

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA STARBUCKS S.A UBICADA EN EL REAL PLAZA DE  
LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL 2014.**

**TESIS**

**Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración**

**AUTORES:**

Br. Agreda García, Maritina Del Rocío

Br. Pulido Rosales, Julissa Guliana

**ASESORA:**

Dra. Lucero Uceda Dávila

**Trujillo-Perú**

**2016**

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio el presente trabajo de tesis titulado ***EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA STARBUCKS S.A UBICADA EN EL REAL PLAZA DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL 2014***, con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

El desarrollo de este trabajo se ha realizado teniendo en consideración los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, así como las consultas bibliográficas realizadas concernientes al tema; lo que nos ha permitido efectuar el acopio de información debida.

Nuestro trabajo, producto de una ardua y permanente investigación, busca transmitir la importancia de la relación directa entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de una organización. Así mismo, deseamos expresar a Uds., y por su intermedio a todos los profesores de la Escuela Académico Profesional de Administración nuestra eterna gratitud de reconocimiento por su contribución durante nuestra formación.

Trujillo, Junio del 2016.

---

Br. Maritina Agreda García  
Bachiller en Ciencias Económicas

---

Br. Julissa Pulido Rosales  
Bachiller en Ciencias Económicas

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios , por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, con sus consejos, valores, motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

Y por último, a todas las personas que han influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos, su apoyo incondicional. Por qué han fomentado en mí el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

Br. Maritina del Rocío Agreda García

## **DEDICATORIA**

A Dios, por nunca abandonarme, por darme fuerzas cada día para alcanzar mis objetivos y sueños porque a pesar de los obstáculos que pueda encontrar, él siempre me acompaña.

A mis padres, ROSA ROSALES Y JOSÉ PULIDO, por creer y depositar su confianza en mí y por alentarme siempre a seguir adelante. Esto va para ustedes en gratitud de todo el esfuerzo que han hecho para dejarme la mejor herencia.

A mis hermanas. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Br. Julissa Guliana Pulido Rosales

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios, por guiarnos e iluminarnos en nuestro caminar a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser parte de nuestra fortaleza en cada momento, por brindarnos una vida llena de retos, alegrías, aprendizajes, experiencias y sobre todo porque hicimos realidad este sueño anhelado.

A nuestros padres, quienes son nuestra fuente de inspiración, nuestro especial agradecimiento por todo el apoyo que nos han brindado y a nuestra familia por la confianza depositada en nosotras.

A nuestro asesora, Dr. Lucero Uceda Dávila y a nuestros queridos profesores que nos han llenado de su conocimiento en la etapa universitaria y por su apoyo para la culminación del presente trabajo.

Br. Maritina del Rocío Agreda García  
Br. Julissa Guliana Pulido Rosales

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado ***El Liderazgo de los Directivos y las Relaciones Interpersonales de los Colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014***, busca conocer y determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A, ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicado en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014?; cuya hipótesis es: La relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014, es directa.

Para efectos de este trabajo, se tomó en cuenta como muestra a los 12 colaboradores, por ser una población pequeña constituida por 02 directivos y 10 colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicado en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014, los mismos que fueron utilizados para la investigación.

Se utilizó el diseño correlacional-descriptivo y se aplicó como técnica de investigación: la encuesta; la cual fue realizada con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo, describir las relaciones interpersonales; analizar y verificar si los directivos aplican todas las características de un buen líder de la Empresa Starbucks S.A del Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

***Palabras Claves:*** Liderazgo, Relaciones Interpersonales, directivos, colaboradores.

## ABSTRACT

The present titled work of investigation ***The Leadership of managers and Interpersonal Relationships of employees of the Company Starbucks S.A located in the Royal Plaza in the city of Trujillo in 2014***, seeks to know and determine the relationship between the leadership of managers and interpersonal relationships of employees of the Company Starbucks S.A located in the Royal Plaza of the Trujillo city.

The research problem is based on the following question: What is the relationship between the leadership of managers and interpersonal relationships of employees of the Company Starbucks S.A. located in the Royal Plaza in the city of Trujillo in 2014?; whose hypothesis is: The relationship between the leadership of managers and interpersonal relationships of employees of the Company Starbucks S.A located in the Royal Plaza in the city of Trujillo in 2014, is direct.

For purposes of this work was taken into account as shown at 12 collaborators, being a small population consisting of 02 directors and 10 employees of the Company Starbucks SA located in Royal Plaza in the city of Trujillo in 2014, the same that they were used for research.

Design was used descriptive correlational and applied as a research technique: the survey; which was conducted with the aim of identifying leadership style, describe interpersonal relationships; analyze and verify if managers apply all the characteristics of a good leader Starbucks Company S.A. Royal Plaza in the city of Trujillo.

**Key Words:** *Leadership, Interpersonal Relationships, managers, employees.*

## Índice

Presentación .....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice .....	viii
Lista De Tablas .....	x
Lista de figuras.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Formulación del Problema .....	13
1.1.1. Realidad Problemática.....	13
1.1.2. Enunciado del Problema.....	13
1.1.3. Antecedentes del Problema.....	14
1.1.4. Justificación .....	18
1.2. Hipótesis .....	19
1.3. Objetivos .....	19
1.4. Marco Teórico .....	20
1.4.1. Liderazgo.....	20
1.4.2. Relaciones Interpersonales .....	29
1.5. Marco Conceptual .....	35
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	38
2.1. Material .....	39
2.1.1. Población.....	39
2.1.2. Marco De Muestreo .....	39
2.1.3. Unidad De Análisis .....	39
2.1.4. Muestra.....	39
2.1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	39
2.2. Procedimientos .....	40

2.2.1. Diseño de Contrastación.....	40
2.2.2. Análisis y Operacionalización de Variables .....	41
2.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos .....	43
III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
3.1. Presentación de Resultados .....	45
3.1.1. Cuestionario aplicado a los directivos.....	45
3.1.2. Cuestionario aplicado a los colaboradores .....	55
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
ANEXOS .....	73

## Lista de Tablas

### Tabla del cuestionario de los directivos

Tabla N° 1 ¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?.....	45
Tabla N° 2 ¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?..	46
Tabla N° 3 ¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?.....	47
Tabla N° 4 ¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?.....	48
Tabla N° 5 ¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?.....	49
Tabla N° 6 ¿Da charlas a sus colaboradores para animarles?.....	50
Tabla N° 7 ¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?.....	51
Tabla N° 8 ¿Respeto las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?....	52
Tabla N° 9 ¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?.....	53
Tabla N° 10¿Proporciona incentivo y recompensa por la destaca labor y mérito de los colaboradores?.....	54

### Tabla del cuestionario de los colaboradores

Tabla N° 1 ¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?.....	55
Tabla N° 2 ¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?.....	56
Tabla N° 3 ¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?.....	57
Tabla N° 4 ¿Mantiene su jefe relaciones equilibradas y amistosa con sus colaboradores?.....	58
Tabla N° 5 ¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?.....	59
Tabla N° 6 ¿Mantiene su jefe la confidencia sobre los asuntos personales que le informa?.....	60
Tabla N° 7 ¿Respeto su jefe las opiniones y sugerencia que realiza?.....	61
Tabla N° 8 ¿Recibe de su jefe el mismo trato que da a todo el personal que labora en la empresa?.....	62
Tabla N° 9 ¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?.....	63
Tabla N° 10¿Son recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?.....	64

## Lista de Gráficas

### Gráfica del cuestionario de los directivos

Gráfica N° 1 ¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?.....	45
Gráfica N° 2 ¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?46	
Gráfica N° 3 ¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?....	47
Gráfica N° 4 ¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?.....	48
Gráfica N° 5 ¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?.....	49
Gráfica N° 6 ¿Da charlas a sus colaboradores para animarles?.....	50
Gráfica N° 7 ¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?.....	51
Gráfica N° 8 ¿Respeta las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?.	52
Gráfica N° 9 ¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?.....	53
Gráfica N° 10¿Proporciona incentivo y recompensa por la destaca labor y mérito de los colaboradores?.....	54

### Gráfica del cuestionario de los colaboradores

Gráfica N° 1 ¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?.....	55
Gráfica N° 2 ¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?....	56
Gráfica N° 3 ¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?....	57
Gráfica N° 4 ¿Mantiene su jefe relaciones equilibradas y amistosa con sus colaboradores?.....	58
Gráfica N° 5 ¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?.....	59
Gráfica N° 6 ¿Mantiene su jefe la confidencia sobre los asuntos personales que le informa?.....	60
Gráfica N° 7 ¿Respeta su jefe las opiniones y sugerencia que realiza?.....	61
Gráfica N° 8 ¿Recibe de su jefe el mismo trato que da a todo el personal que labora en la empresa?.....	62
Gráfica N° 9 ¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?.....	63
Gráfica N° 10 ¿Son recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?.....	64

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Formulación del Problema**

### **1.1.1. Realidad Problemática**

El liderazgo es considerado generalmente como una de las funciones clave de la administración y como tal ha sido sujeto a investigaciones considerables, debido que tiene una fuerte influencia en las relaciones interpersonales en los colaboradores de una empresa, y en la empresa Starbucks S.A. esta situación no es ajena ya que se observa lo siguiente:

- ✓ Decisiones verticales en función de grupos allegados a los directivos.
- ✓ Autoritarismo
- ✓ Situaciones conflictivas circunscritas a su mínima expresión no dando alternativas de solución a la problemática de la empresa.
- ✓ Los Trabajadores son tratados sin equidad.
- ✓ Escasa identificación del personal con la empresa Starbucks S.A.
- ✓ No existe una comunicación fluida y oportunidad entre los colaboradores y gerentes.

Asimismo, las relaciones interpersonales entre los colaboradores y los directivos de la empresa Starbucks S.A no tienen un nivel adecuado, son poca armoniosas y eficientes; evidenciándose la falta de percepción que tiene el gerente en su rol de líder, por lo que se infiere que existe una deficiencia en la toma de decisiones, en el poco apoyo y estímulo que debe brindar un gerente empresarial, para conseguir las metas organizacionales.

### **1.1.2. Enunciado del Problema**

¿Qué relación existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicado en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014?

### 1.1.3. Antecedentes del Problema

#### INTERNACIONAL

- **Orduña (2006)** en su tesis titulada *“La Influencia de las Relaciones Interpersonales como factor del Clima Organizacional de la Sub-Dirección de Estadísticas y Encuestas, Coordinación INEGI De Pachuca Hidalgo”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México, llegó a la siguiente conclusión que:

Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo para laborar en equipo; es de esperarse que las relaciones no se efectúen de manera correcta. Las relaciones interpersonales afectan de una forma singular el clima es por ello que se debe tomar conciencia de lo que pasa dentro de una área de trabajo y comprender que no solo los salarios justos o compensaciones son importantes para un trabajador, el espacio que se comparte en una oficina es vital para cada uno de los que laboran, no solo la tecnología de punta y las mejores instalaciones hará que se trabaje mejor, son una parte sustancial de su trabajo, pero no vital.

Algunas recomendaciones según la investigación; el trato cordial, las buenas relaciones, la comunicación, el buen liderazgo, formación de equipos de trabajo y el espacio recreativo; son las que proporcionan un cambio satisfactorio en las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

- **Lugo y Santil (2005)** en su tesis titulada *“Lineamientos para mejorar Las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Administración de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Maturín Estado Monagas”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Venezuela, llegaron a la siguiente conclusión que:

Las buenas relaciones constituyen un elemento sustancial de comunicación. La comunicación en las relaciones interpersonales se deduce que no son verdaderamente efectivas como lo exigen las instituciones modernas, las comunicaciones interpersonales son una herramienta que conlleva a alcanzar altos niveles de excelencia laboral; y así lograr los objetivos de la institución.

