerente Regional	28	140	Gerente de tienda	29	190	Colaborador en tienda	29
41	Gerente Regional	35	91	Colaborador en tienda	31	141	Colaborador en tienda	34	191	Colaborador en tienda	27
42	Gerente de tienda	36	92	Colaborador en tienda	33	142	Colaborador en tienda	27	192	Colaborador en tienda	17
43	Colaborador en tienda	28	93	Colaborador en tienda	28	143	Colaborador en tienda	28	193	Colaborador en tienda	40
44	Colaborador en tienda	31	94	Colaborador en tienda	38	144	Colaborador en tienda	28	194	Colaborador en tienda	36
45	Colaborador en tienda	29	95	Colaborador en tienda	35	145	Colaborador en tienda	22	195	Gerente de tienda	36
46	Colaborador en tienda	40	96	Colaborador en tienda	40	146	Colaborador en tienda	36	196	Colaborador en tienda	34
47	Colaborador en tienda	29	97	Colaborador en tienda	36	147	Gerente de tienda	36			
48	Colaborador en tienda	24	98	Colaborador en tienda	22	148	Colaborador en tienda	22			
49	Gerente de tienda	31	99	Colaborador en tienda	30	149	Jefe de área	19			
50	Gerente de tienda	9	100	Colaborador en tienda	40	150	Colaborador en tienda	14			

Elaboración: Propia.

Se utilizó los puntajes totales del cuestionario denominado, ‘liderazgo organizacional 2020’, con los siguientes criterios sobre la percepción de las

relaciones interpersonales: de 0 a 29: ‘Baja’, de 30 a 34: ‘Media’ y de 35 a 40: ‘Alta’.

En la tabla 19 se muestra el resumen de la tabla 17, encontrando solo un 35,2% de colaboradores con altas relaciones interpersonales. También de esta preliminar información se obtiene que la suma de los que cuentan con relaciones interpersonales media y baja es de 64,8%.

Tabla 19:

Porcentajes PRE – TEST de la variable, ‘relaciones interpersonales’.

RELACIONES INTERPERSONALES	Pre-Test	Porcentaje
Colaboradores con baja relaciones interpersonales	82	41.8%
Colaboradores con media relaciones interpersonales	45	23.0%
Colaboradores con alta relaciones interpersonales	69	35.2%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia.

✓ **Aplicación de la teoría (Variable independiente ‘inteligencia emocional’).**

De las estadísticas obtenidas se aprecia que los inconvenientes para dirigir, ejecutar, aprender, atender y llegar a entendimientos es la poca motivación, comunicación, empatía que existe en toda la organización. Los encargados no gozan de capacidad para interrelacionarse asertivamente con sus equipos y entre los mismos trabajadores. Modificar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, no es fácil de lograr, sin embargo, hay diversos estudios donde se señala que las organizaciones cambian cuando sus colaboradores cambian. “Desarrollo organizacional (DO) es el término que se utiliza para describir los métodos de cambio enfocados en la fuerza laboral, así como en la

naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo” (Robbins & Coulter, 2014, p. 193).

La implantación del programa de mejora continua, en la empresa de venta de electrodomésticos, se ejecutó con énfasis en los trabajadores con servicio y talento para elevar sus relaciones interpersonales, inteligencia emocional y liderazgo. La secuencia de actividades del programa de mejora continua: liderazgo emocional se muestra en la figura 16:

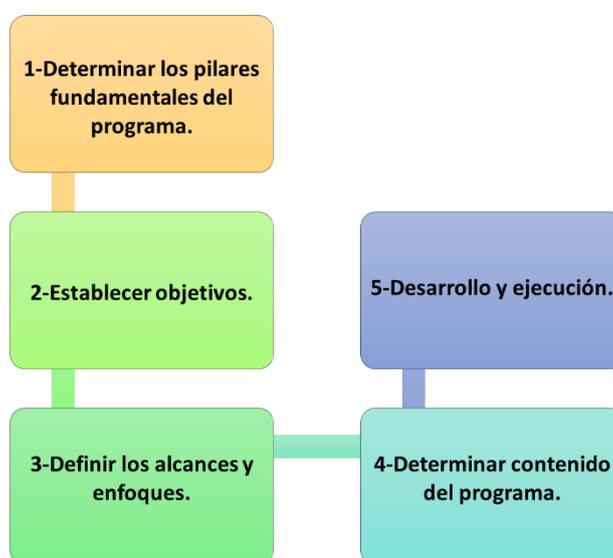


Figura 16: Actividades de la estructura de mejora continua.
Elaboración: Propia.

Programa de mejora continua: ‘Liderazgo emocional’.

- **Pilares fundamentales:**

1. Elevar las relaciones interpersonales.
2. Compromiso transversal de la organización.
3. Desarrollar la preocupación por la otra persona.
4. Fortalecer las competencias de liderazgo.
5. El programa debe mantener una regularidad durante el año.

- **Objetivos:**

1. Fortalecer la comunicación interna en toda la organización.
2. Aprender a gestionar las propias emociones.
3. Entender con más aproximación las emociones de los demás.
4. Construir la resiliencia y la inspiración.
5. Desarrollar habilidades blandas y sociales.
6. Crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
7. Fomentar el liderazgo y la inteligencia emocional.

- **Alcances y enfoques:**

1. De alcance transversal, dirigido a todo colaborador que manifiesta crecimiento personal y profesional en puntos de venta, áreas administrativas y cargos en la organización, sin distinción alguna como lo exigen las últimas investigaciones y sugerencias en desarrollo organizacional.
2. Sincronizado con la cultura organizacional y las nuevas competencias en una era de cambios y digitalización.
3. Fortalecimiento de una gestión más humana, con entendimiento, acercamiento, comunicación y colaboración entre todos con mayor responsabilidad de las personas que manejan equipos de trabajo.
4. Transmitir conceptos del liderazgo transformacional para impulsar la aparición de agentes de cambio que inspiren el camino del logro de objetivos y sirvan a los demás.
5. Identificar trabajadores que con cargo o no, desarrollan con su entorno, estrategias, liderazgo, inteligencia emocional, y compromiso.
6. Desarrollar una cantera de líderes para una futura línea de sucesión.

En la Figura 17 se muestra dentro de la ejecución del programa el desarrollo de una dinámica donde se exigía comunicación, flexibilidad y negociación.



Figura 17: Desarrollo de dinámicas en Programa de mejora continua 2021.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.

- **Contenido del programa, ‘Liderazgo emocional’.**
 1. ¿Qué es el éxito profesional?: Nuevo enfoque sobre nuestra razón de ser, qué nos hace felices y cómo podemos lograr la automotivación.
 2. Inteligencia Emocional: Capacidad de gestionar y entender nuestras emociones y alcanzar el entendimiento emocional de los demás.
 3. Habilidades Blandas: Esenciales para las relaciones interpersonales, gestión humana en esta era cambios y transformación digital.
 4. Gestión del cambio: Proceso organizacional que exige un cambio de mentalidad, adquirir competencias y desarrollar compromiso para afrontar cambios y crisis.
 5. Liderazgo transformacional: Desarrollo de habilidades y formación de competencias para lideresas y líderes organizacionales, gestores del cambio.

6. Equipos de alto desempeño: Desarrollo del trabajo colaborativo y resilientes con líderes de cambio que involucran y empoderan a cada integrante del equipo por el logro de sus objetivos profesionales y organizacionales.
7. Mejora continua: Importancia de la comunicación, retroalimentación, empatía y la oportunidad de ser mejores y ayudar a otros a serlo.

- **Desarrollo:**

El 'Programa 'Liderazgo emocional' se realiza con capacitaciones y conversaciones presenciales y virtuales con una duración por colaborador de 16 horas flexibles, según necesidades del área involucrada con los siguientes procesos y actividades:

1. Involucramiento de la gerencia general y gerencia de cada área.
2. Cada gerencia administrativa y regional seleccionarán a los participantes.
3. Con el proceso en marcha cada gerente de área y regional (previamente evaluado) será constantemente capacitado como instructor por la gerencia de desarrollo organizacional.
4. El programa buscará la participación y protagonismo de los colaboradores seleccionados.
5. Se construirá un cronograma (flexible) antes del inicio del año con cada gerencia para observar las fechas y objetivos a cumplir.
6. Los gerentes regionales serán los responsables a nivel nacional.
7. Informe y retroalimentación de cada evento.
8. Certificación al participante que se registrará en su archivo personal.
9. Seguimiento a los participantes desatacados de todas las partes involucradas de la organización para continuar siguientes procesos de liderazgo.

En la Figura 18 se muestra el desarrollo de los programas de mejora continua:

‘Liderazgo emocional’, durante el 2021.

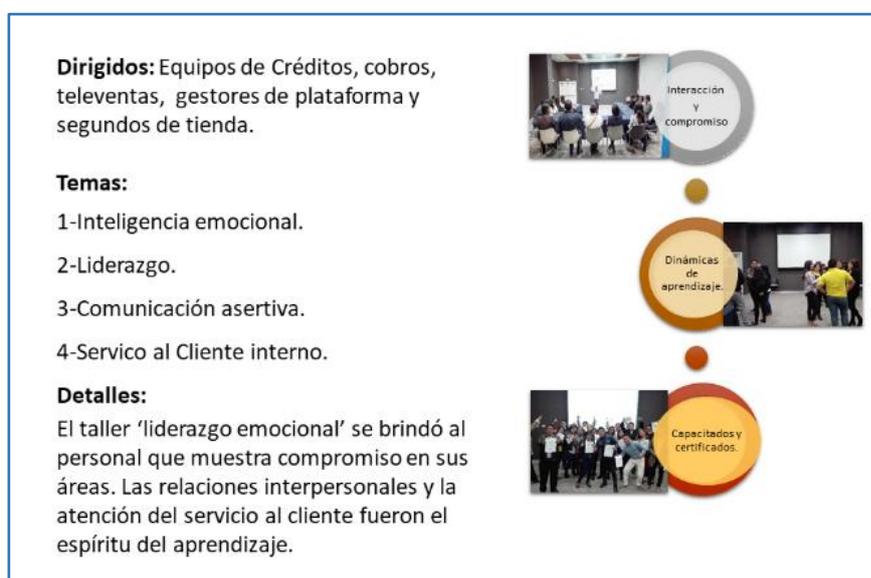


Figura 18: Programas de mejora continua durante el 2021.

Fuente: Empresa de electrodomésticos.