Los directivos son los que permiten que se violen los canales de comunicación; existiendo barreras para las buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

El personal del departamento de administración de la UPEL reconoció que su grupo de trabajo no expresa totalmente confianza, compromiso, cooperación y solidaridad ante situaciones imprevistas, lo cual no les permite la realización del trabajo eficazmente. El personal del departamento expresó desigualdad a la hora de tomar decisiones en su área de trabajo por la razón que no se consideran sus observaciones y sugerencias, esto se debe a que la participación del empleado en la toma de decisiones es escasa, debido a un control centralizado. El liderazgo que posee el coordinador le ha permitido dirigir el departamento, pero este debe ser más comunicativo cambiando de actitud de acuerdo a la situación que se presente.

La investigación describe la importancia de las relaciones interpersonales, analiza los factores que influyen en las relaciones interpersonales; para los trabajadores del departamento de Administración de la UPEL de Maturín; además de ello indica los procesos sociales como el conflicto, comunicación y liderazgo que son fuentes que intervienen en las relaciones interpersonales.

## NACIONAL

- **Flores (2010)** en su tesis titulada *“El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima. Lima, llegó a la siguiente conclusión que:

Se considera que el tipo de liderazgo del Director se relaciona con los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y el personal administrativo. Según el análisis de correspondencias de las variables, existe una asociación significativa, el estadístico chi-cuadrado (48.086) con valor de significancia menor al 0.05 apoya esta conclusión.

- **Alfaro (2005)** en su tesis titulada *"Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas"*. Tesis para obtener el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, llegó a la siguiente conclusión que:

Los Líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales. Esta tarea, la consideramos difícil, en vista de la dificultad existente para poder cumplir con las necesidades y expectativas de todos los integrantes de una organización mediante el planteamiento de una misma estructura organizacional. Es importante plantear entonces que los líderes orientando una estructura informal de manera que las personas puedan satisfacer sus necesidades y la organización pueda lograr así sus objetivos.

La tarea de todo líder consiste en despertar aquellos sentimientos positivos en sus subordinados, de tal forma que éste promueva el comportamiento positivo indispensable para movilizar lo mejor de las personas. La tarea fundamental del liderazgo tiene una carga eminentemente emocional. La opinión del líder tiene una importancia especial y su modo de interpretar, dar sentido y reaccionar emocionalmente ante una determinada situación.

## **LOCAL**

- **Polo (2012)** en su tesis titulada *“Estilo de liderazgo y el comportamiento de los trabajadores en la empresa contratista inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, llegó a la siguiente conclusión que:

El liderazgo autocrático de la empresa contratista “Inmaculada Virgen de la Puerta S.R.L”, se manifiesta a través de relaciones de dependencia y sumisión, generando un clima de permanente desconfianza en donde los trabajadores no se logran comprometer con los objetivos, una desmotivación generalizada, limitando el desarrollo de la creatividad y la iniciativa.

El personal al realizar su trabajo lo realizan por cumplir con las ordenes encomendadas y no porque exista una motivación o satisfacción, debido a que la empresa no reconoce los buenos desempeños en el momento oportuno, propiciando un ambiente hostil entre los trabajadores de la empresa.

- **Fonseca (2011)** en su tesis titulada *“El estilo del liderazgo y el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, llegó a la siguiente conclusión que:

La empresa Cienpharma S.A.C se fortalece como un lugar apropiado para que los trabajadores se desempeñen con una mayor y mejor productividad, tratando que los medios de comunicación sean más efectivos, de tal modo que los trabajadores obtengan una retroalimentación en las ideas y objetivos que se plantea el área y conjuntamente toda la empresa.

El estilo de liderazgo se relaciona directamente con el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C debido a que mientras exista un estilo adecuado y equitativo el trabajador desarrollará una mejor labor.

#### **1.1.4. Justificación**

##### **- Justificación Teórica**

La investigación propuesta busca, mediante la teoría y los conceptos básico del líder y las relaciones interpersonales, encontrar que el ser humano es un ser social que requiere de la interacción de los demás para lograr sus objetivos, surge así la necesidad de trabajar en equipo. Ya que el liderazgo es considerado una de las funciones clave de la administración, debido que tiene una fuerte influencia en las relaciones interpersonales en los colaboradores de una empresa.

##### **- Justificación Práctica**

De acuerdo con los objetivos de estudios, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas del liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales

Con tales resultados se tendrá también la posibilidad de aprovechar el Convenio de Marco Universidad, implementar programas para fortalecer las relaciones interpersonales; y utilizar las TICS para comunicarse de manera adecuada y así evitar malos entendidos.

## - **Justificación Metodológica**

Para lograr los objetivos de estudios, se acude al empleo de instrumentos de investigación como el cuestionario. El cual consta de 20 preguntas, utilizando la escala de Likert. En base a una población total de 12 trabajadores. El instrumento está dado para los colaboradores y los directivos de la empresa Starbucks S.A.

Con ello se pretende conocer la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014.

### **1.2. Hipótesis**

La relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014, es directa.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar el estilo de liderazgo de los directivos existente en la empresa de la “Empresa Starbucks S.A”.
- Describir e identificar el tipo de relaciones interpersonales entre los directivos y los colaboradores de la “Empresa Starbucks S.A”.
- Analizar y verificar si los directivos están aplicando todas las características de un buen líder en la empresa Starbucks S.A.

## **1.4. Marco Teórico**

### **1.4.1. Liderazgo**

Según Davis (2003), considera que:

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serían solo una confusión de personas y maquinas, de igual modo que una orquesta sin director solo sería cierto número de músicos e instrumentos. La orquesta y cualquier otra organización requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos.

Puede decirse que el líder es aquella persona que puede considerarse como guía de una asociación, se distingue de las demás personas porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos el éxito de la empresa.

Según Gibson (2003), define el liderazgo como “una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.”

Según Stogdill (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial

como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Según Chiavenato (1993), destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

### **Estilos de Liderazgo**

Es importante destacar que en toda organización quien ejerce el papel de líder adopta ciertos estilos para influir en el grupo bajo su responsabilidad. En este sentido, Terry y Franklin (1997) describen cuatro estilos de liderazgo:

- **El Autocrático**, este tipo de líder por lo general tiende a centralizar la autoridad, indican métodos de trabajo, toman decisiones unilaterales y limitan la participación de los subordinados.
- **El Democrático**, describe a un líder el cual tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, y emplea la retroalimentación como una oportunidad para elegir.
- **El estilo Laissez Faire**, otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y realizar el trabajo como mejor le parezca.
- **El Carismático**, hace hincapié en el líder visionario e inspirador, de la comunicación no verbal, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Estos estilos de liderazgo ponen de relieve elementos que el gerente debe considerar para el buen funcionamiento de una organización; es decir un

liderazgo efectivo conlleva la capacidad de dirigir y orientar eficazmente a los empleados bajo su responsabilidad. Es importante destacar que todo líder debe conocer el estilo empleado y como éste afecta en el desempeño y rendimiento de los subordinados.

### **Perfil de Alto Desempeño de los Líderes**

Los líderes intervienen de manera directa en el logro de una visión y misión de una organización, mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando el máximo de recursos y con repercusiones positivas.

Por lo tanto, los líderes deben tener un conjunto de competencias que proporcionen un esquema a seguir para alcanzar buenos resultados, al respecto, Arias y Heredia (1999) señalan los siguientes:

- **Aspectos Gerenciales:** conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
- **Trabajo en Equipo:** compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.
- **Relaciones Interpersonales:** sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.
- **Comunicación:** expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
- **Motivación a los Asociados o Colaboradores:** fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.

- **Compromiso con la Calidad y la Competitividad:** orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidades e integridad.

Estas competencias señala las muestra que el líder debe asumir responsabilidades de lograr eficazmente las metas esperadas, debe tener autoridad para actuar de manera de estimular una respuesta positiva en su personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.

### **El Líder y el Desarrollo de las Organizaciones**

Robbins (1997), define tres situaciones del liderazgo en el desarrollo de las organizaciones:

1. Facilita el cambio y la innovación.
2. Proporciona una visión a la organización.
3. Anima los primeros pasos suministrando la energía necesaria para que la organización despegue.

Asimismo define que una función básica del líder es dar forma a la cultura: ideas, principios, valores y prácticas de la organización con la cual todos se identifiquen. Para ello los líderes deben desarrollar los siguientes comportamientos:

- a) Definen, utilizan y dan forma a valores consensuados.
- b) Ejercen la autoridad con habilidad y sin autoritarismo.
- c) Escuchan más que hablan.
- d) Aseguran el crecimiento de sus empleados potenciando sus capacidades.
- e) Mantienen la cultura introduciendo los cambios sin brusquedad y sin angustia.

## **El Poder del Cargo**

Para Sverdlik, Williams, Dubrin y Sisk (1991), una clasificación bien aceptada de las fuentes de poder sugiere que el poder del puesto de un gerente surge de tres fuentes: poder legítimo, poder coercitivos y poder de recompensa. El poder legítimo es básicamente sinónimo del poder del puesto.

Se deriva del cargo del líder o gerente dentro de la jerarquía organizacional. El jefe de una agencia, por ejemplo, tiene muchos más poder de cargo que un supervisor de unidad en la misma agencia gubernamental. Los gerentes pueden agrandar y la consecuente capacidad para ejercer su autoridad a través del planeamiento estratégico, el diseño y control de sistemas de información y la formulación de políticas y procedimientos. También se deriva del puesto el poder de delegar autoridad. Con su poder concomitante a los subordinado. Asociado con el poder de delegar autoridad está el poder de velar las acciones de los subordinados. Ocasionalmente, un gerente demasiado ambicioso en busca de más poder para su cargo perturba el delicado equilibrio ambicioso en busca de más poder para su cargo perturba el delicado equilibrio de poder entre los diversos puestos de la organización. Cuando otros gerentes reaccionan para proteger los poderes de sus respectivos cargos, comienza la bien conocida lucha de poderes.

El poder coercitivo y el poder de recompensa se usan comúnmente como un medio de controlar las acciones de los subordinados. El poder coercitivo descansa en el uso de sanciones, tales como suspensión, posponer una promoción o ascenso, negarle a alguien un aumento de sueldo o darle un por ciento de aumento, bajar a alguien de categoría, despido, o dar después una referencia negativa respecto al empleado. El poder de recompensa es lo contrario del poder coercitivo. Es la capacidad del gerente de ofrecer premios a los subordinados por su conducta constructiva, en forma de ascensos, aumento de responsabilidad o remuneración, reconocimiento público.

La efectividad del poder coercitivo y del poder de recompensa depende de las percepciones y las necesidades de los subordinados. Para que el poder coercitivo sea efectivo, el subordinado tiene que tener las penalidades y experimentar la necesidad de continuar como miembro de la organización. De igual modo, las recompensas no son efectivas si no hay una expectativa y una necesidad de ser premiado por el supervisor que representa la organización. La mayoría de las personas, sin embargo, responden de manera positiva a las recompensas sensible.

### **Los Cuatro Roles de Liderazgo**

Covey (1997), señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar.

Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles:

- **Modelar:** El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.

Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

- **Encontrar caminos:** Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.
- **Alinear:** Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los

retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.

- **Facultad:** Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

### **Características del Líder**

Según Covey (1997), son características del líder los siguientes:

- **Capacidad de comunicarse:** La comunicación es en dos sentidos debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones y lograr que su gente lo escuche y los entienda. También debe saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige lo expresa.
- **Inteligencia emocional:** Habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
- **Carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas, para adquirir carisma basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella, en realidad en el carisma esta la excelencia.
- **Innovador:** Siempre buscare nuevas y mejores maneras de hacer las cosas esta características es importante ante un mundo que avanza rápidamente con tecnología cambiante y ampliamente competitivo.
- **Establecer metas y objetivos:** Para dirigir un grupo hay que saber llevarlo sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente, las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo por qué de nada sirve establecer objetivos que no se puedan cumplir.
- **Tener dominio de sí mismo**

## **Relaciones Interpersonales y Liderazgo**

En toda organización las relaciones interpersonales son factores comunes y vitales para la consecución de sus objetivos. Es un proceso el cual enlaza los diversos componentes de la empresa; se encuentra en todos los niveles e influye en cada una de las personas involucradas en ella.

Las relaciones interpersonales son la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización.

Es por ello que, las relaciones interpersonales tienen gran importancia y toman en consideración el comportamiento del individuo para alcanzar la satisfacción de necesidades, así como objetivos en el área laboral.

El funcionamiento de cualquier empresa está influenciado por el comportamiento humano, por las relaciones interpersonales entre los individuos y los grupos dentro de estas. A pesar que el desempeño individual es el factor clave en el desenvolvimiento eficiente de la organización, por ello, los individuos solos no pueden alcanzar los objetivos por tal motivo están en la necesidad de relacionarse e interactuar para el logro de los mismos.

Un buen estilo de liderazgo no solo ayuda a alcanzar metas y objetivos de la organización, sino que interviene de manera fundamental en las relaciones interpersonales de los individuos que allí laboran. Las relaciones interpersonales van a depender en algunas ocasiones del estilo de liderazgo al que se encuentran expuestos.

Por ello el liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, y ocurre exclusivamente en grupos sociales. La influencia es considerada como una fuerza psicológica que incluye conceptos de autoridad, el cual se refiere a las distintas maneras de introducir cambios en el comportamiento del individuo como en el grupo, así de acuerdo a la influencia del líder en los equipos de trabajo, así serán las relaciones interpersonales.

## **La Comunicación y el Liderazgo**

La importancia del factor humano en la empresa coloca en primer plano a las comunicaciones y al determinante papel que juega el liderazgo dentro de este proceso. La comunicación está basada en la reciprocidad que permite por una parte, la transmisión correcta de un emisor (líder) y un receptor (trabajador) a fin de que este la entienda y produzca en él, el comportamiento y la acción esperada por el líder.

Así existe una diversidad de conceptualizaciones sobre la comunicación, en este sentido, Castillo (1998) la define como: “El proceso dinámico en el cual se envía y se reciben mensajes que fundamentan la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones”

Davis y Newstron (1991) citado por Chiavenato (2001), definen la comunicación como: “El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”. Considerando lo señalado, la comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus procesos internos uno con otro, por medio de la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

Los líderes, mediante el proceso de comunicación deben permitir que cada individuo se integre en el seno de la empresa como un elemento decisivo de un conjunto, permitiendo el logro de metas en la empresa.

La eficiencia de las personas que trabajan en una organización depende de cómo los líderes efectúen la comunicación, básicamente al momento de informar, influir, persuadir e integrar, la manera de desarrollar el proceso de comunicación indicará a corto plazo el éxito del líder en la empresa.

### **1.4.2. Relaciones Interpersonales**

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Según Zaldívar (2007) señala que:

“Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación”.

Según estos planteamientos, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo.

Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

#### **Tipos de Relaciones Interpersonales**

Existen varios tipos de relaciones interpersonales, los cuales se van a originar en función del ámbito o contexto. En el caso del ámbito empresarial, se relaciona con la capacidad que tienen los trabajadores de colaborar y trabajar con sus compañeros.

Según Delgado y Ena (2005) a grandes rasgos podemos hablar de dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

- Las relaciones informales son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.
- Las relaciones formales son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización; configuran así la denominada organización formal. Un ejemplo de relación formal integrada en la organización formal de la empresa sería la que mantiene el jefe del Departamento de Administración con los diferentes administrativos que trabajan en dicho Departamento. A su vez, las relaciones formales pueden ser de diferentes tipos: lineales, que son las relaciones de autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado; y de staff, que son las relaciones de asesoramiento entre especialistas y directivos.

El factor que más influye en el desarrollo eficiente de las instituciones es la calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores. Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de empleados para que se convierta en equipos de trabajos; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuáles son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que pueden mejorar las relaciones interpersonales.

## **Características de las Relaciones Interpersonales**

Según Oliveros (2004), al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades interpersonales y destrezas.

El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Hablo particularmente de la manera en que solemos hablarles a aquellos con quienes usualmente entramos en contacto a diario, nuestros hijos, esposos, amigos o compañeros de trabajo. Muchas veces, ya sea en forma pública o privada, se hacen referencia a otras personas en términos poco constructivos, especialmente cuando ellas se encuentran ausentes. Siempre se ha creído que es una buena regla el referirse a otras personas en los términos en que se quisieran que ellos se refiriesen a otros.

## **La Comunicación en las Relaciones Interpersonales**

Para Wiemann (2011), uno de los aspectos más importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

Pero también se puede estudiar la comunicación en torno a la interpretación de los mensajes en la que interviene dos factores claves: el respeto a sí mismo y el respeto a los interlocutores.

En este sentido, para Aguilar (1994), la comunicación es resultado de un respeto así mismo con amplio conocimiento de las necesidades personales sumando a la posibilidad de establecer una empatía que permitirá reconocer las necesidades, los deseos y las creencias de nuestros interlocutores.

La empatía se inicia en una etapa temprana de la vida a través de lo que Goleman (1996) ha definido como “mimetización motriz”, aunque difiere del sentido en que la empatía es introducida como concepto, la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona.

Una forma técnica de dar inicio a una relación empática está relacionada con algunos elementos motrices, de ahí que la sintonía sea importante en las relaciones interpersonales.

La sintonía implicaría simular lo que el otro está reflejando, utilizando tanto el lenguaje verbal como el no verbal, situación que permite el contacto íntimo, algo así como “copiar el estado de ánimo de otro”.

La empatía requiere de una serie de habilidades intermedias descritas por Goleman (1998) y que permiten que la persona:

- Comprenda a los demás, a través de:
  - Atender las claves emocionales y su escucha activa.
  - Mostrar sensibilidad y comprensión de los puntos de vista de los otros.
  - Ayudar a los demás a partir de comprender las necesidades y los sentimientos de la otra persona.
- Fomentar el desarrollo de los demás, a través de:
  - Reconocer los logros y las fortalezas de los colaboradores.
  - Proveer de retroalimentación útil y oportuna, además de identificar las necesidades de crecimiento de la persona.
  - Apoyar, modelar y ofrecer tareas retadoras que permitan el florecimiento de las habilidades de una persona.
- Esté orientado al servicio, que se observa al:
  - Comprender las necesidades de los colaboradores y tratar de resolverlas (dentro de lo posible) mediante servicios o productos.
  - Buscar maneras de incrementar la satisfacción y la lealtad
  - Ofrecer el apoyo adecuado.

- Considerar el punto de vista de los otros, actuando como un asesor confiable.
- Busque equilibrar la diversidad, y que demuestra al:
  - Respetar y relacionarse con las personas de diferentes orígenes.
  - Comprender los diferentes ambientes de trabajo y ser sensible a las diferencias en los grupos.
  - Considerar la diversidad como oportunidad, creando un ambiente en el que está es la fuerza.
  - Enfrentar la intolerancia y los sesgos en el manejo de los grupos.

### **Elementos Presentes en el Proceso de Relaciones Interpersonales**

En realidad las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas o emocionales entre las personas, hay un esfuerzo por parte de todos de lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común.

Por decirlo de una forma muy simple las relaciones humanas es la forma como tratas a los demás y cómo los demás te tratan a ti.

Para poder mejorar la manera de establecer tus amistades, tus relaciones sociales de cualquier tipo, contactos con amigos, conocer personas o simplemente relacionarse con cualquiera y conocer gente, es necesario que tengas presente estos factores que intervienen en las relaciones humanas:

- **La Comunicación:** es la manera como transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción en nuestra relaciones.
- **Cooperación:** es la llave de tu bienestar general. Trabajando o actuando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados posibles y grandes beneficios.
- **Comprensión:** aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y

debilidades. La comprensión y la buena voluntad son el corazón de las relaciones humanas.

- **Respeto:** aun cuando no se comparta un punto de vista, es conveniente que consideres las creencias y los sentimientos de los demás. Para conseguir lo que quieres siempre vas a depender de los demás, asúmelo, por lo que es importante respetar al otro y también hacerse respetar.
- **Cortesía:** podría definirse como un trato cordial y amable. Facilitar el entendimiento con los demás te permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. En realidad la cortesía es algo que cuesta muy poco y tiene un gran valor en las relaciones humanas.

Es importante que te des cuenta y que tomes conciencia que una adecuada actitud hacia las relaciones humanas en tu vida, es decir, la disposición de ánimo que tienes frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean es la clave que determinará tus resultados.

### **Siete Leyes de las Relaciones Interpersonales**

1. **La mejor manera de cambiar una relación es cambiando uno mismo:**  
Para cambiar el tinte de una relación entre 2 personas (sea del tipo que fuere) hace falta que cambie uno de sus elementos. El único elemento que está en mis manos cambiar soy yo misma.
2. **Busca lo positivo de la otra persona. Revisa si tienes prejuicios (o paradigmas) sobre ella:** A veces -por experiencias pasadas o por datos que obtenemos de terceros- creamos prejuicios entorno al comportamiento de la otra persona. Es necesario que prescindas de ellos y busques sinceramente lo de bueno que tengan (todas las personas tienen cosas buenas).

3. **Gánate la confianza de la otra persona:** La confianza es la base de toda relación humana. Pero no se reclama, se gana. Tienes que ser una persona CONFIABLE siempre, por tu sinceridad y por tu capacidad.
4. **Busca siempre la propuesta GANAR/GANAR:** No busques ganar sólo tú. Busca el bien de ambos.
5. **Escucha con interés:** Escucha con verdadero interés a la otra persona, sólo así podrás entender sus razones (o cómo ve ella las cosas). Es muy desagradable una persona cuya conversación versa sólo sobre sí misma y sus cosas (salvo, obviamente, en la preceptoría) o la persona que no sabe escuchar, o a la que en ciertos casos no le interesa hacerlo.
6. **Aprende a expresarte:** Es muy útil saber manifestar de la manera más exacta posible lo que sientes, lo que piensas, lo que quieres que los demás sepan (eso se llama ser ASERTIVO). A veces demostramos todo lo contrario a lo que queremos, o no sabemos manifestar nuestros sentimientos. Hay que aprender intentándolo una y otra vez.
7. **Diferencia a la persona de su conducta:** Una cosa es el pecado, y otra el pecador. Al pecado lo detestamos, al pecador lo miramos con misericordia. Aplica esto a tu relación con las distintas personas. No juzgues, ayuda a salir del error.

## 1.5. Marco Conceptual

### ❖ Liderazgo

Es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencia ocasional o esporádica, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta; se trata de una influencia permanente, que tiene

un referente colectivo, toda vez que se dirige a un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

❖ **Relaciones Interpersonales**

Es la capacidad y/o habilidad de interacción amical, en el marco de respeto de los derechos personales y que por intermedio de la comunicación desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.

❖ **Directivo**

Se refiere a aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía de teatro, un establecimiento educativo, un equipo de fútbol, entre otros.

Su principal cometido entonces será la dirección, dirigir al personal o los individuos que se encuentran a su cargo y guiarlos de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo fijado.

❖ **Colaboradores**

Personas que prestan servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el colaborador se encuentra subordinado. El colaborador, para poder desempeñarse como tal debe tener la edad legal que en su país debe tener para convertirse en tal, por ejemplo, dieciocho años.

❖ **Estilos de Liderazgo**

Son los diversos patrones que prefieren los líderes para el proceso de influir en los trabajadores y dirigirlos.

❖ **Trabajo en Equipo**

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

❖ **Poder**

Es la capacidad que tiene uno individuo en influir en la conducta de otro individuo o grupo.