✓ **Situación Después (Post Test).**

Posterior al desarrollo del programa ‘liderazgo emocional’, la aplicación de la herramienta y teoría planteada durante el año 2020-2021 se logró:

- Elevar de 35,2% a un 57,1% el nivel de alta percepción de las relaciones interpersonales.
- Elevar en 21,9% la percepción de las relaciones interpersonales que contribuye a que los trabajadores cuenten con un mayor compromiso, motivación y resiliencia.
- Corroborar que al elevar la calidad de las relaciones interpersonales mejora la comunicación asertiva y genera ambientes de trabajos colaborativos.
- A la implementación del proceso se recibió comentarios concretos de los gerentes y jefes de la empresa observando crecimiento profesional en estrategia, liderazgo y estabilidad emocional de sus prometedores dirigidos.

- Fortalecer la cultura organizacional que permite iniciar la mejora continua de los potenciales talentos en la empresa, con la posibilidad de retenerlos mediante una adecuada línea de sucesión y gestión del conocimiento.
- Una nueva realidad que permite con una acertada gestión del tiempo, trasladar el enfoque en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores más competitivos, y aprovechado por los gerentes para generar confianza y compromiso en sus equipos.
- Demostrar el valor y justificación de la inversión en un programa de liderazgo e inteligencia emocional de manera continua para mantener al personal preparados al presente organizacional y futuras contingencias.

✓ **Muestra después**

En esta etapa se trabajó con 196 trabajadores y no necesariamente las mismas personas que fueron evaluadas en la primera parte. Ver tabla 20.

Tabla 20:
Resultados POST – TEST de la variable, ‘relaciones interpersonales’.

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	40	51	Colaborador en tienda	32	101	Colaborador en tienda	36	151	Colaborador en tienda	38
2	Gerente de tienda	40	52	Colaborador en tienda	28	102	Colaborador en tienda	35	152	Colaborador en tienda	40
3	Colaborador en tienda	34	53	Gerente de tienda	35	103	Colaborador en tienda	37	153	Colaborador en tienda	39
4	Gerente de tienda	39	54	Colaborador en tienda	33	104	Colaborador en tienda	37	154	Colaborador en tienda	40
5	Gerente de tienda	39	55	Colaborador en tienda	24	105	Colaborador en tienda	40	155	Gerente de tienda	40
6	Gerente de tienda	40	56	Colaborador en tienda	40	106	Colaborador en tienda	31	156	Colaborador en tienda	36
7	Colaborador en tienda	34	57	Colaborador en tienda	30	107	Colaborador en tienda	37	157	Colaborador en tienda	36
8	Gerente de tienda	35	58	Gerente de tienda	34	108	Colaborador en tienda	34	158	Colaborador en tienda	37
9	Colaborador en tienda	40	59	Colaborador en tienda	31	109	Colaborador en tienda	35	159	Colaborador en tienda	36
10	Gerente de tienda	34	60	Colaborador en tienda	20	110	Colaborador en tienda	25	160	Colaborador en tienda	40
11	Colaborador en tienda	23	61	Colaborador en tienda	33	111	Colaborador en tienda	37	161	Colaborador en tienda	32
12	Jefe de área	34	62	Colaborador en tienda	32	112	Colaborador en tienda	22	162	Colaborador en tienda	38
13	Jefe de área	35	63	Gerente de tienda	34	113	Colaborador en tienda	39	163	Colaborador en tienda	39
14	Jefe de área	38	64	Gerente de tienda	31	114	Colaborador en tienda	37	164	Colaborador en tienda	35
15	Jefe de área	36	65	Colaborador en tienda	20	115	Colaborador en tienda	36	165	Colaborador en tienda	40
16	Colaborador en tienda	36	66	Colaborador en tienda	28	116	Gerente de tienda	40	166	Colaborador en tienda	36
17	Jefe de área	26	67	Colaborador en tienda	39	117	Colaborador en tienda	34	167	Colaborador en tienda	39
18	Colaborador en tienda	39	68	Gerente de tienda	29	118	Colaborador en tienda	30	168	Gerente Regional	40
19	Colaborador en tienda	38	69	Colaborador en tienda	35	119	Colaborador en tienda	35	169	Colaborador en tienda	38
20	Colaborador en tienda	37	70	Colaborador en tienda	22	120	Colaborador en tienda	40	170	Colaborador en tienda	37
21	Gerente de tienda	38	71	Colaborador en tienda	36	121	Colaborador en tienda	40	171	Colaborador en tienda	33
22	Gerente de tienda	31	72	Colaborador en tienda	31	122	Colaborador en tienda	36	172	Colaborador en tienda	28
23	Colaborador en tienda	40	73	Colaborador en tienda	37	123	Colaborador en tienda	37	173	Colaborador en tienda	36
24	Gerente de tienda	35	74	Colaborador en tienda	34	124	Colaborador en tienda	36	174	Colaborador en tienda	40
25	Colaborador en tienda	35	75	Colaborador en tienda	35	125	Colaborador en tienda	40	175	Colaborador en tienda	21
26	Colaborador en tienda	37	76	Colaborador en tienda	28	126	Colaborador en tienda	31	176	Colaborador en tienda	38
27	Colaborador en tienda	36	77	Colaborador en tienda	31	127	Colaborador en tienda	40	177	Colaborador en tienda	30
28	Colaborador en tienda	36	78	Colaborador en tienda	35	128	Colaborador en tienda	40	178	Gerente de tienda	35
29	Colaborador en tienda	32	79	Colaborador en tienda	40	129	Colaborador en tienda	30	179	Gerente de Tienda	40
30	Colaborador en tienda	38	80	Colaborador en tienda	33	130	Colaborador en tienda	40	180	Gerente de tienda	20
31	Gerente de tienda	28	81	Colaborador en tienda	40	131	Colaborador en tienda	36	181	Colaborador en tienda	32
32	Colaborador en tienda	16	82	Colaborador en tienda	36	132	Colaborador en tienda	40	182	Colaborador en tienda	39
33	Colaborador en tienda	35	83	Colaborador en tienda	39	133	Colaborador en tienda	40	183	Colaborador en tienda	40
34	Colaborador en tienda	36	84	Colaborador en tienda	23	134	Colaborador en tienda	36	184	Colaborador en tienda	35
35	Gerente de tienda	26	85	Colaborador en tienda	37	135	Gerente de tienda	34	185	Colaborador en tienda	25
36	Colaborador en tienda	28	86	Gerente de tienda	39	136	Colaborador en tienda	36	186	Colaborador en tienda	25
37	Colaborador en tienda	37	87	Colaborador en tienda	40	137	Colaborador en tienda	30	187	Colaborador en tienda	38
38	Colaborador en tienda	39	88	Colaborador en tienda	36	138	Colaborador en tienda	35	188	Gerente de tienda	20
39	Gerente de tienda	24	89	Colaborador en tienda	32	139	Colaborador en tienda	39	189	Colaborador en tienda	32
40	Colaborador en tienda	29	90	Gerente Regional	34	140	Gerente de tienda	29	190	Colaborador en tienda	35
41	Gerente Regional	39	91	Colaborador en tienda	37	141	Colaborador en tienda	37	191	Colaborador en tienda	34
42	Gerente de tienda	36	92	Colaborador en tienda	40	142	Colaborador en tienda	32	192	Colaborador en tienda	20
43	Colaborador en tienda	34	93	Colaborador en tienda	35	143	Colaborador en tienda	34	193	Colaborador en tienda	40
44	Colaborador en tienda	37	94	Colaborador en tienda	38	144	Colaborador en tienda	34	194	Colaborador en tienda	40
45	Colaborador en tienda	35	95	Colaborador en tienda	35	145	Colaborador en tienda	28	195	Gerente de tienda	40
46	Colaborador en tienda	40	96	Colaborador en tienda	36	146	Colaborador en tienda	40	196	Colaborador en tienda	34
47	Colaborador en tienda	35	97	Colaborador en tienda	36	147	Gerente de tienda	36			
48	Colaborador en tienda	30	98	Colaborador en tienda	26	148	Colaborador en tienda	26			
49	Gerente de tienda	37	99	Colaborador en tienda	36	149	Jefe de área	23			
50	Gerente de tienda	11	100	Colaborador en tienda	36	150	Colaborador en tienda	18			

Elaboración: Propia.

En la tabla 21 se muestra el resumen de la tabla 20 donde se aprecia que el principal logro fue el aumento del nivel de percepción sobre las relaciones interpersonales de 35,2% a 57,1% lo cual da una señal de un mejor clima organizacional.

Tabla 21:
Porcentajes POST – TEST de la variable, ‘relaciones interpersonales’.

RELACIONES INTERPERSONALES	Post-Test	Porcentaje
Colaboradores con baja relaciones interpersonales	34	17.4%
Colaboradores con media relaciones interpersonales	50	25.5%
Colaboradores con alta relaciones interpersonales	112	57.1%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia

Objetivo específico 3: Implementar horarios flexibles para mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Situación antes (Pre test)**

Se empezó el planteamiento del problema señalando enfáticamente que el mundo está no solo en una globalización, sino también en la era digital que, entre otras cosas exigen a las organizaciones ser competitivas, flexibles con la capacidad adaptarse a los cambios apoyados en la inteligencia artificial y herramientas. La pregunta que sale de manera inmediata es que si las organizaciones están preparadas para el cambio y si entendían que los cambios se enfrentarían teniendo el enfoque en la gestión humana.

Recordemos que las empresas están formadas por personas y son los trabajadores los que reciben o soportan estos cambios inevitables, que van marcando el desarrollo de las organizaciones y sociedad. Sin embargo, el poco entendimiento de estos efectos surgidos por la transformación digital, bien produciendo estrés laboral, frustración, incertidumbre lo que produce ansiedad y eleva la preocupación por la salud mental. Dentro de las organizaciones el

maltrato, la poca capacidad de comunicación y la baja empatía por parte de los encargados de áreas hacia sus colaboradores ha originado que se acentúe mucho más, la ausencia de confianza, trabajo en equipo y compromiso entre los trabajadores y sus dirigentes tal como se manifiesta en diferentes investigaciones como señala la consultora McKinsey 2018, que determina que los ejecutivos actuales admiten la carencia de una "buena comprensión de cómo la automatización y / o la digitalización afectarán nuestras necesidades de habilidades futuras".

Desarrollar empatía, permite preocuparse y comprender las necesidades de los colaboradores, aumentar la generación de confianza y disminuir esa brecha de distanciamiento que se percibe entre jefes y trabajadores que se encuentran más enfocados en los resultados cuantitativos o sea en vender más que encontrar una mejor flexibilidad laboral con respecto a los distanciamiento domiciliarios y horarios, el tiempo que los colaboradores pasan con sus familias, sus intereses estudiantiles, profesionales o simplemente de distracción Actividades básicas de toda persona que al no desarrollarla origina estrés, descontento, baja motivación y reducción de su productividad. Los antecedentes señalan que, en muchos de los casos, esta desconformidad será soportado por el trabajador hasta que adquiriera algún ingreso económico importante para dejar la empresa, aumentando las cifras de rotación del personal, costos y baja productividad. En los últimos años, en la empresa de venta de electrodomésticos si bien existía el interés por capacitar a parte del personal, y ser solidarios con algunas asistencias a los colaboradores, no se desarrolló acciones concretas con respecto a la flexibilidad laboral. Al concluir el 2018, la situación se veía con preocupación: discrepancias entre el área comercial y financiera, la

disminución del servicio de atención al cliente, el poco compromiso de los trabajadores con sus superiores y la alta rotación de los asesores en los puntos de venta nos indicaba el descontento de los colaboradores con la organización. La implementación del Teletrabajo no tuvo éxito, la falta de entendimiento de la transformación digital, no permitió que el programa dure más de 6 meses. La fragilidad de la supervisión y cumplimiento laboral en la parte administrativa comparado con las 12 horas diarias de permanencia de un asesor de venta en una tienda comercial acrecentaba la percepción de una injusticia organizacional que mermaba la productividad laboral. Si bien es cierto el contrato de trabajo establecido no obliga la permanencia de esa cantidad de horas, la estructura de comisiones y la exigencia de llegar a metas comerciales, algunas veces inapropiadas, obliga la presencia del colaborador a permanecer más de lo debido sin ninguna compensación adicional, tan solo lo que producen sus ventas.

✓ **Muestra antes**

A fin de comprender la intensidad de implementar horarios flexibles para elevar los índices de satisfacción de los trabajadores en una empresa del rubro de electrodomésticos, se recolectó datos mediante la técnica de la encuesta a través de un cuestionario. En la tabla 22 se indica la muestra pre test de la variable cliente interno.

Tabla 22:

Resultados PRE – TEST de la variable, ‘cliente interno.

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	35	51	Colaborador en tienda	26	101	Colaborador en tienda	36	151	Colaborador en tienda	31
2	Gerente de tienda	36	52	Colaborador en tienda	23	102	Colaborador en tienda	26	152	Colaborador en tienda	29
3	Colaborador en tienda	28	53	Gerente de tienda	35	103	Colaborador en tienda	26	153	Colaborador en tienda	32
4	Gerente de tienda	36	54	Colaborador en tienda	30	104	Colaborador en tienda	36	154	Colaborador en tienda	27
5	Gerente de tienda	35	55	Colaborador en tienda	25	105	Colaborador en tienda	35	155	Gerente de tienda	38
6	Gerente de tienda	36	56	Colaborador en tienda	32	106	Colaborador en tienda	32	156	Colaborador en tienda	26
7	Colaborador en tienda	31	57	Colaborador en tienda	26	107	Colaborador en tienda	30	157	Colaborador en tienda	34
8	Gerente de tienda	37	58	Gerente de tienda	28	108	Colaborador en tienda	37	158	Colaborador en tienda	33
9	Colaborador en tienda	36	59	Colaborador en tienda	33	109	Colaborador en tienda	32	159	Colaborador en tienda	36
10	Gerente de tienda	34	60	Colaborador en tienda	28	110	Colaborador en tienda	21	160	Colaborador en tienda	36
11	Colaborador en tienda	32	61	Colaborador en tienda	27	111	Colaborador en tienda	35	161	Colaborador en tienda	34
12	Jefe de área	35	62	Colaborador en tienda	31	112	Colaborador en tienda	39	162	Colaborador en tienda	32
13	Jefe de área	33	63	Gerente de tienda	37	113	Colaborador en tienda	26	163	Colaborador en tienda	32
14	Jefe de área	35	64	Gerente de tienda	33	114	Colaborador en tienda	30	164	Colaborador en tienda	36
15	Jefe de área	35	65	Colaborador en tienda	10	115	Colaborador en tienda	39	165	Colaborador en tienda	36
16	Colaborador en tienda	36	66	Colaborador en tienda	26	116	Gerente de tienda	36	166	Colaborador en tienda	36
17	Jefe de área	22	67	Colaborador en tienda	35	117	Colaborador en tienda	32	167	Colaborador en tienda	35
18	Colaborador en tienda	29	68	Gerente de tienda	30	118	Colaborador en tienda	29	168	Gerente Regional	36
19	Colaborador en tienda	31	69	Colaborador en tienda	32	119	Colaborador en tienda	36	169	Colaborador en tienda	35
20	Colaborador en tienda	28	70	Colaborador en tienda	21	120	Colaborador en tienda	35	170	Colaborador en tienda	29
21	Gerente de tienda	33	71	Colaborador en tienda	27	121	Colaborador en tienda	32	171	Colaborador en tienda	29
22	Gerente de tienda	29	72	Colaborador en tienda	37	122	Colaborador en tienda	28	172	Colaborador en tienda	31
23	Colaborador en tienda	36	73	Colaborador en tienda	33	123	Colaborador en tienda	36	173	Colaborador en tienda	35
24	Gerente de tienda	29	74	Colaborador en tienda	33	124	Colaborador en tienda	32	174	Colaborador en tienda	34
25	Colaborador en tienda	27	75	Colaborador en tienda	33	125	Colaborador en tienda	34	175	Colaborador en tienda	33
26	Colaborador en tienda	35	76	Colaborador en tienda	30	126	Colaborador en tienda	28	176	Colaborador en tienda	32
27	Colaborador en tienda	36	77	Colaborador en tienda	32	127	Colaborador en tienda	36	177	Colaborador en tienda	32
28	Colaborador en tienda	35	78	Colaborador en tienda	29	128	Colaborador en tienda	32	178	Gerente de tienda	29
29	Colaborador en tienda	34	79	Colaborador en tienda	36	129	Colaborador en tienda	22	179	Gerente de Tienda	34
30	Colaborador en tienda	34	80	Colaborador en tienda	36	130	Colaborador en tienda	36	180	Gerente de tienda	17
31	Gerente de tienda	25	81	Colaborador en tienda	36	131	Colaborador en tienda	36	181	Colaborador en tienda	35
32	Colaborador en tienda	24	82	Colaborador en tienda	29	132	Colaborador en tienda	32	182	Colaborador en tienda	33
33	Colaborador en tienda	30	83	Colaborador en tienda	36	133	Colaborador en tienda	36	183	Colaborador en tienda	36
34	Colaborador en tienda	31	84	Colaborador en tienda	22	134	Colaborador en tienda	36	184	Colaborador en tienda	28
35	Gerente de tienda	20	85	Colaborador en tienda	30	135	Gerente de tienda	29	185	Colaborador en tienda	25
36	Colaborador en tienda	31	86	Gerente de tienda	36	136	Colaborador en tienda	36	186	Colaborador en tienda	20
37	Colaborador en tienda	33	87	Colaborador en tienda	36	137	Colaborador en tienda	30	187	Colaborador en tienda	26
38	Colaborador en tienda	29	88	Colaborador en tienda	30	138	Colaborador en tienda	36	188	Gerente de tienda	17
39	Gerente de tienda	20	89	Colaborador en tienda	35	139	Colaborador en tienda	36	189	Colaborador en tienda	30
40	Colaborador en tienda	28	90	Gerente Regional	27	140	Gerente de tienda	34	190	Colaborador en tienda	30
41	Gerente Regional	33	91	Colaborador en tienda	32	141	Colaborador en tienda	33	191	Colaborador en tienda	22
42	Gerente de tienda	36	92	Colaborador en tienda	32	142	Colaborador en tienda	30	192	Colaborador en tienda	17
43	Colaborador en tienda	34	93	Colaborador en tienda	26	143	Colaborador en tienda	30	193	Colaborador en tienda	36
44	Colaborador en tienda	30	94	Colaborador en tienda	35	144	Colaborador en tienda	29	194	Colaborador en tienda	32
45	Colaborador en tienda	31	95	Colaborador en tienda	33	145	Colaborador en tienda	23	195	Gerente de tienda	34
46	Colaborador en tienda	36	96	Colaborador en tienda	36	146	Colaborador en tienda	27	196	Colaborador en tienda	35
47	Colaborador en tienda	30	97	Colaborador en tienda	35	147	Gerente de tienda	36			
48	Colaborador en tienda	33	98	Colaborador en tienda	19	148	Colaborador en tienda	28			
49	Gerente de tienda	27	99	Colaborador en tienda	37	149	Jefe de área	16			
50	Gerente de tienda	9	100	Colaborador en tienda	36	150	Colaborador en tienda	16			

Elaboración: Propia.

Se utilizó los puntajes totales del cuestionario denominado, ‘liderazgo organizacional 2020’, con los siguientes criterios respecto al nivel de satisfacción del servicio al cliente interno: de 0 a 29: ‘Baja’, de 30 a 34: ‘Media’ y de 35 a 40: ‘Alta’.

En la tabla 23 se muestra el resumen de la tabla 22, encontrando solo un 34,2% de colaboradores con un alto nivel de satisfacción del servicio al cliente interno. También de esta información se obtiene un 31,1% de colaboradores con una satisfacción baja.

Tabla 23:
 Porcentajes PRE – TEST de la variable, ‘cliente interno’.

CLIENTE INTERNO	Pre-Test	Porcentaje
Servicio de atención al cliente interno, baja.	61	31.1%
Servicio de atención al cliente interno, media.	68	34.7%
Servicio de atención al cliente interno, alta.	67	34.2%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia

✓ **Aplicación de la teoría (Variable independiente ‘horarios flexibles’).**

De los resultados se observa que falta vencer paradigmas organizacionales que no aportan en el mundo de las ventas. Se identifica falta de flexibilidad, negociación, comunicación asertiva e involucramiento con los colaboradores. Existe un desconocimiento de las necesidades de los diferentes grupos generacionales; por ejemplo, los *millennials* valoran el balance entre el trabajo y las actividades sociales. Hay ausencia de creatividad e innovación en la gestión humana por lo que volver a la práctica del ‘trabajo remoto’ del personal administrativo y agregar ‘horarios flexibles’ en los puntos de venta es el inicio de una cultura de flexibilidad laboral. “Los directores ejecutivos dicen que permitir a los empleados una mayor flexibilidad en sus horarios mejora la contratación y el compromiso y reduce la rotación” (Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos, 2018).