## **II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## **2.1. Material**

### **2.1.1. Población**

La población estuvo constituida por 02 directivos (se cuenta con un supervisor de tienda y un administrador de tienda, con condición laboral estable y con un tiempo de servicio de 4 años) y 10 colaboradores (pertenecen al área de cocina, corte y atención al cliente, con experiencia en ventas y con disponibilidad de tiempo completo y part time) de la empresa Starbucks S.A ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo. Siendo un total de 12 colabores.

### **2.1.2. Marco De Muestreo**

Reporte de personal brindado por el Área de RR.HH a Noviembre del 2014. (Ver Anexo N°06)

### **2.1.3. Unidad De Análisis**

Directivos y colaboradores de la empresa Starbucks S.A ubicado en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

### **2.1.4. Muestra**

Por ser la población pequeña el tamaño de la muestra equivalió a una población muestral, que comprendió de 02 directivos y 10 colaboradores siendo un total de 12.

### **2.1.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos (Ver Anexo N°05-Ficha Técnica)**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Encuesta	Cuestionario

❖ **Técnicas:**

**Encuestas:** constituye una técnica de investigación para obtener información primaria a partir de un grupo representativo de individuos de una población, para proyectar resultados sobre la población total.

Esta técnica permitió obtener información que facilitó la orientación y el desarrollo de la investigación; fue aplicada a los directivos y colaboradores de la Empresa “STARBUCKS S.A”

❖ **Instrumentos:**

El instrumento que se empleó en esta investigación, estuvo relacionado con la técnica antes mencionada, este fue:

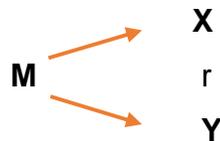
- **El Cuestionario:** constó un total de 20 preguntas enmarcado bajo preguntas cerradas, siendo 10 preguntas para directivos y 10 para colaboradores de la Empresa Starbucks S.A ubicado en el Real Plaza-Trujillo.

## 2.2. Procedimientos

### 2.2.1. Diseño de Contrastación

Para contrastar la hipótesis se utilizó el diseño de dos casillas pertenecientes al Diseño Descriptivo Correlacional.

**Diseño de contrastación:**



**Donde:**

**M** = Muestra de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A

**X** = El Liderazgo

**r** = relación

**Y** = Las relaciones interpersonales

### 2.2.2. Análisis y Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>VI=X: Liderazgo de los directivos</b>	Chiavenato (1993), es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.	Influencia del líder directivo en trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación, valores y motivación para lograr la visión y misión de la empresa	Poder Directivo	Delegación	¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?
			Trabajo en Equipo	Ayuda a otros	¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?
				Cohesión	¿Trabaja en conjunto con sus colaboradores para alcanzar objetivos comunes?
			Relaciones interpersonales	Relaciones sociales	¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?
				Empatía	¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?
			Comunicación	Información	¿Da charla a sus colaboradores para animarles?
				Confidencia	¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?
			Valores	Respeto	¿Respeto las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?
				Cortesía	¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?
			Motivación	Recompensa	¿Proporciona incentivo y recompensa a sus trabajadores por su buena labor?

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
<b>VD=Y:</b> <b>Relaciones</b> <b>interpersonales</b> <b>de los</b> <b>colaboradores</b>	Bisquerra (2003), la define como “la interacción recíproca entre dos o más personas.”	Mantiene relaciones interpersonales de trabajo en equipo, habilidades interpersonales, comunicación, valores y motivación. Para el logro de la visión y misión de la empresa.	Trabajo en Equipo	Ayuda a otros	¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?
				Cohesión	¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?
			Habilidades Interpersonales	Relaciones Sociales	¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?
				Empatía	¿Mantiene su jefe relaciones equilibrada y amistosa con sus colaboradores?
			Comunicación	Información	¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?
				Confidencia	¿Mantiene su jefe la confidencia sobre los asuntos personales que le informa?
			Valores	Respeto	¿Respeto su jefe las opiniones y sugerencia que realiza?
				Cortesía	¿Recibe de su jefe el mismo trato que da a todo el personal que labora en la empresa?
			Motivación	Recompensa	¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?
					¿Son recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?

### **2.2.3. Procesamiento y Análisis de Datos**

Para la interpretación y análisis de la información obtenida se utilizó las técnicas y herramientas estadísticas, entre los cuales están: tablas, cuadros y gráficos (barras) a través de los cuales se obtuvo la información necesaria para realizar el análisis pertinente.

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación
- Procesamiento manual
- Proceso computarizado con Excel, Word y P.Point

### **III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### 3.1. Presentación de Resultados

#### 3.1.1. Cuestionario aplicado a los directivos

Tabla N° 1

¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?

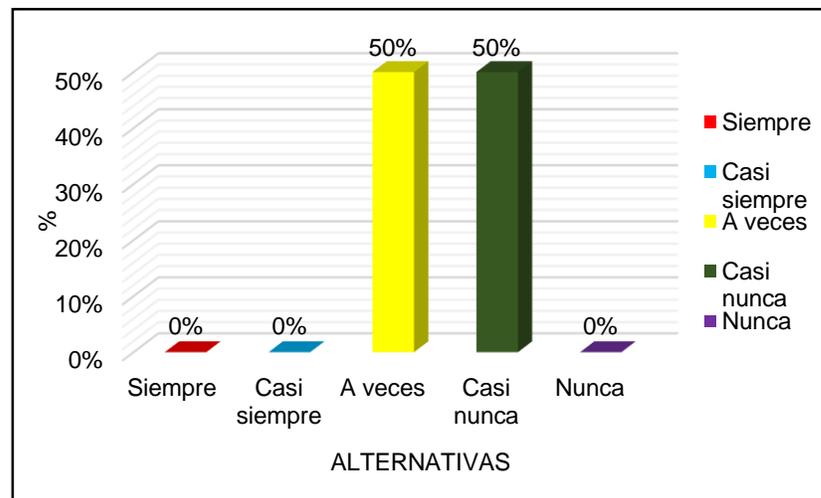
Alternativas	N° de directivos	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	1	50
Casi nunca	1	50
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicados a los directivos

Elaboración: Los Autores

Gráfica N° 1

¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?



Fuente: Datos de la Tabla N° 1

Elaboración: Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que A VECES delegan responsabilidades a los trabajadores de la empresa Starbucks S.A., un 50% consideran que CASI NUNCA.

**Tabla N° 2**

¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?

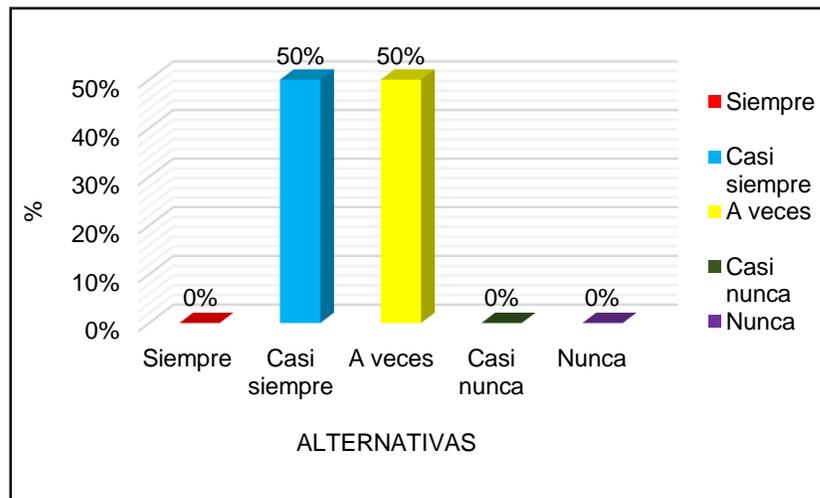
Alternativas	N° de directivos	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	50
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 2**

¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 2

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que CASI SIEMPRE ofrecen ayuda a sus colaboradores en la empresa Starbucks S.A., un 50% consideran que A VECES.

**Tabla N° 3**

¿Trabaja en conjunto con sus colaboradores para alcanzar objetivos comunes?

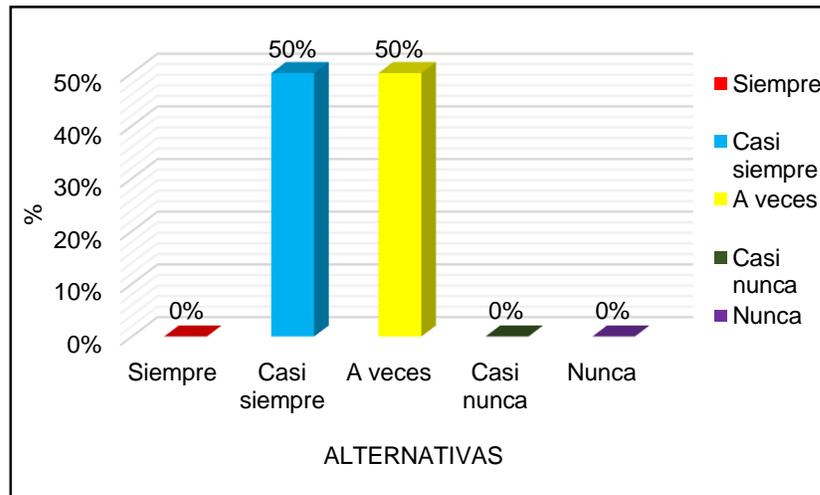
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	1	50
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 3**

¿Trabaja en conjunto con sus colaboradores para alcanzar objetivos comunes?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 3

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que CASI SIEMPRE trabaja en conjunto con sus colaboradores para alcanzar los objetivos comunes en la empresa Starbucks S.A., un 50% consideran que A VECES.

**Tabla N° 4**

¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?

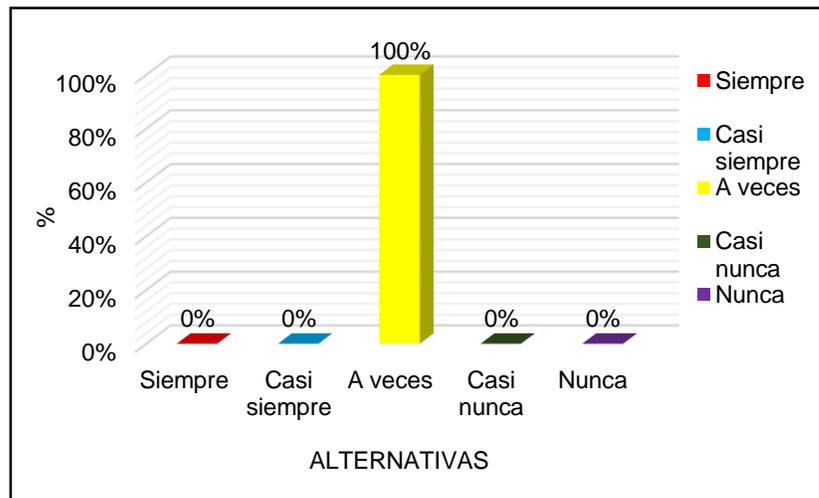
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 4**

¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 4

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 100% consideran que A VECES dan oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento en la empresa Starbucks S.A.

**Tabla N° 5**

¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?

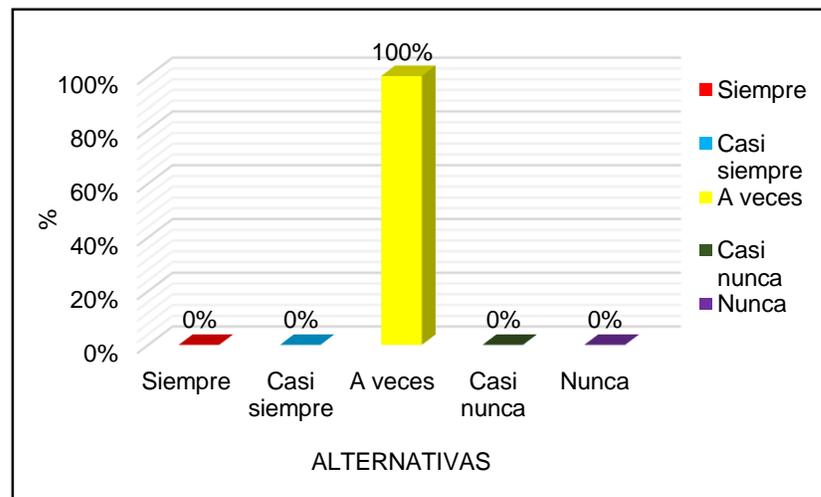
Alternativas	N° de directivos	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 5**

¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 5

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 100% consideran que A VECES se potencia la confianza del personal en sus propias habilidades en la empresa Starbucks S.A.