La estructura de la flexibilidad laboral para mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos se desarrolló en dos frentes: ‘trabajo remoto’ y ‘horarios flexibles’ con el propósito de elevar la satisfacción de los trabajadores. La secuencia de actividades de la estructura de horarios flexibles se muestra en la figura 19.

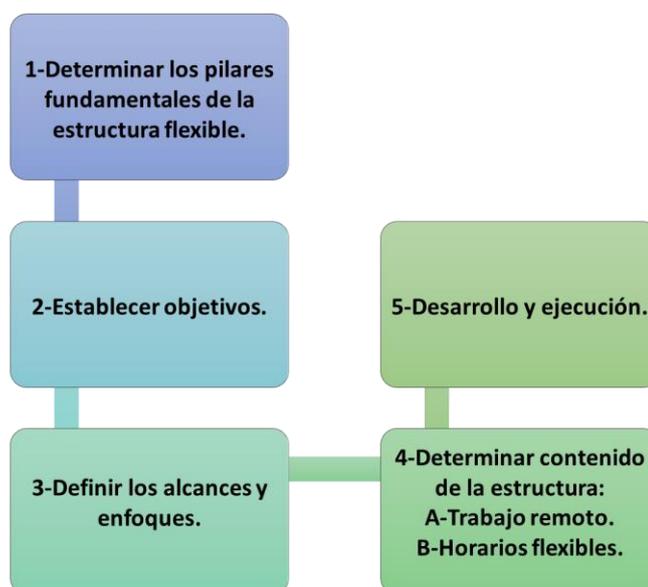


Figura 19: Actividades de la estructura de horarios flexibles:
Elaboración: Propia.

Programa de flexibilidad laboral: ‘Cultura Flexible en Acción’.

- **Pilares fundamentales:**

1. Compromiso transversal de la organización.
2. Generación de confianza a través de la empatía.
3. La importancia de un balance entre el trabajo y vida personal.
4. El conocimiento mutuo de los integrantes de los equipos.
5. Compromiso laboral entre empleador-trabajador y viceversa.

- **Objetivos:**

1. Fortalecer la comunicación directa entre gerentes y sus equipos.
2. Enfocar prioridades estratégicas para la gestión del tiempo.
3. Gestionar empoderamiento y autonomía.
4. Generar la automotivación y compromiso.
5. Afianzar la atención al cliente externo.

6. Disminuir la rotación del personal.
7. Elevar la productividad personal.
8. Fomentar el diseño de una nueva estrategia de contratación.

- **Alcances y enfoques:**

1. De alcance transversal, con énfasis en los colaboradores que trabajan en los puntos de venta y puestos administrativos que se adaptan al ‘trabajo remoto’.
2. Vencer paradigmas como el de que “adoptar acuerdos laborales no tradicionales como ‘horarios flexibles’ no son productivos”.
3. Fortalecimiento de una gestión más humana, con atención y entendimiento de los objetivos personales y profesionales de los trabajadores.
4. Fomentar una cultura contemporánea en la que se juzgue a las personas por el trabajo que hacen y no por las horas que dedican o desde donde lo hacen.
5. El compromiso total de la gerencia general para el inicio de una nueva cultura basada en la gestión humana a través de la flexibilidad laboral.

En la Figura 20 se muestra, las visitas a punto de tiendas como parte del desarrollo de una mejor atención a nuestros clientes internos.



Figura 20: Implementación del programa de horarios flexibles 2021.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.

- **Contenido del programa, ‘Cultura flexible en acción’.**

Primera parte: ‘Trabajo remoto’

- **Capacitación:**

1. La era digital.
2. Transformación digital.
3. Cambio de mentalidad
4. Gestión del cambio.
5. ¿Qué es el trabajo remoto?
6. Beneficios del trabajar desde casa.
7. Competencias para el teletrabajo.

- **Desarrollo:**

1. Se evaluó con los gerentes de cada área las necesidades operativas.

2. Se obtuvo un listado de los colaboradores administrativos con particularidades personales como distancia domiciliaria, número de hijos, entorno social y seguridad.
3. Se llevó a cabo una ‘marcha blanca’ para observar los primeros resultados y fortalecer el soporte del área de TI.
4. Se brinda asesoría constante a todos los protagonistas.

Segunda parte: ‘Horarios flexibles’

- **Capacitación:**

1. Cultura organizacional.
2. Transformación digital.
3. Cambio de mentalidad.
4. Importancia del cliente interno.
5. Flexibilidad laboral.
6. Horarios flexibles.
7. Cronogramas y horarios.

- **Desarrollo:**

El programa de ‘horarios flexibles’ se desarrolla solo en los puntos de venta:

1. Será liderado por el gerente de tienda (punto de venta) con información constante al supervisor comercial regional.
2. Involucramiento y capacitación a todo el personal de punto de venta.
3. Los horarios serán informados a cada colaborador de manera mensual. Al principio se comunicará días previos al inicio de una nueva semana.
4. La posibilidad de cambios de horarios entre colaboradores, serán excepciones no, será la regla.

5. Cada punto de venta cuenta con seis asesores de venta y dos cajeros financieros.
6. La rotación de las fechas permitirá que los colaboradores cada semana descansen un día distinto, saliendo de la monotonía de un día fijo todo el tiempo.
7. La rotación también permitirá que los colaboradores descansen, al menos cada seis semanas, un sábado y domingo que antes no lo tenían.
8. Seguimiento constante del desarrollo del cronograma, recogiendo información de todo el personal involucrado para la acertada retroalimentación y mejora continua.

La tabla 24 muestra un cronograma ya establecido de días de trabajo y descanso de un asesor de venta que le brinda la oportunidad de descansar los fines de semana.

Tabla 24:

Cronograma de días de trabajo y descanso de asesores de venta.

1-Saúl Ríos	1ra Semana	2da Semana	3ra Semana	4ta Semana	5ta Semana	6taSemana	7ma Semana
Lunes	Descanso						
Martes		Descanso					
Miércoles			Descanso				
Jueves				Descanso			
Viernes					Descanso		
Sábado						Descanso	
Domingo							Descanso

Elaboración: Propia.

La tabla 25 muestra como los cajeros financieros rotan con una dinámica de acuerdo con sus funciones y protocolos a cumplir (custodia de valores) y les permite cada dos semanas descansar un sábado o domingo.

Tabla 25:

Cronograma de días de trabajo y descanso de asesores financieros.

1-Ericka Soto	1ra Semana	2da Semana	3ra Semana	4ta Semana	5ta Semana	6taSemana	7ma Semana
Lunes	Día	Tarde	Día	Tarde	Día	Tarde	Día
Martes	Día	Tarde	Día	Tarde	Día	Tarde	Día
Miércoles	Día	Tarde	Día	Tarde	Día	Tarde	Día
Jueves	Día	Tarde	Día	Tarde	Día	Tarde	Día
Viernes	Día	Tarde	Día	Tarde	Día	Tarde	Día
Sábado	Full day	Descanso	Full day	Descanso	Full day	Descanso	Full day
Domingo	Descanso	Full day	Descanso	Full day	Descanso	Full day	Descanso

Elaboración: Propia.

En la Figura 21 se muestra la capacitación de teletrabajo recibida por el ministerio de trabajo y promoción del empleo, en el 2020-2021.



Figura 21: Capacitación de implementación del ‘teletrabajo, 2020-2021’.
Fuente: Empresa de electrodomésticos.

✓ **Situación Después (Post Test)**

Posterior a la instalación del trabajo remoto, horarios flexibles, la aplicación de la herramienta y teoría planteada durante el periodo 2020-2021, se logró:

- Alzar el nivel de satisfacción del cliente interno de 34,2% a un 60,7%.
- Promover en 26,5% la satisfacción laboral de los colaboradores contribuye a tener un estable clima laboral con personal en un mejor estado y salud emocional.
- Corroborar que mejorar la satisfacción laboral, del cliente interno genera compromiso e identificación de los trabajadores con la organización, incluso con sus jefes inmediatos. Se genera automotivación importante componente emocional para el éxito profesional.
- A la implementación del proceso, alcances importantes en los puntos de venta. Los integrantes de tienda destacaban ser involucrados y tomados en cuenta por el gerente de tienda, poco realizado antes de la intervención de la teoría.
- Una nueva realidad que permite en equipo y mayor consenso desarrollar el camino hacia las metas comerciales cubriendo necesidades de los trabajadores que no eran atendidos como la distancia y atención de los hijos, por ejemplo.
- Se demuestra el valor y justificación de la inversión en instalar nuevos conceptos de trabajos flexibles que aporta una mejor estabilidad emocional y salud mental del colaborador reflejado con cambios en sus comportamiento y conducta, así como en la calidad de su producto y el servicio de atención al cliente externo.

✓ **Muestra después**

En esta etapa se trabajó con 196 trabajadores y no necesariamente las mismas personas que fueron evaluadas en la primera parte. Ver tabla 26.

Tabla 26:
Resultados POST – TEST de la variable, ‘cliente interno’.

Orden	Cargo	Puntaje total									
1	Gerente de tienda	40	51	Colaborador en tienda	32	101	Colaborador en tienda	36	151	Colaborador en tienda	38
2	Gerente de tienda	40	52	Colaborador en tienda	28	102	Colaborador en tienda	35	152	Colaborador en tienda	40
3	Colaborador en tienda	34	53	Gerente de tienda	35	103	Colaborador en tienda	37	153	Colaborador en tienda	39
4	Gerente de tienda	39	54	Colaborador en tienda	33	104	Colaborador en tienda	37	154	Colaborador en tienda	40
5	Gerente de tienda	39	55	Colaborador en tienda	24	105	Colaborador en tienda	40	155	Gerente de tienda	40
6	Gerente de tienda	40	56	Colaborador en tienda	40	106	Colaborador en tienda	31	156	Colaborador en tienda	36
7	Colaborador en tienda	34	57	Colaborador en tienda	30	107	Colaborador en tienda	37	157	Colaborador en tienda	36
8	Gerente de tienda	35	58	Gerente de tienda	34	108	Colaborador en tienda	34	158	Colaborador en tienda	37
9	Colaborador en tienda	40	59	Colaborador en tienda	31	109	Colaborador en tienda	35	159	Colaborador en tienda	36
10	Gerente de tienda	34	60	Colaborador en tienda	20	110	Colaborador en tienda	25	160	Colaborador en tienda	40
11	Colaborador en tienda	23	61	Colaborador en tienda	33	111	Colaborador en tienda	37	161	Colaborador en tienda	32
12	Jefe de área	34	62	Colaborador en tienda	32	112	Colaborador en tienda	22	162	Colaborador en tienda	38
13	Jefe de área	35	63	Gerente de tienda	34	113	Colaborador en tienda	39	163	Colaborador en tienda	39
14	Jefe de área	38	64	Gerente de tienda	31	114	Colaborador en tienda	37	164	Colaborador en tienda	35
15	Jefe de área	36	65	Colaborador en tienda	20	115	Colaborador en tienda	36	165	Colaborador en tienda	40
16	Colaborador en tienda	36	66	Colaborador en tienda	28	116	Gerente de tienda	40	166	Colaborador en tienda	36
17	Jefe de área	26	67	Colaborador en tienda	39	117	Colaborador en tienda	34	167	Colaborador en tienda	39
18	Colaborador en tienda	39	68	Gerente de tienda	29	118	Colaborador en tienda	30	168	Gerente Regional	40
19	Colaborador en tienda	38	69	Colaborador en tienda	35	119	Colaborador en tienda	35	169	Colaborador en tienda	38
20	Colaborador en tienda	37	70	Colaborador en tienda	22	120	Colaborador en tienda	40	170	Colaborador en tienda	37
21	Gerente de tienda	38	71	Colaborador en tienda	36	121	Colaborador en tienda	40	171	Colaborador en tienda	33
22	Gerente de tienda	31	72	Colaborador en tienda	31	122	Colaborador en tienda	36	172	Colaborador en tienda	28
23	Colaborador en tienda	40	73	Colaborador en tienda	37	123	Colaborador en tienda	37	173	Colaborador en tienda	36
24	Gerente de tienda	35	74	Colaborador en tienda	34	124	Colaborador en tienda	36	174	Colaborador en tienda	40
25	Colaborador en tienda	35	75	Colaborador en tienda	35	125	Colaborador en tienda	40	175	Colaborador en tienda	21
26	Colaborador en tienda	37	76	Colaborador en tienda	28	126	Colaborador en tienda	31	176	Colaborador en tienda	38
27	Colaborador en tienda	36	77	Colaborador en tienda	31	127	Colaborador en tienda	40	177	Colaborador en tienda	30
28	Colaborador en tienda	36	78	Colaborador en tienda	35	128	Colaborador en tienda	40	178	Gerente de tienda	35
29	Colaborador en tienda	32	79	Colaborador en tienda	40	129	Colaborador en tienda	30	179	Gerente de Tienda	40
30	Colaborador en tienda	38	80	Colaborador en tienda	33	130	Colaborador en tienda	40	180	Gerente de tienda	20
31	Gerente de tienda	28	81	Colaborador en tienda	40	131	Colaborador en tienda	36	181	Colaborador en tienda	32
32	Colaborador en tienda	16	82	Colaborador en tienda	36	132	Colaborador en tienda	40	182	Colaborador en tienda	39
33	Colaborador en tienda	35	83	Colaborador en tienda	39	133	Colaborador en tienda	40	183	Colaborador en tienda	40
34	Colaborador en tienda	36	84	Colaborador en tienda	23	134	Colaborador en tienda	36	184	Colaborador en tienda	35
35	Gerente de tienda	26	85	Colaborador en tienda	37	135	Gerente de tienda	34	185	Colaborador en tienda	25
36	Colaborador en tienda	28	86	Gerente de tienda	39	136	Colaborador en tienda	36	186	Colaborador en tienda	25
37	Colaborador en tienda	37	87	Colaborador en tienda	40	137	Colaborador en tienda	30	187	Colaborador en tienda	38
38	Colaborador en tienda	39	88	Colaborador en tienda	36	138	Colaborador en tienda	35	188	Gerente de tienda	20
39	Gerente de tienda	24	89	Colaborador en tienda	32	139	Colaborador en tienda	39	189	Colaborador en tienda	32
40	Colaborador en tienda	29	90	Gerente Regional	34	140	Gerente de tienda	29	190	Colaborador en tienda	35
41	Gerente Regional	39	91	Colaborador en tienda	37	141	Colaborador en tienda	37	191	Colaborador en tienda	34
42	Gerente de tienda	36	92	Colaborador en tienda	40	142	Colaborador en tienda	32	192	Colaborador en tienda	20
43	Colaborador en tienda	34	93	Colaborador en tienda	35	143	Colaborador en tienda	34	193	Colaborador en tienda	40
44	Colaborador en tienda	37	94	Colaborador en tienda	38	144	Colaborador en tienda	34	194	Colaborador en tienda	40
45	Colaborador en tienda	35	95	Colaborador en tienda	35	145	Colaborador en tienda	28	195	Gerente de tienda	40
46	Colaborador en tienda	40	96	Colaborador en tienda	36	146	Colaborador en tienda	40	196	Colaborador en tienda	34
47	Colaborador en tienda	35	97	Colaborador en tienda	36	147	Gerente de tienda	36			
48	Colaborador en tienda	30	98	Colaborador en tienda	26	148	Colaborador en tienda	26			
49	Gerente de tienda	37	99	Colaborador en tienda	36	149	Jefe de área	23			
50	Gerente de tienda	11	100	Colaborador en tienda	36	150	Colaborador en tienda	18			

Elaboración: Propia.

En la tabla 27 se muestra el resumen de la tabla 26 donde se aprecia que el principal logro fue el aumento del nivel de satisfacción del cliente interno de 34,2% a 60,7% lo cual da una señal de compromiso, identificación y estabilidad emocional de los colaboradores.

Tabla 27:
Porcentajes POST – TEST de la variable, ‘cliente interno’.

CLIENTE INTERNO	Post-Test	Porcentaje
Servicio de atención al cliente interno, baja.	23	11.7%
Servicio de atención al cliente interno, media.	54	27.6%
Servicio de atención al cliente interno, alta.	119	60.7%
TOTALES	196	100%

Elaboración: Propia

4.2 Análisis de resultados.

Generalidades.

A continuación, se presentan los resultados de las pruebas de normalidad y de las hipótesis específicas de esta investigación, donde se expone la información levantada en situación pre test y en situación post test de manera que se pueda comprobar y verificar el contraste de las muestras a través del análisis estadístico, utilizando el software IBM SPSS, versión 26.

✓ Prueba de Normalidad:

Para las pruebas de normalidad se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – Los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal.

H₁: Hipótesis Alterna – Los datos de la muestra, NO siguen una distribución normal.

Nivel de significancia: Sig. = 0.05.

Regla de decisión:

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal.
- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. $< 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H_1). Por lo tanto, los datos de la muestra NO siguen una distribución normal.

✓ Prueba de Hipótesis:

Para la contrastación de hipótesis se plantea la siguiente validez de la hipótesis:

H_0 : Hipótesis Nula – No existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test.

H_1 : Hipótesis Alterna – Si existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test.

Nivel de significancia: Sig. = 0.05.

Regla de decisión:

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H_0), o lo que es lo mismo, se rechaza la hipótesis del investigador. Por lo tanto: No aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador.
- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. $< 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H_1), o lo que es lo mismo, se

acepta la hipótesis del investigador. Por lo tanto: Si aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador.

Primera hipótesis específica: La optimización del programa de inducción reducirá los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Prueba de normalidad de la primera hipótesis específica:**

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo con lo descrito en el punto 3.2, la muestra pre y post test fue de fue de 196 trabajadores.

▪ **Prueba paramétrica Pre test y Post test:**

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 26, se observa que los datos a procesar fueron los resultados de las probabilidades de los colaboradores en mantenerse en la organización siete meses antes de optimizar el nuevo programa de inducción y los resultados obtenidos después de la implementación del nuevo programa de inducción: Compromiso e identidad para el éxito profesional.

El porcentaje de datos válidos fue del 100% tanto para los resultados pre y post, el porcentaje de casos perdidos fue de 0% dando un total de casos del 100%. En la Tabla 28, se observa la prueba de normalidad pre test y post test de la variable dependiente rotación.

Tabla 28:
Resumen de procesamiento de casos, variable 'Rotación'.

PRUEBA DE NORMALIDAD VARIABLE ROTACIÓN

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Rotación PRE TEST	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%
Rotación POST TEST	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%

Fuente: SPSS

Estadísticos descriptivos.

En la Tabla 29, se muestra los datos estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test de los resultados obtenidos sobre las probabilidades de los colaboradores de mantenerse en la organización como son la media aritmética, la mediana y la desviación estándar obtenidos a través del software SPSS versión 26.

Tabla 29:
Estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test.

Descriptivos

		Estadístico	Error estándar
Rotación PRE TEST	Media	33,13	,460
	Mediana	34,00	
	Desviación estándar	6,447	
		Estadístico	Error estándar
Rotación POST TEST	Media	35,01	,384
	Mediana	36,00	
	Desviación estándar	5,369	

Fuente: SPSS

Prueba de normalidad

Los datos que se utilizaron para realizar la prueba de normalidad fueron los resultados de las probabilidades de los colaboradores de mantenerse en la organización siete meses antes de optimizar el nuevo programa de inducción y los resultados obtenidos después de la implementación del nuevo programa de inducción: Compromiso e identidad para el éxito profesional.

Al ser el total de datos una cantidad mayor a 50 se decide realizar la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, como se puede observar en la Tabla 30.

Tabla 30:
Pruebas de normalidad.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Rotación PRE TEST	,143	196	,000	,882	196	,000
Rotación POST TEST	,190	196	,000	,804	196	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se determina que:

- El valor de la significancia de la muestra Pre Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alternativa, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test NO provienen de una distribución normal.
- El valor de la significancia de la muestra Post Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alternativa, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Post Test NO provienen de una distribución normal.

✓ **Prueba de hipótesis:**

H₀: Si se implementa la optimización del programa de inducción, entonces NO se reducirá los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

H₁: Si se implementa la optimización del programa de inducción, entonces SI se reducirá los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

- **Prueba de significancia**

Dado que los datos son de naturaleza numérica, de muestras relacionadas o pareadas del mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test; y que, además, dichas muestras no provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la prueba de Wilcoxon, la cual es una prueba de hipótesis que permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a la comparación de sus medianas.