**Tabla N° 6**

¿Da charlas a sus colaboradores para animarles?

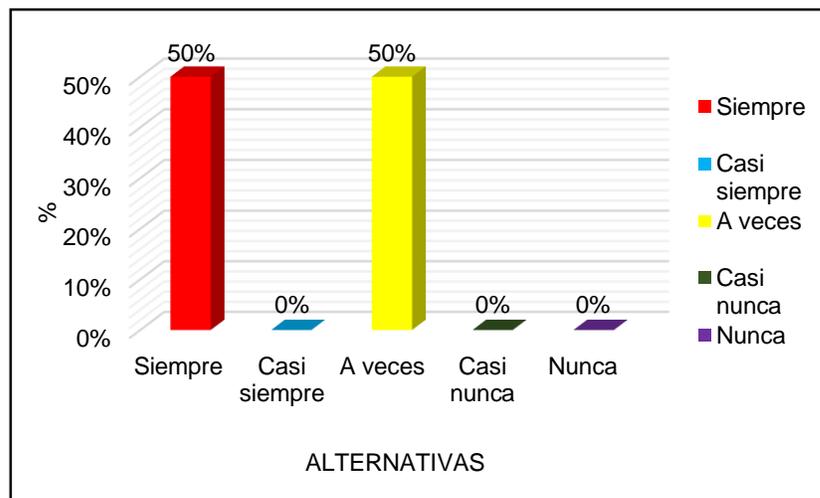
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	1	50
Casi siempre	0	0
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 6**

¿Da charlas a sus colaboradores para animarles?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 6

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que SIEMPRE da charlas a sus colaboradores en la empresa Starbucks S.A., un 50% consideran que A VECES.

**Tabla N° 7**

¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?

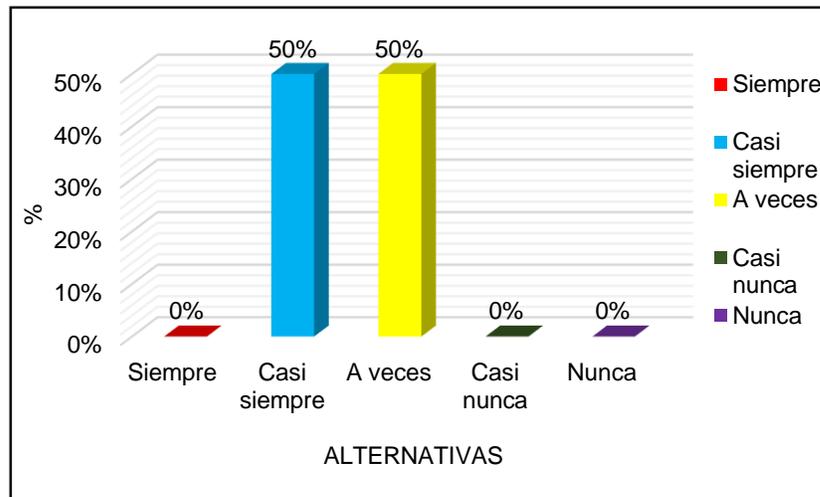
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	1	50
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 7**

¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 7

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que CASI SIEMPRE habla con sus trabajadores sobre asuntos personales en la empresa Starbucks S.A., un 50% consideran que A VECES.

**Tabla N° 8**

¿Respetan las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?

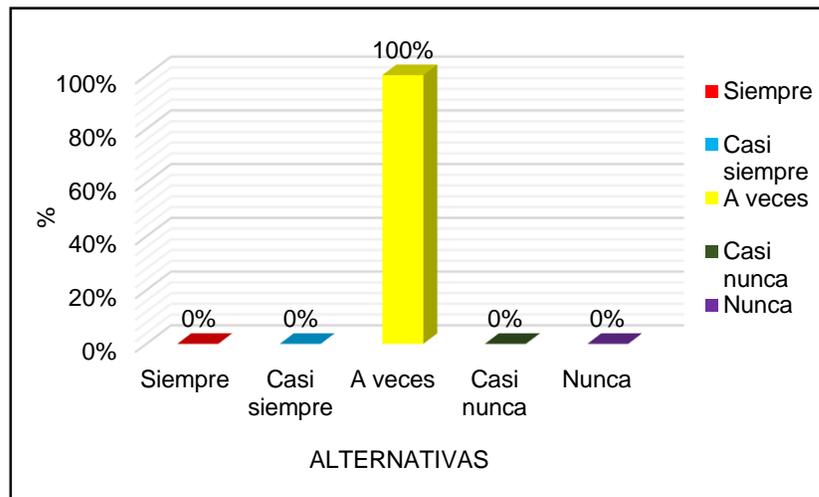
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	100
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 8**

¿Respetan las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 8

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 100% consideran que A VECES se respetan las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A.

**Tabla N° 9**

¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?

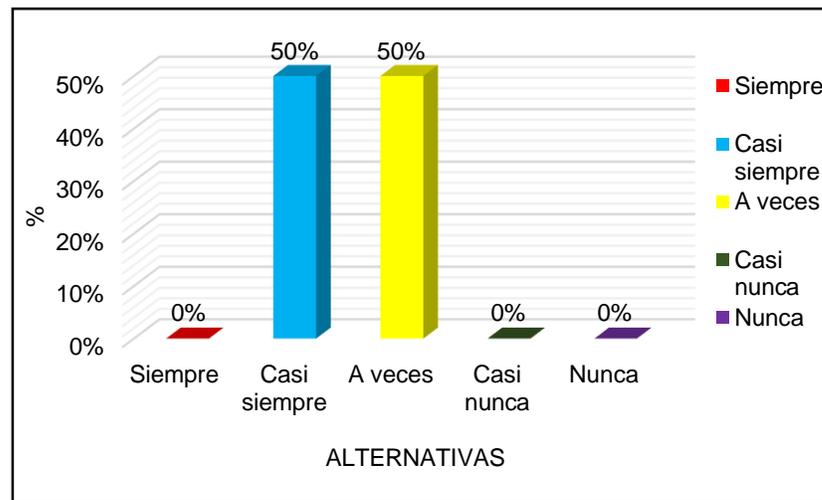
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	1	50
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 9**

¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 9

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que CASI SIEMPRE dan el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa Starbucks S.A, un 50% consideran que A VECES.

**Tabla N° 10**

¿Proporciona incentivo y recompensa a sus trabajadores por su buena labor?

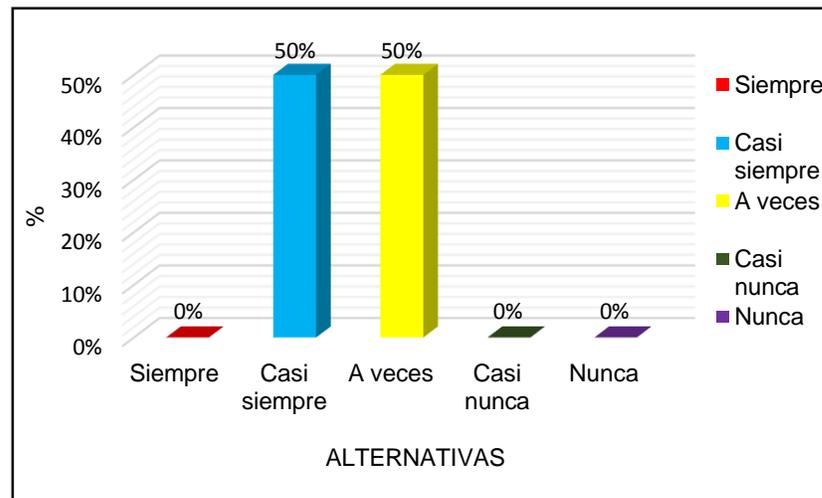
<b>Alternativas</b>	<b>N° de directivos</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	1	50
A veces	1	50
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los directivos

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 10**

¿Proporciona incentivo y recompensa a sus trabajadores por su buena labor?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 10

**Elaboración:** Los Autores

Del total de los directivos encuestados el 50% consideran que CASI SIEMPRE proporciona incentivo y recompensa a sus trabajadores en la empresa Starbucks S.A., un 50% considera que A VECES.

### 3.1.2. Cuestionario aplicado a los colaboradores

**Tabla N° 1**

¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?

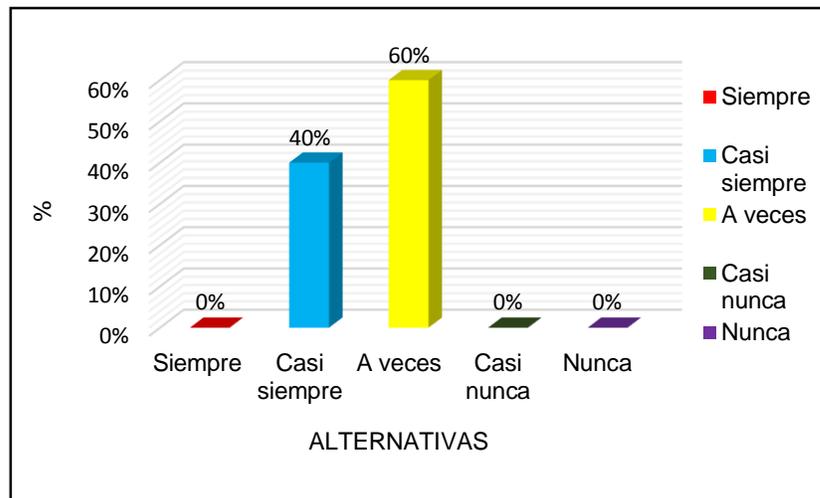
Alternativas	N° de colaboradores	%
Siempre	0	0
Casi siempre	4	40
A veces	6	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 1**

¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 1

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 40% consideran que CASI SIEMPRE reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo en la empresa Starbucks S.A., un 60% consideran que A VECES.

**Tabla N° 2**

¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos?

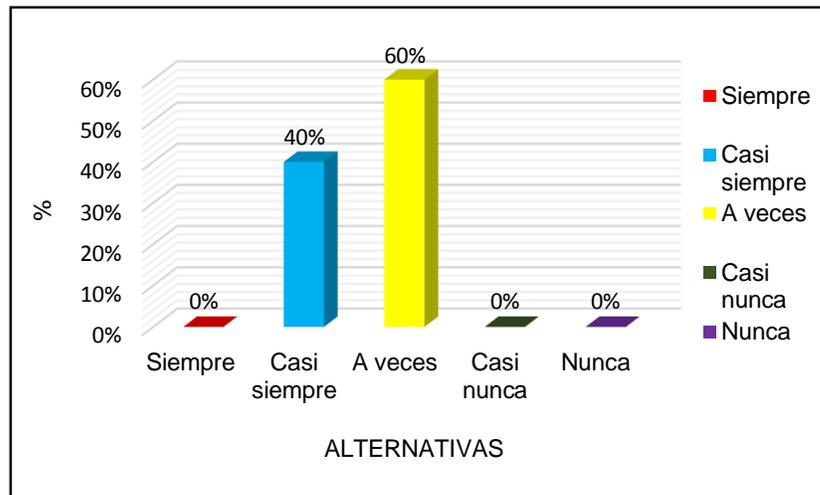
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	4	40
A veces	6	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 2**

¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 2

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 40% consideran que CASI SIEMPRE trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos en la empresa Starbucks S.A., un 60% consideran que A VECES.

**Tabla N° 3**

¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?

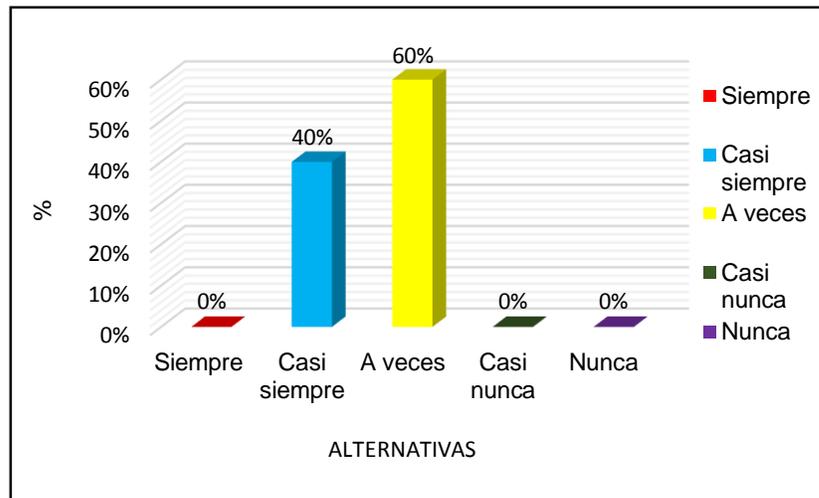
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	4	40
A veces	6	60
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 3**

¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 3

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 40% consideran que CASI SIEMPRE su jefe brinda confianza para lograr una buena relación en la empresa Starbucks S.A., un 60% consideran que A VECES.

**Tabla N° 4**

¿Mantiene su jefe relaciones equilibrada y amistosa con sus colaboradores?

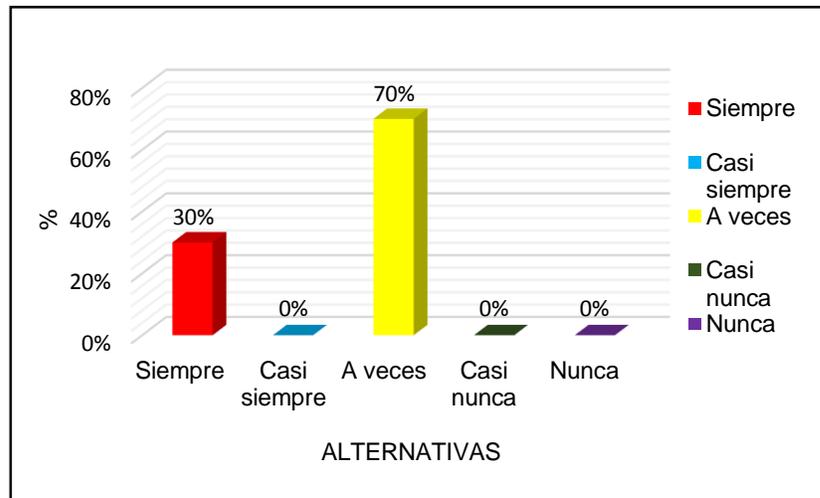
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	3	30
Casi siempre	0	0
A veces	7	70
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 4**

¿Mantiene su jefe relaciones equilibrada y amistosa con sus colaboradores?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 4

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 30% consideran que SIEMPRE mantiene con su jefe relaciones equilibrada y amistosa en la empresa Starbucks S.A., un 70% consideran que A VECES.

**Tabla N° 5**

¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?

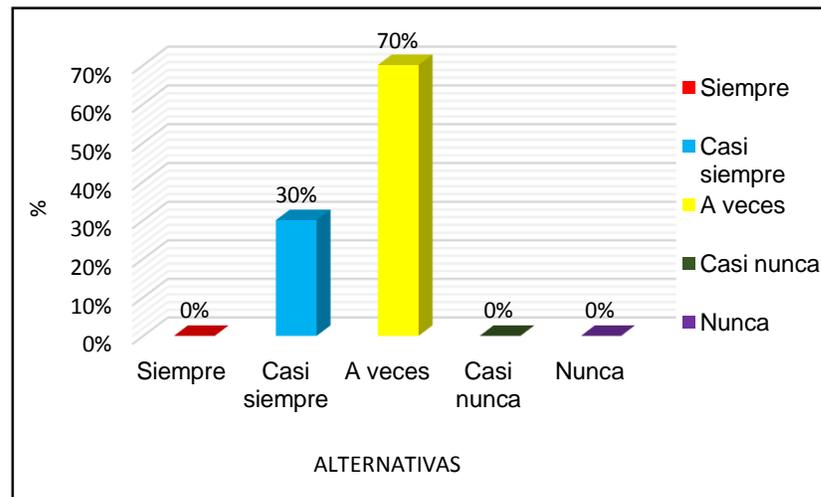
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	3	30
A veces	7	70
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 5**

¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 5

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 30% consideran que CASI SIEMPRE tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe en la empresa Starbucks S.A., un 70% consideran que A VECES.

**Tabla N° 6**

¿Mantiene su jefe la confianza sobre los asuntos personales que le informa?

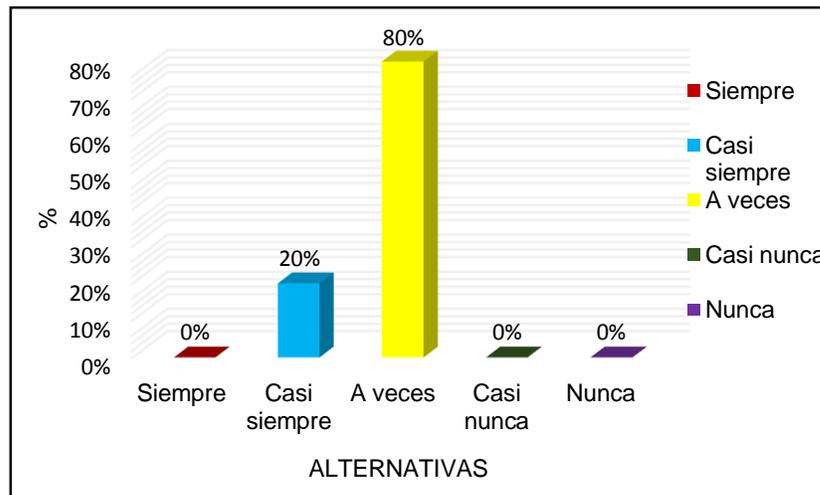
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
A veces	8	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 6**

¿Mantiene su jefe la confianza sobre los asuntos personales que le informa?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 6

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 20% consideran que CASI SIEMPRE mantiene su jefe la confianza sobre los asuntos personales que le informa en la empresa Starbucks S.A., un 80% consideran que A VECES.

**Tabla N° 7**

¿Respeta su jefe las opiniones y sugerencias que realiza?

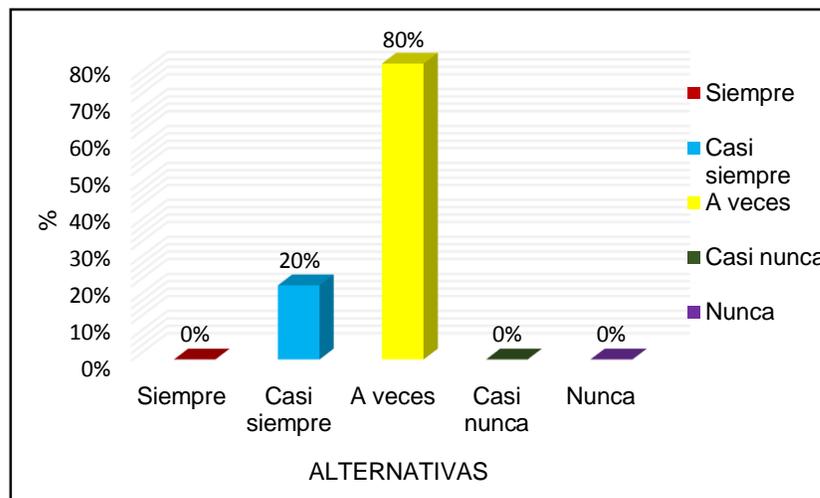
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
A veces	8	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 7**

¿Respeta su jefe las opiniones y sugerencias que realiza?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 7

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 20% consideran que CASI SIEMPRE su jefe respeta las opiniones y sugerencia que realiza en la empresa Starbucks S.A., un 80% consideran que A VECES.

**Tabla N° 8**

¿Su jefe da el mismo trato a todo el personal que labora en la empresa?

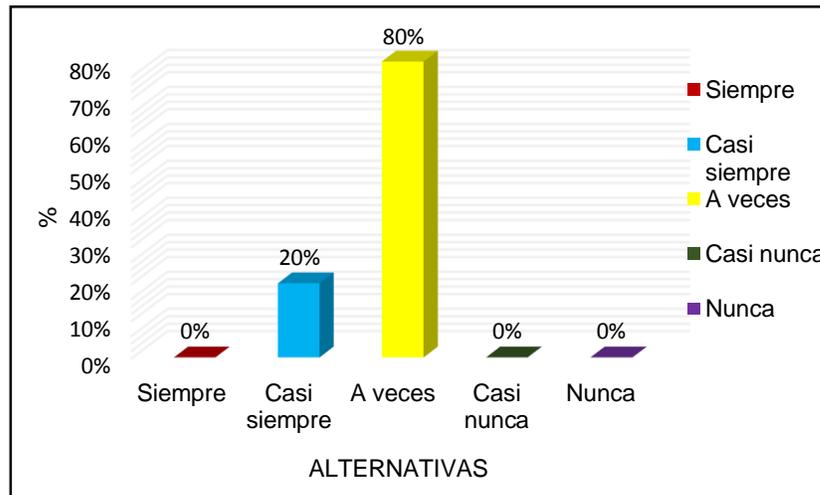
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
A veces	8	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 8**

¿Su jefe da el mismo trato a todo el personal que labora en la empresa?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 8

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 20% consideran que CASI SIEMPRE su jefe da el mismo trato a todo el personal que labora en la empresa Starbucks S.A., un 80% consideran que A VECES.

**Tabla N° 9**

¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza buen trabajo?

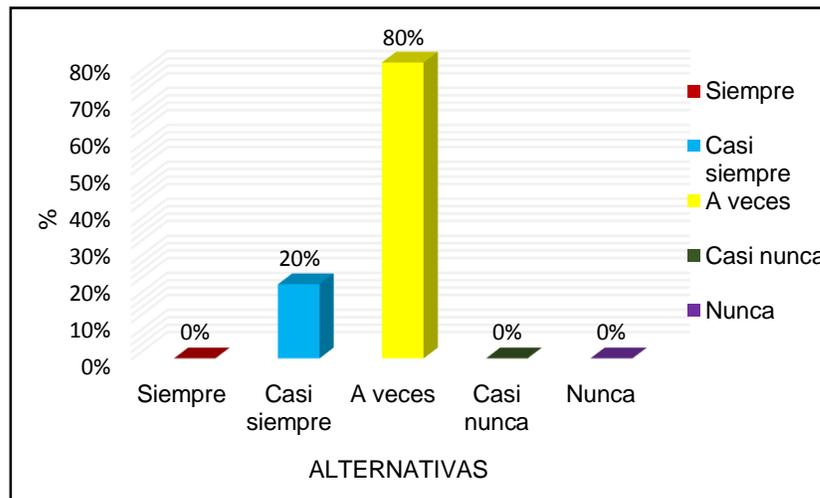
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
A veces	8	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 9**

¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza buen trabajo?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 9

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 20% consideran que CASI SIEMPRE recibirán algún estímulo de felicitaciones cuando realizaban buen trabajo en la empresa Starbucks S.A., un 80% consideran que A VECES.

**Tabla N° 10**

¿Recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?