- **Prueba no paramétrica de Wilcoxon**

En el resumen de contraste de hipótesis, se observa en la prueba de Wilcoxon de muestras relacionadas, que la Sig. es 0.000, lo cual es menor que 0.05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

En la Tabla 31 se muestra el resumen de contrastes de hipótesis.

Tabla 31

Resumen de contrastes de hipótesis.

Prueba de hipótesis variables rotación.

Pruebas no paramétricas
Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas
Rotación PRE TEST, Rotación POST TEST

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de diferencias entre Rotación PRE TEST y Rotación POST TEST es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,050.

Fuente: SPSS

De acuerdo con el resultado, las probabilidades de los colaboradores de mantenerse en la organización antes de optimizar el nuevo programa de inducción muestran una diferencia estadística significativa, con las probabilidades de los colaboradores de mantenerse en la organización después de la implementación del nuevo programa de inducción: Compromiso e identidad para el éxito profesional.

Por lo tanto, para este contraste de muestras acepta la hipótesis alterna o lo que es lo mismo, la hipótesis del investigador:

H₁: Si se implementa la optimización del programa de inducción, entonces SI se reducirá los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Análisis de Resultados de la primera hipótesis específica

Por todo lo antes expuesto, se evidencia que la implementación del nuevo programa de inducción: Compromiso e identidad para el éxito profesional, tuvo un efecto positivo y significativo en la reducción de los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Confirmando el resultado con el antecedente que investigó García (2017), sobre la falta de desarrollo de las competencias y el desempeño. Demostró una correlación directa y significativa entre las competencias básicas (habilidades, destrezas, actitudes, conocimientos requeridos en todo ámbito profesional) y el desempeño de los trabajadores. Desarrollar programas de inducción y formación generan estabilidad y compromiso, logrando que un trabajador desde el inicio de sus funciones tenga un mejor desempeño que el promedio.

Segunda hipótesis específica: El adquirir inteligencia emocional mejorará las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Prueba de normalidad de la segunda hipótesis específica:**

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo con lo descrito en el punto 3.2, la muestra pre y post test fue de fue de 196 trabajadores.

▪ **Prueba paramétrica Pre test y Post test:**

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 26, se observa que los datos a procesar fueron los resultados de los niveles de relaciones interpersonales entre los colaboradores siete meses antes de adquirir la inteligencia emocional y los resultados obtenidos después de la implementación del Programa de mejora continua: Liderazgo emocional. El porcentaje de datos válidos fue del 100% tanto para los resultados pre y post, el porcentaje de casos perdidos fue de 0% dando un total de casos del 100%. En la Tabla 32, se observa la prueba de normalidad pre test y post test de la variable dependiente relaciones interpersonales.

Tabla 32:

Resumen de procesamiento de casos, variable 'Relaciones Interpersonales'.

PRUEBA DE NORMALIDAD RELACIONES INTERPERSONALES

	Resumen de procesamiento de casos					
	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Relaciones Interpersonales PRE TEST	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%
Relaciones Interpersonales POST TEST	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%

Fuente: SPSS

Estadísticos descriptivos.

En la Tabla 33, se muestra los datos estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test de los resultados obtenidos sobre los niveles de relaciones interpersonales entre los colaboradores como son la media aritmética, la mediana y la desviación estándar obtenidos a través del software SPSS Versión 26.

Tabla 33
Estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test.

Descriptivos

		Estadístico	Error estándar
Relaciones interpersonales PRE TEST	Media	30,81	,476
	Mediana	31,00	
	Desviación estándar	6,660	
		Estadístico	Error estándar
Relaciones interpersonales POST TEST	Media	34,20	,401
	Mediana	36,00	
	Desviación estándar	5,609	

Fuente: SPSS

Prueba de normalidad

Los datos que se utilizaron para realizar la prueba de normalidad fueron los resultados de los niveles de relaciones interpersonales entre los colaboradores siete meses antes de adquirir la inteligencia emocional y los

resultados obtenidos después de la implementación del programa de mejora continua: Liderazgo emocional.

Al ser el total de datos una cantidad mayor a 50 se decide realizar la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, como se puede observar en la Tabla 34.

Tabla 34:
Pruebas de normalidad.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Relaciones Interpersonales PRE TEST	,088	196	,001	,954	196	,000
Relaciones Interpersonales POST TEST	,190	196	,000	,860	196	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se determina que:

- El valor de la significancia de la muestra Pre Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alterna, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test NO provienen de una distribución normal.
- El valor de la significancia de la muestra Post Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alterna, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Post Test NO provienen de una distribución normal.

✓ **Prueba de hipótesis:**

H₀: Si se adquiere la inteligencia emocional, entonces NO mejorará las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

H₁: Si se adquiere la inteligencia emocional, entonces SI mejorará las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

▪ **Prueba de significancia**

Dado que los datos son de naturaleza numérica, de muestras relacionadas o pareadas del mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test; y que, además, dichas muestras no provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la prueba de Wilcoxon, la cual es una prueba de hipótesis que permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a la comparación de sus medianas.

▪ **Prueba no paramétrica de Wilcoxon**

En el resumen de contraste de hipótesis, se observa en la prueba de Wilcoxon de muestras relacionadas, que la Sig. es 0.000, lo cual es menor que 0.05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

En la Tabla 35 se muestra el resumen de contrastes de hipótesis.

Tabla 35:
Resumen de contrastes de hipótesis.

Prueba de hipótesis variable relaciones interpersonales.

Pruebas no paramétricas
Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas
Relaciones Interpersonales PRE TEST, Relaciones Interpersonales
POST TEST

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de diferencias entre Relaciones Interpersonales PRE TEST y Relaciones Interpersonales POST TEST es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,050.

Fuente: SPSS

De acuerdo con el resultado, el nivel de las relaciones interpersonales en la organización antes de la adquisición de la inteligencia emocional, muestran una diferencia estadística significativa, con el nivel de las relaciones interpersonales en la organización después de la implementación del programa de mejora continua: Liderazgo emocional.

Por lo tanto, para este contraste de muestras acepta la hipótesis alterna o lo que es lo mismo, la hipótesis del investigador:

H₁: Si se adquiere la inteligencia emocional, entonces SI mejorará las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Análisis de Resultados de la Segunda hipótesis específica

Por todo lo antes expuesto, se evidencia que la implementación del programa de mejora continua: Liderazgo emocional, tuvo un efecto positivo y

significativo en elevar el nivel de las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Confirmando el resultado con el antecedente que investigó Ceballos, Solarte & Ayala (2017), al analizar la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de competencias laborales. Demostró que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación favorecen la formación de habilidades que afectan el desempeño laboral. El desarrollo del liderazgo adquiriendo habilidades socioemocionales, fortalece el clima organizacional y eleva la productividad en las empresas.

Tercera hipótesis específica: La implementación de horarios flexibles mejorará el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

✓ **Prueba de normalidad de la tercera hipótesis específica:**

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo con lo descrito en el punto 3.2, la muestra pre y post test fue de 196 trabajadores.

▪ **Prueba paramétrica Pre test y Post test:**

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 26, se observa que los datos a procesar fueron los resultados de los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores siete meses antes de desarrollar horarios flexibles y los resultados obtenidos después

de la implementación del programa de flexibilidad laboral: cultura flexible en acción.

El porcentaje de datos válidos fue del 100% tanto para los resultados pre y post, el porcentaje de casos perdidos fue de 0% dando un total de casos del 100%. En la Tabla 36, se observa la prueba de normalidad pre test y post test de la variable dependiente cliente interno.

Tabla 36:
Resumen de procesamiento de casos, variable 'Cliente Interno'.

PRUEBA DE NORMALIDAD VARIABLE CLIENTE INTERNO

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Muestra pre	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%
Muestra post	196	100,0%	0	0,0%	196	100,0%

Fuente: SPSS

Estadísticos descriptivos.

En la Tabla 37, se muestra los datos estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test de los resultados obtenidos sobre los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores como son la media aritmética, la mediana y la desviación estándar obtenidos a través del software SPSS Versión 26.

Tabla 37:
Estadísticos descriptivos de las muestras Pre Test y Post Test.

Descriptivos

		Estadístico	Error estándar
Cliente interno PRE TEST	Media	31,06	,383
	Mediana	32,00	
	Desviación estándar	5,356	
		Estadístico	Error estándar
Cliente interno POST TEST	Media	34,90	,359
	Mediana	36,00	
	Desviación estándar	5,032	

Fuente: SPSS

Prueba de normalidad

Los datos que se utilizaron para realizar la prueba de normalidad fueron los resultados de los niveles de satisfacción laboral entre los colaboradores siete meses antes de desarrollar horarios flexibles y los resultados obtenidos después de la implementación del programa de flexibilidad laboral: Cultura flexible en acción.

Al ser el total de datos una cantidad mayor a 50 se decide realizar la prueba de normalidad mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, como se puede observar en la Tabla 38.

Tabla 38:
Pruebas de normalidad.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Muestra pre	,141	196	,000	,878	196	,000
Muestra post	,202	196	,000	,823	196	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se determina que:

- El valor de la significancia de la muestra Pre Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alternativa, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test NO provienen de una distribución normal.

- El valor de la significancia de la muestra Post Test es menor que el valor 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Alternativa, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Post Test NO provienen de una distribución normal.

✓ **Prueba de hipótesis:**

H₀: Si se implementa horarios flexibles, entonces NO mejorará la satisfacción laboral en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

H₁: Si se implementa horarios flexibles, entonces SI mejorará la satisfacción laboral en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

- **Prueba de significancia**

Dado que los datos son de naturaleza numérica, de muestras relacionadas o pareadas del mismo grupo de análisis para la muestra Pre Test y Post Test; y que, además, dichas muestras no provienen de una distribución normal, se determinó utilizar la prueba de Wilcoxon, la cual es una prueba de hipótesis que permite evaluar si en los resultados hay diferencia estadística de manera significativa respecto a la comparación de sus medianas.

- **Prueba no paramétrica de Wilcoxon**

En el resumen de contraste de hipótesis, se observa en la prueba de Wilcoxon de muestras relacionadas, que la Sig. es 0.000, lo cual es menor que 0.05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

En la Tabla 39 se muestra el resumen de contrastes de hipótesis.

Tabla 39:
Resumen de contrastes de hipótesis.

Prueba de hipótesis variable cliente interno.

Pruebas no paramétricas
Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas
Muestra pre, Muestra post

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de diferencias entre cliente interno pretest y cliente interno posttest es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,050.

Fuente: SPSS

De acuerdo con el resultado, el nivel de la satisfacción laboral en la organización antes de implementar horarios flexibles, muestran una diferencia

estadística significativa, con el nivel de la satisfacción laboral en la organización después de la implementación del programa de flexibilidad laboral: Cultura flexible en acción.

Por lo tanto, para este contraste de muestras acepta la hipótesis alterna o lo que es lo mismo, la hipótesis del investigador:

H₁: Si se implementa horarios flexibles, entonces SI mejorará la satisfacción laboral en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Análisis de Resultados de la tercera hipótesis específica

Por todo lo antes expuesto, se evidencia que la implementación del programa de flexibilidad laboral: Cultura flexible en acción, tuvo un efecto positivo y significativo en elevar el nivel de la satisfacción laboral en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.

Confirmando el resultado con el antecedente que investigó Mazloum & Argüelles (2017), al describir la flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad. Concluyó que herramientas de flexibilidad horaria permiten al trabajador alcanzar la plenitud personal y laboral, son más susceptible de generar una visión positiva de su empleo y ser más productivo. Los horarios de trabajo flexibles y otras propuestas de flexibilidad laboral son oportunidades en la búsqueda de satisfacer necesidades y el cuidado de la salud mental que beneficia a las empresas al existir una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la productividad.

Resumen de resultados.

Detallamos el resumen de los resultados mostrados en esta investigación.

- En la primera hipótesis se puede ver la disminución del 13.8% de los índices de rotación.
- En la segunda hipótesis el nivel de percepción de las relaciones interpersonales alcanzó el 57.1% al implementar programas de liderazgo e inteligencia emocional, es decir, se ha podido obtener más comunicación, trabajo colaborativo, empatía y servicio.
- En la tercera hipótesis la implementación de horarios flexibles y el trabajo remoto logró incrementar la satisfacción y el compromiso laboral en un 26.5%.

En la Tabla 40 se muestra el resumen de contrastes de hipótesis:

Tabla 40:
Resumen de resultados.

Hipótesis Específica	Variables Independiente	Variables Dependiente	Indicador	Pre-Test	Post-Test	Diferencia
1	Inducción	Rotación	Índice de rotación	24,0%	10,2%	13,8%
2	Inteligencia emocional	Relaciones interpersonales	Nivel de percepción	35,2%	57,1%	21,9%
3	Horarios flexibles	Cliente interno	Nivel de satisfacción	34,2%	60,7%	26,5%

Elaboración: Propia.

CONCLUSIONES

En esta tesis se determinó el liderazgo organizacional para mejorar la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021. El procesamiento de análisis de datos indicó que la significación fue de ,000, menor a 0,05, por lo que se rechaza H0 en las tres variables independientes confirmando las hipótesis de trabajo H1, H2 y H3; porque implementaban acciones de gestión en relación con el proceso de inducción, relaciones interpersonales y horarios de trabajo flexibles.

Se optimizó el programa de inducción para reducir los índices de rotación porque se implementaba el nuevo programa de inducción, logrando la disminución de los índices de 'probabilidades de rotación' de 29,7% a 10,2%. cifra que coloca a la organización por debajo de los promedios nacionales en rotación laboral (20,7%) y menos distantes de las cifras latinoamericanas (10,9%), cifras al 2019.

Se adquirió la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales porque se implementaba el programa de mejora continua, consiguiendo un incremento a favor en la percepción de las relaciones interpersonales alcanzando una cifra de 57,1% lo que indica mejoras en la comunicación, trabajo colaborativo, empatía, control emocional y motivación de los trabajadores.

Se implementó horarios de trabajo flexibles para mejorar el servicio al cliente interno. La flexibilidad de los horarios y trabajo desde casa permitió escuchar, entender y comprender las necesidades de los asesores de venta y administrativos. Se destacó el diseño del programa de flexibilidad laboral: porque elevó el nivel de la satisfacción laboral de la empresa en un 26,5%.

RECOMENDACIONES

El ser humano es imprescindible en las organizaciones por lo que formar y capacitar en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores es una inversión. Los conocimientos sobre liderazgo, inteligencia emocional y flexibilidad laboral permitirán a las empresas adaptarse a los cambios, incertidumbres y construir organizaciones con visión humana sin dejar de ser productivo.

Las organizaciones deben prestar atención a los factores que originan alta rotación que afecta la productividad y rentabilidad. Una cultura organizacional es fuerte porque su colaborador está involucrado con su empresa desde el inicio de su relación laboral. Un proceso de inducción aportará a generar el compromiso e identidad organizacional.

En esta era las organizaciones se componen hasta de cuatro grupos generacionales con distintas características, pensamientos y necesidades. Sin embargo, toda persona, indistinta de su edad, desea que se le considere, respete, involucre, quieran y aprecien. La inteligencia emocional permite adquirir habilidades sociales elevando las relaciones interpersonales y competencias socioemocionales.

La satisfacción laboral, salud mental de los trabajadores son ejes importantes para las empresas modernas en un mundo inmerso en la transformación digital. Los horarios de trabajo flexibles fomentan en los empleados motivación percibiendo que la gerencia confía en ellos, además de medir su desempeño por el cumplimiento de tareas y no por la cantidad de días, horas de conexión o desde donde hacen sus trabajos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. M. (2013). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*.

(Quinta ed.) España, Madrid: ESIC Editorial.

Aguilera, J. (2015). *El factor proactivo. Inteligencia emocional para líderes y equipos*

corporativos. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Cao, H. (2017) *Liderazgo. Evolución y funciones* (tesis de maestría). La Plata,

Argentina, Universidad Nacional de La Plata.

Cárdenas Sánchez, M. V., Estela Basaldua, R. A., Noriega de la Melena, D., & Portales

Bernal, W. J. (2016). *Percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo y vida*

familiar (tesis de maestría). Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del

Perú.

Ceballos, J. L. D., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). *Influencia de la inteligencia*

emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con

empleados del nivel administrativo (artículo). *Estudios gerenciales*, 33(144),

250-260. Cali, Colombia, Universidad ICESI.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las*

organizaciones. (Octava ed.) Estado de México, México: McGraw-

Hill/Interamericana Editores.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. (Segunda ed.) Estado de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cruz, C., Poggi, C. & Vera, M. (2017). *Estilos de Liderazgo de las Microempresarias del Sector Comercio en los Distritos de San Isidro y Miraflores* (tesis de maestría). Lima, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- D'Alessio, I. F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Lima: CENTRUM.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Dessler, G., Varela, R., (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (Quinta ed.) Estado de México, México: Pearson Educación.
- Empresas peruanas presentan mayor rotación laboral en Latinoamérica. (01 de junio de 2019). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>
- Escurra, L. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista De Psicología*, 6(1-2), 103-111. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/psico.198801-02.008>

- Flores, C. (2019). *Inteligencia emocional en docentes de una Institución Educativa Pública del distrito mí Perú – Callao* (tesis de maestría). Lima, Perú, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Forge. (2019). *Encuesta regional: ¿Qué piensan los jóvenes sobre su futuro?*
Recuperado de <https://fondationforge.org/encuesta-regional-que-piensan-los-jovenes-de-su-futuro/>
- García Bayona, J. R. (2017). *Las competencias genéricas y su relación con el desempeño laboral en las pymes – Lima Metropolitana* (tesis de doctorado). Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Bussiness Review. América Latina*, reimpresión, 04-11.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones B.
- Goleman, D. (2015). *Inteligencia emocional* (Nonagésima segunda ed.). Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). *Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas*. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 649-664. Estado Zulia, Venezuela, Universidad del Zulia.
- Hitt, M., Black, J., Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Instituto McKinsey Global. (22 de enero de 2018). *Capacitación y readiestramiento de los trabajadores en la era de la automatización*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>
- Ivancevich, M., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. (Séptima ed.). Estado de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (Décimo cuarta ed.) Estado de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Los directores ejecutivos ven el beneficio de adoptar arreglos de trabajo no tradicionales. (01 de junio de 2018). *Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/ceos-see-benefit-in-embracing-nontraditional-work-arrangements.aspx>

- Lussier, R., Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Segunda ed.) Estado de México, México: Thomson.
- Mazloun, R., & Argüelles, J. J. I. (2017). *La Flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento*. Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas, 2(3), 85-110. Santa Ana de Coro, Venezuela.
- Michilot, A. (20 de diciembre de 2019). El 44% de los gerentes generales en Perú permanece más de 5 años en el cargo. *Gestión*, p. 04.
- Ortega, R. A. O. (2014). *Inteligencia directiva: Aplicaciones prácticas en la función de dirección organizacional*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Pérez, J. (2014). Cómo calcular el coeficiente de Cronbach. *Blogger.com*. Asesoría de tesis y trabajos de grado, 01-03. Recuperado de <https://asesoriatesis1960.blogspot.com/2014/07/coeficiente-alfa-de-cronbach.html>
- Plasencia, M., (2017). *Propuesta de mejora para la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa de energía eléctrica de la región La Libertad 2017* (tesis de maestría). Trujillo, Perú, Universidad Privada del Norte.
- Prokopenko, J. (2009). *Globalización, competitividad y estrategias de productividad*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Puertas, P., Ubago, L., Moreno R., Padial R., Martínez A., & González G., (2018). *La inteligencia emocional en la formación y desempeño docente: una revisión sistemática*. Revista española de orientación y psicopedagogía. Granada, España, Universidad de Granada.
- Quintanilla, F. (2018). *Relaciones laborales y productividad: En las relaciones humanas 2+2 también son 4, pero no sabes cuando*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Robbins, S., Coulter M. (2014). *Administración*. (Décima segunda ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Décimo tercera ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (Décimo quinta ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Ruíz, O. (2017). *Liderazgo*. Estado de México, México: Alfil.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica* (Quinta ed.). Lima, Perú: Business Support Aneth SRL.
- Ugarriza, N. (2001). *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn en una muestra de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Universidad de Lima.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Chile: Universidad de Chile.

Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M. (2019). Liderando la empresa social: Reinención con un enfoque humano. *Deloitte Tendencias Globales de Capital Humano*, pp. 85.

ANEXOS

Anexo 01: Declaración de autenticidad.

	Universidad Ricardo Palma	Escuela de Posgrado
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO		
DECLARACIÓN DEL GRADUANDO		
Por el presente, el graduando: <i>(Apellidos y nombres)</i>		
Endo Hinojosa Jorge Augusto		
en condición de egresado del Programa de Posgrado:		
Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos		
deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:		
“Liderazgo e inteligencia emocional en gerentes, supervisores y jefes de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos en el Perú, 2020”		
<p>Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.</p>		
<p>Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.</p>		
<p>Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.</p>		
<p>En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.</p>		
 _____ Firma del graduando	28 de febrero 2020 Fecha	

Anexo 02: Autorización de consentimiento para realizar la investigación.