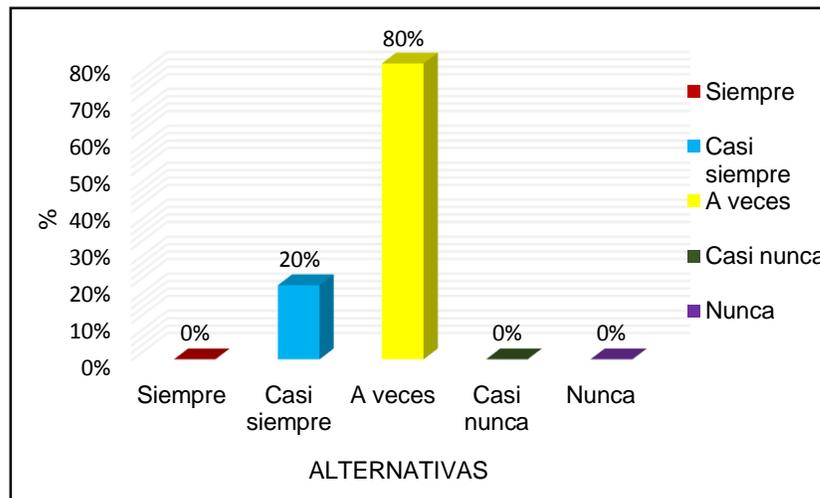
<b>Alternativas</b>	<b>N° de colaboradores</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
Casi siempre	2	20
A veces	8	80
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicados a los colaboradores

**Elaboración:** Los Autores

**Gráfica N° 10**

¿Recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?



**Fuente:** Datos de la Tabla N° 10

**Elaboración:** Los Autores

Del total de colaboradores encuestados el 20% consideran que CASI SIEMPRE son recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa en la empresa Starbucks S.A., un 80% consideran que A VECES.

### **3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Con respecto al objetivo general, los resultados de la investigación, indica que el liderazgo de los directivos están relacionados de manera directa con las relaciones interpersonales de los colaboradores (Chi-cuadrado:7,20;  $p>0.01$ ).

En ese sentido, concordamos con Chiavenato (1993), quien habla acerca del liderazgo e indica que en una organización para alcanzar los objetivos comunes, se necesita de dos o más personas que interactúen de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y símbolos de la organización.

En cuanto al objetivo específico sobre identificar el estilo de los directivos existente en la empresa, Terry y Franklin (1997) describen cuatro estilos de liderazgo, los cuales son: El autocrático, quien tiende a centralizar la autoridad; el democrático, quien tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones; el estilo *laisse faire*, quien otorga al grupo libertad completa para tomar decisiones y el carismático, quien transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Como se observa en las Tablas N° 4, 8 y 9 del cuestionario aplicado a los directivos, el estilo de liderazgo que se ejerce en la Empresa Starbucks S.A. es la del líder autocrático, el líder ordena y espera obediencia, es dogmático, limita la participación de los subordinados y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensa y castigos. Provocando un ambiente de disconformidad por parte de los colaboradores en su labor. Un 100% de los directivos afirman que a veces le dan oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento.

En función del segundo objetivo específico sobre describir las relaciones interpersonales entre los directivos y los colaboradores de la Empresa Starbucks S.A, se puede apreciar en los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los colaboradores, específicamente en las tablas N° 4, 5 y 8, que las relaciones interpersonales no son buenas. Debido que un 70% de los colaboradores han confirmado que su jefe no mantiene relaciones equilibradas

y amistosas, en la cual no genera un ambiente de confianza para poder relacionarse entre sí. Para Wieman (2011), uno de los aspectos importantes de las relaciones entre las personas es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

En el último objetivo específico sobre analizar y verificar si los directivos están aplicando todas las características de un buen líder en la Empresa Starbucks S.A, coincidimos con Covey (1997) quien menciona las características de un buen líder, como es: capacidad de comunicarse, inteligencia emocional, carismático, innovador, establece metas y objetivos y tiene dominio de sí mismo. Como se observa en las Tablas N° 5, 6, 7, 8 y 10 del cuestionario aplicado a los directivos se puede apreciar que los directivos no cumplen con las características de un buen líder, ya que los directivos a veces y casi siempre dan charlas a sus colaboradores para animarles. Un 100% dicen que a veces se respeta las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa y se potencia la confianza en el personal en sus habilidades.

En la Empresa Starbucks S.A se observa que el perfil que optan los directivos ante sus colaboradores no es el adecuado, según Arias y Heredia (1999) señalan que el perfil de un buen líder es que tengan la capacidad de trabajar en equipo, pongan en práctica la comunicación, motivación, relaciones interpersonales y tengan compromiso con su trabajo. (Ver Gráfico N° 1, 2, 3, 6 y 10 del cuestionario aplicado a los directivos).

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

- Existe una relación de manera significativa entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A, dando como resultado el Chi-cuadrado: 7,20;  $p > 0.01$ .
- El estilo de liderazgo que predomina en la empresa Starbucks S.A es la del liderazgo autocrático, tiende a centralizar la autoridad, indican métodos de trabajo, toman decisiones unilaterales y limitan la participación de los subordinados.
- Las relaciones interpersonales percibida por los colaboradores con sus compañeros de su misma área laboral de la empresa Starbucks S.A no son buenas, permitiendo que los colaboradores no se sientan en confianza entre ellos.
- El tipo de relaciones interpersonales existente en la empresa Starbucks S.A es formal y de tipo lineal ya que son definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la empresa, ejerciendo la autoridad o jerarquía entre jefe y subordinado.
- Los directivos de la empresa no cuentan con todas las características para asumir un buen liderazgo no son innovadores, no establecen metas y objetivos, no tienen inteligencia emocional y capacidad de comunicarse; necesitan reforzar más las relaciones interpersonales con los colaboradores de modo que exista una comunicación más fluida.

## Recomendaciones

- Aprovechar el Convenio de Marco Universidad- Empresa, dónde ambas partes declaran y se comprometen a promover el desarrollo de actividades de cooperación para el fortalecimiento de sus relaciones con los directivos y personal de la empresa de Starbucks S.A, con el fin de mejorar las estrategias de desarrollo laboral y personal, para poder lograr el involucramiento en todas las actividades de mejora laboral. Desarrollando capacitaciones de relaciones interpersonales para optimizar la comunicación, el liderazgo y las habilidades interpersonales logrando calidad en el liderazgo y por otro lado permitiendo su participación de forma entusiasta en la empresa.
- Se debe implementar un programa para fortalecer las relaciones interpersonales y la identidad con la empresa favoreciendo un clima bueno.
- Utilizar las TIC's (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) para comunicarse de manera adecuadamente y así evitar malos entendidos a la hora de impartir alguna instrucción que perjudique el desarrollo de actividades laborales en la empresa Starbucks S.A.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Aguilar, K. (1994). *“Domina el optimismo”*, serie Desarrollo Humano Integral. México: Árbol Editorial.
- Arias, F. Y Heredia, V. (1999). *“Administración de recursos humanos”*. México: Editorial Trillas.
- Bisquerra, J. (2003). *“Relaciones interpersonales”*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Castillo, O. (1998). *“Dinámica de Grupo en las organizaciones”*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (1993). *“Liderazgo y Empresa. Introducción a la Teoría General de la Administración”*. (5ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *“Administración de recursos humanos”*. (5ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Covey, S. (1997). *“El liderazgo Centrado en Principios”*. México: Paidós Empresa Mexicana.
- Davis, K. (2003). *“Liderazgo y Empresa”*. (3ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Delgado, S. Y Ena, B. (2005). *“Recursos humanos”*. (2ª edición). Madrid: Thomson; Paraninfo.
- Gibson, J. (2003). *“Liderazgo Empresarial”*. (1ª ed.). Barcelona: Editorial Edim.
- Goleman, D., (1996). *“Emocional Intelligence”*. Nueva York: Bantam Books.
- Goleman, D., (1998). *“Working with Emocional Intelligence”*. Nueva York: Bantam Books.
- Oliveros, F. (2004). *“Relaciones Interpersonales”*. (1ª ed.). Ediciones Palabras, S.A.
- Robbins, S. (1997). *“Fundamentos de comportamiento organizacional”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

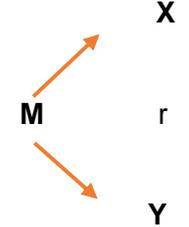
- Stogdill, R. (1999). *“Teorías e investigación del liderazgo”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sverdlik, M., Dubrin, A., Williams, C. Y Sisk, H. (1991). *“Administración y Organización”*. (2° ed.). Miami: HarperCollins Publishers Latin America.
- Terry, G Y Franklin, S. (1991). *“Principios de Administración”*. (5ª ed.). México: Editorial CECSA.
- Wiemann, M. (2011). *“La Comunicación en las Relaciones Interpersonales”*.
- Zaldívar, D. (2007). *“Competencias comunicativas y relaciones interpersonales”*.

**Tesis:**

- Alfaro, P. (2005). *“Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas”*. Tesis para obtener el Grado Académico de Máster en Administración de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Flores, E. (2010). *“El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Pedagógico Público “Nuestra Señora de Lourdes” DRE-Ayacucho, 2010”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la educación. UNMSM, Lima.
- Fonseca, M. (2011). *“El estilo del liderazgo y el desempeño de los trabajadores de la empresa Cienpharma S.A.C”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.
- Lugo, E. y Santil, J. (2005). *“Lineamientos para mejorar Las Relaciones Interpersonales en el Departamento de Administración de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Maturín Estado Monagas”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Venezuela.

- Orduña, M. (2006). *“La Influencia de las Relaciones Interpersonales como factor del Clima Organizacional de la Sub-Dirección de Estadísticas y Encuestas, Coordinación INEGI De Pachuca Hidalgo”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Psicología. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Polo, V. (2012). *“Estilo de liderazgo y el comportamiento de los trabajadores en la empresa contratista immaculada Virgen de la Puerta S.R.L”*. Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

**ANEXOS**  
**ANEXO N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION</b>
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa "Starbucks S.A" ubicado en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014?</p>	<p>La relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa "Starbucks S.A" ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014, es directa.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa "Starbucks S.A" ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el estilo de liderazgo de los directivos existente en la empresa de la empresa "Starbucks S.A".</li> <li>- Describir e identificar el tipo de relaciones interpersonales entre los directivos y los colaboradores de la empresa "Starbucks S.A".</li> <li>- Analizar y verificar si los directivos están aplicando todas las características de un buen líder en la empresa "Starbucks S.A".</li> </ul>	<p><b>Diseño Correlacional-Descriptiva.</b></p> <div style="text-align: center;">  <p style="text-align: center;">X r Y</p> </div> <p><b>M=</b> Muestra de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A  <b>X=</b> El liderazgo  <b>r=</b> relación  <b>Y=</b> Relaciones Interpersonales</p>

**ANEXO N° 02**

**MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

<b>¿QUÉ NECESITO CONOCER?</b>	<b>¿QUÉ DATOS RESPONDERÁN A ESTA SITUACIÓN?</b>	<b>¿DE QUÉ FUENTES DEBEN OBTENERSE LOS DATOS?</b>	<b>TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN</b>
<p>La relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa “Starbucks S.A” ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2014.</p>	<p>Importancia del liderazgo en la organización.                      % de relaciones interpersonales entre los directivos con los colaboradores.                      Preferencias al trato del personal por parte de los directivos.                      Comunicación fluida entre los directivos y colaboradores de la empresa.                      Confianza entre compañeros de trabajo.                      Compromiso con la empresa para realizar un buen trabajo.</p>	<p>De los directivos y de los colaboradores de la empresa “Starbucks S.A”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> </ul>

**ANEXO N° 03**  
**CUESTIONARIO DE LOS DIRECTIVOS**

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **fecha:** \_\_\_\_\_

Utilice la siguiente escala para calificar cada una de las preguntas y marque con una "X" el casillero correspondiente:

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

<b>PREGUNTAS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. ¿Delega responsabilidades a los trabajadores de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Ofrece ayuda a sus colaboradores para el desempeño de su trabajo?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Trabaja en conjunto con sus colaboradores para alcanzar objetivos comunes?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Da oportunidades para que la gente ponga en prueba su talento?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Potencia la confianza del personal en sus propias habilidades?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Da charla a sus colaboradores para animarles?	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Habla con sus trabajadores sobre asuntos personales?	<input type="checkbox"/>				
8. ¿Respeto las opiniones e ideas de los colaboradores de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Da el mismo trato a todos los colaboradores de la empresa?	<input type="checkbox"/>				
10. ¿Proporciona incentivo y recompensa a sus trabajadores por su buena labor?	<input type="checkbox"/>				

**ANEXO N° 04**  
**CUESTIONARIO DE LOS COLABORADORES**

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **fecha:** \_\_\_\_\_

Utilice la siguiente escala para calificar cada una de las preguntas y marque con una "X" el casillero correspondiente:

<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
5	4	3	2	1

<b>PREGUNTAS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. ¿Reciben ayuda de su jefe para el desempeño de su trabajo?	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Trabaja en conjunto con su jefe para alcanzar objetivos comunes?	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Brinda su jefe confianza para lograr una buena relación con ellos?	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Mantiene su jefe relaciones equilibrada y amistosa con sus colaboradores?	<input type="checkbox"/>				
5. ¿Tiene capacidad para influir en las acciones de su jefe?	<input type="checkbox"/>				
6. ¿Mantiene su jefe la confidencia sobre los asuntos personales que le informa?	<input type="checkbox"/>				
7. ¿Respeto su jefe las opiniones y sugerencia que realiza?	<input type="checkbox"/>				
8. ¿Recibe de su jefe el mismo trato que da a todo el personal que labora en la empresa?	<input type="checkbox"/>				
9. ¿Recibe algún estímulo de felicitaciones cuando realiza un buen trabajo?	<input type="checkbox"/>				
10. ¿Son recompensados o incentivados por su jefe de manera equitativa?	<input type="checkbox"/>				

**ANEXO N° 05**  
**FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS Y COLABORADORES**

- **Nombre del Proyecto:**  
El liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A. ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2014.
- **Autores:** Br. Agreda García Maritina y Br. Pulido Rosales Julissa
- **Escala:** Escala de Likert
- **Aplicación:** Individual
- **Duración:** No hay límite de tiempo, aproximadamente de 30 a 60 minutos.
- **Sujetos de aplicación:** directivos y colaboradores de la empresa Starbucks S.A., que oscilan entre la edad de 21 y 31 años.
- **Números de ítems:** 20 ítems (10 ítems para directivos y 10 ítems para colaboradores)
- **Puntuación y escala de calificación**

Puntuación numérica	Rango o Nivel
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	siempre

- **Finalidad:** Relación que existe entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de la empresa Starbucks S.A. ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2014.

**ANEXO N°06**  
**MARCO MUESTRAL**

<b>DIRECTIVO</b>	<b>COLABORADORES</b>
<p>1. ADRIANZEN NOBLECILLA JOSE LUIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de trabajo: Supervisor de tienda</li> <li>▪ Edad: 31 años</li> <li>▪ Grado de instrucción: Universidad completa</li> </ul>	<p>1. AHUMADA ROMERO RAFAEL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de Trabajo: Atención al cliente</li> <li>○ Edad : 23 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante universitario</li> </ul>
<p>2. ALVITES CASTREJON WILLIAM BENJAMIN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Área de trabajo: Administrador de tienda</li> <li>▪ Edad: 29 años</li> <li>▪ Grado de instrucción: Universidad completa</li> </ul>	<p>2. ALVITES CASTREJON SEBASTIAN AURELIANO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de corte</li> <li>○ Edad: 26 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante técnico</li> </ul>
	<p>3. BENDEZU MALCA ANA PAULA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Atención al cliente</li> <li>○ Edad: 23 años</li> <li>○ Grado de instrucción: Estudiante universitario</li> </ul>
	<p>4. CASANOVA CALDERÓN CATHERINE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de Cocina</li> <li>○ Edad: 24 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante universitario</li> </ul>
	<p>5. CASTILLO ALVAREZ EDUARDO MARTIN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de corte</li> <li>○ Edad: 25 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante universitario</li> </ul>
	<p>6. CUBAS SEMBRERA JOSE BILDER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de Lavado</li> <li>○ Edad: 21 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: estudiante universitario</li> </ul>

	<p>7. PIERINA GONZALES ORBEGOZO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de atención al cliente</li> <li>○ Edad : 22 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante técnico</li> </ul> <p>8. RAMIREZ SERRANO JAIME NEIL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de cocina</li> <li>○ Edad: 22 años</li> <li>○ Grado de instrucción: Estudiante técnico</li> </ul> <p>9. RODRIGUEZ SANCHEZ JORGE LUIS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de Trabajo: Área de cocina</li> <li>○ Edad: 21 años</li> <li>○ Grado de Instrucción: Estudiante técnico</li> </ul> <p>10. YNCA ZAVALETA EMILY</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Área de trabajo: Área de cocina</li> <li>○ Edad: 22 años</li> <li>○ Grado de instrucción: Estudiante técnico</li> </ul>
--	--

**ANEXO N° 07**  
**PRUEBA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**  
**PARA MEDIR EL LIDERAZGO**

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Σ Items		X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Muestra																		
1	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4		45		18	19	342	324	361
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3		32		14	15	210	196	225
VARP	0 2 5	0 2 5	0 2 5	1 0 0	1 0 0	1 0 0	0 2 5	0 0 0	1 0 0	0 2 5	S <sub>T</sub> <sup>2</sup>	4 2 2 5	Σ	32	34	552	520	586

**1. CORRELACIÓN PEARSON:**

Procedimiento de dos mitades (división de items en pares e impares)

**A. Se calcula el Índice de Correlación (Pearson)**

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

**B. Corrección de r con la ecuación de Spearman – Brown**

$$r_s = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

**Dónde:**

r: Correlación de Pearson

r<sub>s</sub>: Correlación de Spearman (Validez Interna)

x: Puntaje impar obtenido

x<sup>2</sup>: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y<sup>2</sup>: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de encuestados

Σ: Sumatoria

Estadístico	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Suma	32	34	552	520	586

$$r = \frac{2 \times 552 - 32 \times 34}{\sqrt{2 \times 520 - (32)^2} \times \sqrt{2 \times 586 - (34)^2}} = 1.00$$

$$r_s = \frac{2 \times 1.00}{1 + 1.00} = 1.00$$

Entre más cerca de 1 está R, más alto es el grado de confiabilidad.

## 2. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH (CONFIABILIDAD)

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

**K:** Número de ítems

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Items

$S_t^2$ : Varianza de la suma de los Items

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K	$\sum(S_i^2)$	$S_t^2$
10	2.50	16

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \times \left( 1 - \frac{2.50}{16} \right) = 0.94$$

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

**ANEXO N° 08**  
**PRUEBA DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**  
**PARA MEDIR LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		$\Sigma$ Items		X	Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	
Muestra																			
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		41		20	21	420	400	441	
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		41		20	21	420	400	441	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30		15	15	225	225	225	
4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3		36		18	18	324	324	324	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30		15	15	225	225	225	
6	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		33		17	16	272	289	256	
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30		15	15	225	225	225	
8	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		31		15	16	240	225	256	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30		15	15	225	225	225	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		30		15	15	225	225	225	
<b>VARP</b>	<b>0.24</b>	<b>0.24</b>	<b>0.24</b>	<b>0.81</b>	<b>0.21</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>	<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup></b>	<b>18.56</b>	<b><math>\Sigma</math></b>	<b>105</b>	<b>106</b>	<b>1886</b>	<b>1863</b>	<b>1912</b>	

## 1. CORRELACIÓN PEARSON:

Procedimiento de dos mitades (división de ítems en pares e impares)

### A. Se calcula el Índice de Correlación (Pearson)

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \times \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

### B. Corrección de r con la ecuación de Spearman – Brown

$$r_s = \frac{2 \times r}{1 + r}$$

**Dónde:**

r: Correlación de Pearson

r<sub>s</sub>: Correlación de Spearman (Validez Interna)

x: Puntaje impar obtenido

x<sup>2</sup>: Puntaje impar al cuadrado obtenido

y: Puntaje par obtenido

y<sup>2</sup>: Puntaje par al cuadrado obtenido

n: Número de encuestados

∑: Sumatoria

Estadístico	X Impar	Y Par	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Suma	105	106	1886	1863	1912

$$r = \frac{10 \times 1886 - 105 \times 106}{\sqrt{10 \times 1863 - (105)^2} \times \sqrt{10 \times 1912 - (106)^2}} = 1.00$$

$$r_s = \frac{2 \times 1.00}{1 + 1.00} = 1.00$$

Entre más cerca de 1 está R, más alto es el grado de confiabilidad.

## 2. COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH (CONFIABILIDAD)

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

**Dónde:**

**K:** Número de ítems

$\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Items

$S_t^2$ : Varianza de la suma de los Items

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K	$\sum(S_i^2)$	$S_t^2$
10	2.54	18.56

$$\alpha = \frac{10}{10-1} \times \left( 1 - \frac{2.54}{18.56} \right) = 0.96$$

Entre más cerca de 1 está  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad

**ANEXO N° 09**  
**PRUEBA CHI CUADRADO**

**FORMULAR LA HIPÓTESIS**

**H. Alternativa:** Si existe una relación directa entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa “Starbucks S.A” ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

**H. Nula:** No existe una relación directa entre el liderazgo de los directivos y las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa “Starbucks S.A” ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

**TABLA DE CONTINGENCIA**

**Frecuencias observadas con respecto al Liderazgo de los directivos y las Relaciones Interpersonales de los colaboradores de la empresa Starbucks S.A. ubicada en el Real Plaza de la ciudad de Trujillo.**

		RELACIONES INTERPERSONALES		Total
		Baja	Alta	
LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS	Si existe	1	9	10
	No existe	2	0	2
	Total	3	9	12

**CALCULAR LAS FRECUENCIAS ESPERADAS O TEÓRICA**

VALORES OBSERVADOS	
<b>a</b>	1
<b>b</b>	9
<b>c</b>	2
<b>d</b>	0

VALORES ESPERADOS	
a	2,50
b	7,50
c	0,50
d	1,50

- a)  $(10 \times 3) / 12 \rightarrow 2,50$
- b)  $(10 \times 9) / 12 \rightarrow 7,50$
- c)  $(2 \times 3) / 12 \rightarrow 0,50$
- d)  $(2 \times 9) / 12 \rightarrow 1,50$

### **CALCULAR EL GRADO DE LIBERTAD**

Para calcular el grado de libertad, hay que restar los números de filas a 1 y el número de columnas a 1, multiplicando esta resta.

$$(2-1) \times (2-1) = 1$$

### **CALCULAR EL CHI CUADRADO**

$$\chi^2 = \frac{\sum (v.o. - v.e.)^2}{v.e.} =$$

v.o. = valores observados  
v.e. = valores esperados.

$$X^2 = ((1-2,50)^2 / 2,50) + ((9-7,50)^2 / 7,50) + ((2-0,50)^2 / 0,50) + ((0-1,50)^2 / 1,50)$$

$$X^2 = 7,20 \quad \wedge \quad p > 0,01$$

**COMPARAR CON LA TABLA AL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN FIJADO Y EL GRADO DE LIBERTAD**

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651

$P < 0.01$  se rechaza la hipótesis Nula

**ACEPTAR O RECHAZAR LA HIPÓTESIS NULA**

Dado que 7,20 es mayor que 6,63 podemos decir que el liderazgo de los directivos tiene relación directa con la relación interpersonal de los colaboradores en la empresa Starbucks S.A y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y la hipótesis alternativa es la correcta.