 Universidad Ricardo Palma		Escuela de Posgrado	
AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN			
DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN			
Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:			
"Liderazgo e inteligencia emocional en gerentes, supervisores y jefes de tienda de una empresa de venta de electrodomésticos en el Perú, 2020"			
el mismo que es realizado por el Sr./Sra. Estudiante (Apellidos y nombres):			
Jorge Augusto Endo Hinojosa			
, en condición de estudiante - investigador del Programa de:			
Maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos			
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.			
En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:			
Nombre de la empresa:		Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="checkbox"/> NO
GMG Comercial Perú S.A			
Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área:		Cargo del Jefe/Responsable del área:	
GLADYS BIONDI		Gerente de RR HH	
Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular:		Correo electrónico de la empresa:	
612 6868 - 1041		gladys.biondi@supomorp.edu.pe	
 Firma		02-03-2020 Fecha	

Anexo 03: Matriz de consistencia

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ELECTRODOMÉSTICOS, PERIODO 2020-2021.

Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Indicador VI	Variable Dependiente	Indicador VD
¿Cómo el Liderazgo Organizacional influye en la productividad laboral en una empresa del rubro electrodomésticos, periodo, 2020-2021?	Determinar el liderazgo organizacional para mejorar la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	Si se determina el liderazgo organizacional entonces mejorará la productividad en una empresa del rubro de electrodomésticos periodo, 2020-2021.	Liderazgo	Si/No	Productividad	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Independiente	Indicador VI	Variable Dependiente	Indicador VD
¿Cómo reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?	Optimizar el programa de inducción para reducir los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	La optimización del programa de inducción reducirá los índices de rotación en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo 2020-2021.	Programa de Inducción	Si/No	Rotación	Índices de rotación
¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?	Adquirir la inteligencia emocional para mejorar las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	La adquisición de la inteligencia emocional mejorará las relaciones interpersonales en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	Inteligencia emocional	Si/No	Relaciones interpersonales	Nivel de percepción
¿Cómo mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021?	Implementar horarios flexibles para mejorar el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	La implementación de horarios flexibles mejorará el servicio al cliente interno en una empresa del rubro de electrodomésticos, periodo, 2020-2021.	Horarios flexibles	Si/No	Cliente interno	Nivel de satisfacción

Elaboración propia

Anexo 04: Matriz de operacionalización

Variable Independiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador Instrumento	Ítem
Liderazgo		Proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio, (Lussier & Achua, 2005).	Capacidad de un líder en influir en grupo, convertirlo en un equipo para el logro de objetivos.		
	Programa de Inducción	El proceso por el que se informa a los nuevos empleados sobre lo que se espera de ellos en el trabajo y por el que se les ayuda a superar el estrés de la transición. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Proceso de formación al nuevo trabajador en cultura organizacional y puesto de trabajo.	Índices de rotación	5, 7, 9, 14, 16, 17, 22, 23, 25, 26.
	Inteligencia Emocional	Conjunto de habilidades personales, emocionales, sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarnos y afrontar las demandas y presiones del medio, (Bar-On, 1997).	Capacidad del control de las emociones, entender a la de los demás con elevada empatía.	Nivel de percepción	2, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 30.
	Horarios flexibles	Tipo de recompensas de las “políticas que tienen en cuenta la situación familiar” o de los “programas de conciliación de la vida laboral y familiar”, (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Adecuación preferencial del tiempo para los trabajadores	Nivel de satisfacción	1, 3, 4, 10, 18, 21, 24, 27, 28, 29.
Variable Dependiente	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador instrumento	Ítem
Productividad		La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia, (Chiavenato, 2009).	Alcance de los objetivos, metas señaladas y más incluso, al menor costo posible.		
	Rotación	Abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización, (Robbins & Coulter, 2014).	Movimiento constante de personal por despido o renuncia voluntaria e involuntaria.	Índices de rotación	5, 7, 9, 14, 16, 17, 22, 23, 25, 26.
	Relaciones interpersonales	Conjunto de habilidades que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos, (Goleman, 2015).	Capacidad de entendimiento con respeto, tolerancia y empatía.	Nivel de percepción	2, 6, 8, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 30.
	Cliente interno	Trato justo y coherente a todos los empleados para conseguir que éstos se involucren en los objetivos de la organización. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).	Conjunto de trabajadores de una organización.	Nivel de satisfacción	1, 3, 4, 10, 18, 21, 24, 27, 28, 29.

Anexo 05: Protocolo e instrumentos realizados.

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Nombre de la persona evaluado(a): _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems. **Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda.** Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

Importante (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización? Marque con una "X"

Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy evaluando.

Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy evaluando.

Estoy en un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy evaluando.

No deseo dar a conocer mi nivel organizacional.

	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre	
	0	1	2	3	4	
1	¿Me ayuda siempre a que me esfuerce?	0	1	2	3	4
2	¿Demuestra sus valores y ética en forma permanente?	0	1	2	3	4
3	¿Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes?	0	1	2	3	4
4	¿Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista?	0	1	2	3	4
5	¿Me siento orgulloso de trabajar en equipo con él o ella?	0	1	2	3	4
6	¿Se lleva bien solo con las personas que conoce?	0	1	2	3	4
7	¿Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño?	0	1	2	3	4
8	¿Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas?	0	1	2	3	4
9	¿Recibió inducción al ingresar a la empresa?	0	1	2	3	4

10	¿Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses?	0	1	2	3	4
11	¿Reconoce con facilidad las emociones de los integrantes del equipo?	0	1	2	3	4
12	¿Tiene problemas para controlar sus emociones?	0	1	2	3	4
13	¿Se muestra confiable y seguro?	0	1	2	3	4
14	¿Les cuesta a sus superiores hacerlo participar en la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
15	¿Es incapaz de comprender cómo se sienten los demás?	0	1	2	3	4
16	¿Está conforme con el salario que percibe?	0	1	2	3	4
17	¿Comparte satisfacción cuando cumplo con lo esperado?	0	1	2	3	4
18	¿Inspira mi crecimiento profesional?	0	1	2	3	4
19	¿Sabe controlarse en situaciones muy difíciles?	0	1	2	3	4
20	¿Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones?	0	1	2	3	4
21	¿Hace aumentar la confianza en mí mismo/a?	0	1	2	3	4
22	¿El rendimiento productivo del equipo que dirige es bien evaluado dentro de la organización?	0	1	2	3	4
23	¿Es coherente entre lo que dice y lo que hace?	0	1	2	3	4
24	¿Me orienta a metas que son alcanzables?	0	1	2	3	4
25	¿Cuándo logro los objetivos propuestos, me expresan que lo he realizado bien?	0	1	2	3	4
26	¿Es efectivo/a en buscar formas de motivar al equipo de trabajo?	0	1	2	3	4
27	¿Está de acuerdo con el horario establecido?	0	1	2	3	4
28	¿Le interesa conocer las necesidades que tiene el equipo de trabajo?	0	1	2	3	4
29	¿Me muestra los beneficios que podría alcanzar al cumplir las metas organizacionales?	0	1	2	3	4
30	¿Mantiene buenas relaciones con los demás?	0	1	2	3	4

Anexo 06: Formatos de protocolos e instrumentos realizados

Para la presente investigación se trabajó la validez de los instrumentos bajo la metodología de 'Criterio de Expertos'. A continuación, los formatos aprobados:

- ✓ Experto: Miguel Rodríguez Vásquez.

TABLA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ELECTRODOMÉSTICOS, PERIODO 2020".

Autor del instrumento: Endo Hinojosa, Jorge Augusto.

Requerimiento para: Optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicador	Criterios	Deficiente		Regular				Buena				Muy Buena				Excelente					
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			90	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			85	
3. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir.																			85	
4. Coherencia	Entre las variables y los indicadores.																			80	
5. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			85	
6. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados.																			93	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Resulta factible su aplicación

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

86.3

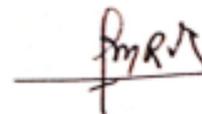
informante

Nombre del evaluador (a): Mg. Miguel Rodríguez Vásquez

Cargo o institución donde labora: Universidad Ricardo Palma

Teléfono de contacto: 990204145

Lugar y fecha: Surco, 20 de agosto de 2020



Firma del experto

DNE: 08544988

✓ Experto: Gladys Biondi Córdoba.

3.TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ELECTRODOMÉSTICOS, PERIODO 2020".

Autor del instrumento: Endo Hinojosa, Jorge Augusto.

Requerimiento para: Oplar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

ASPECTOS DE VALIDACION:

Indicador	Criterios	Deficiente				Regular				Buena				Muy Buena				Excelente			
		0 -20				21- 40				41 - 60				61 - 60				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																				
3. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir.																				
4. Coherencia	Entre las variables y los indicadores.																				
5. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				
6. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados.																				

OPINION DE APLICABILIDAD: IMPORTANTE PARA CONOCER LA OPINION DE LOS COLABORADORES EN EL MARCO DE SU DESEMPEÑO DIARIO Y RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

81.66



Firma del experto informante
DNI:

Nombre del evaluador (a): Gladys Biondi

Cargo o institución donde labora: Gerente de RR HH

Teléfono de contacto: 956379860

Lugar y fecha: 24/08/2020

✓ Experto: César Rivera.

I.TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO: "INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DEL RUBRO ELECTRODOMÉSTICOS, PERIODO 2020".

Autor del instrumento: Endo Hinojosa, Jorge Augusto.

Requerimiento para: Optar el grado de Maestro en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

ASPECTOS DE VALIDACION:

Indicador	Criterios	Deficiente		Regular				Buena				Muy Buena				Excelente					
		0 - 20				21 - 40				41 - 60				61 - 80				81 - 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.																			X	
3. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir.																			X	
4. Coherencia	Entre las variables y los indicadores.																			X	
5. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			X	
6. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados.																			X	

OPINION DE APLICABILIDAD: aplica

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95



Firma del experto informante
DNI: 07228483

Nombre del evaluador (a): **RIVERA LYNCH César**

Cargo o institución donde labora: **Universidad Ricardo Palma**

Teléfono de contacto: 989370064

Lugar y fecha: Lima, 30/08/2020