

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE CRAC RAIZ, AGENCIA VILLA MARIA DEL
TRIUNFO EL 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PALACIOS HUANGAL, RUBY ANTONELLA

Villa El Salvador

2018

DEDICATORIA

Va dedicado a todas las personas que me apoyaron a lo largo de mi vida, en especial a mis padres, hermanas y sobrinos, que son mi mayor motivo.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, que aprendieron a tener paciencia conmigo dándome su apoyo incondicional.

A mis hermanas y sobrinos que son y serán parte del motivo de mi superación.

A mis abuelos que están y los que ya no están por acompañarme en mis sueños.

A mi asesor por la paciencia, tiempo y el gran apoyo brindado para poder culminar este trabajo de Suficiencia Profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTADO DE FIGURAS	vi
LISTADO DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	x
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad Problemática	1
1.2. Justificación del Problema	3
1.3. Delimitación del Proyecto	4
1.3.1. Teórica	4
1.3.2. Temporal	4
1.3.3. Espacial	4
1.4. Formulación del Problema	4
1.4.1. Problema General	4
1.4.2. Problemas Específicos	5
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
CAPITULO II	6

MARCO TEÒRICO	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.1.1. Antecedentes Nacionales	6
2.1.2. Antecedentes Internacionales	8
2.2. Bases Teóricas	10
2.2.1. Liderazgo	10
2.2.2. Desempeño Laboral	47
2.3. Definición de términos básicos	64
CAPITULO III	67
DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA	67
3.1. Desarrollo del Objetivo General	67
3.2. Desarrollo de los Objetivos Específicos	70
3.3. Metodología	76
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
ANEXO	112
ENCUESTA	112
MATRIZ DE CONSISTENCIA	114
BIBLIOGRAFÍA	115

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Los cinco componentes del liderazgo	14
Figura 2: Los tres Estilos de liderazgo	18
Figura 3: Las seis etapas del proceso decisorio	20
Figura 4: Modelo de los Estilos de Toma de decisiones	22
Figura 5: Modelo del proceso de comunicación.	30
Figura 6: La comunicación como un proceso	31
Figura 7: Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana	32
Figura 8: La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones.	35
Figura 9: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.	38
Figura 10: Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo.	59
Figura 11: Colocaciones de Créditos a Nivel de Agencia de V.M.T	69
Figura 12: ¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?	78
Figura 13: ¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?	79
Figura 14: ¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?	81
Figura 15: ¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?	83
Figura 16: ¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?	84
Figura 17: ¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?	86
Figura 18: ¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?	87

Figura 19: ¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?	89
Figura 20: ¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?	90
Figura 21: ¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?	92
Figura 22: ¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?	93
Figura 23: ¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?	95
Figura 24: ¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?	96
Figura 25: ¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?	98
Figura 26: ¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?	99
Figura 27: ¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?	101
Figura 28: ¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?	102
Figura 29: ¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño?	104
Figura 30: ¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización?	105
Figura 31: ¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?	107

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: ¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?	78
Tabla 2: ¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?	79
Tabla 3: ¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?	81
Tabla 4: ¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?	82
Tabla 5: ¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?	84
Tabla 6: ¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?	85
Tabla 7: ¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?	87
Tabla 8: ¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?	88
Tabla 9: ¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?	90
Tabla 10: ¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?	91
Tabla 11: ¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?	93
Tabla 12: ¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?	94
Tabla 13: ¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?	96
Tabla 14: ¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?	97

Tabla 15: ¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?	99
Tabla 16: ¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?	100
Tabla 17: ¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?	102
Tabla 18: ¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño?	103
Tabla 19: ¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización?	105
Tabla 20: ¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?	106

INTRODUCCIÓN

Si bien sabemos, una organización es un sistema administrativo en el cual tienen objetivos que lo logran a través de las personas que laboran en ella. Es por ello que el liderazgo y el desempeño laboral son fundamentales para el éxito de una organización por los cuales se debe dar a conocer su importancia y todo lo que abarca.

Por todo lo mencionado anteriormente, vi conveniente realizar el presente trabajo de suficiencia profesional, que de tal manera poder dar un aporte sobre el liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de CRAC Raíz, en la agencia de Villa María del Triunfo. Teniendo como finalidad obtener mejoras en el liderazgo y desempeño laboral dentro de la empresa.

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla de la siguiente manera:

Capítulo I: Se describe la relación que tiene el liderazgo con el desempeño laboral para luego poder justificar el interés en el tema, viendo también la delimitación del proyecto, así como también la formulación del problema y los objetivos descritos.

Capítulo II: Se detalla el tema primero exponiendo los antecedentes de estudios nacionales e internacionales vinculados al liderazgo y desempeño laboral, luego recolectando información sobre el tema utilizando los diferentes referentes teóricos, terminando el capítulo con las definiciones de términos básicos.

Capítulo III: En este capítulo según mis objetivos mencionados en el capítulo I hago el desarrollo de las mismas a partir de las diferentes teorías desarrolladas, donde se analizará, describirá, desarrollará y determinará la influencia que ejerce el liderazgo en el desempeño de los colaboradores de la CRAC Raíz de la Agencia de Villa María del Triunfo en el 2017.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad Problemática

CRAC Raiz comenzó a operar en Lima en 1999 bajo el nombre de Edpyme Raíz. La agencia se dedica principalmente a financiar micro y pequeñas empresas en diversos sectores económicos del país. En Raíz, son supervisados por bancos, seguros y supervisión de AFP (SBS).

Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz (anteriormente conocida como Edpyme Raíz S.A.) creó la fusión de Edpyme Raíz y Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín en mayo de 2016, lo que resultó en CRAC Raíz. La fusión ha mejorado su posicionamiento en los sectores de micro y pequeñas empresas, haciendo que la distribución geográfica de su cartera de préstamos sea más diversificada y diversificando sus fuentes de financiación basadas en la adquisición de depósitos a plazo. Aunque al comienzo de la fusión en 2016, el monto total de la asignación en el primer semestre disminuyó porque la compañía se estaba adaptando a la administración de la nueva institución de CRAC Chavín, y para el segundo semestre había crecido en comparación con fines de 2015. Los préstamos crecieron un 5,2% al final del año; luego, en 2017, sus depósitos continuaron aumentando ligeramente, y se lo consideró el líder en préstamos y depósitos de ahorro. En el Fondo de Ahorro y Crédito Rural RAIZ, es una entidad financiera que participa en diversos sectores de nuestro país y diferentes regiones de la provincia de Lima, pero me referiré al departamento de Lima de la institución en el área de Villa María del Triunfo, ubicada en la Av. Pachacútec N ° 2271.

Dentro de la agencia Villa María del Triunfo, también se comparó con otras agencias en Lima Sur, y reveló cómo se desempeñaron en la colocación. Si bien la política de CRAC

Raíz es permitir que los empleados escuchen opiniones para encontrar soluciones y mejorar las acciones diarias, es necesario promover la comunicación horizontal y la igualdad de oportunidades para todo el personal que trabaja en las agencias antes mencionadas. Pero como se sabe no todos los empleados exhiben esas características de entusiasmo y desempeño positivo; así que se debe tomar en cuenta cómo se lleva a cabo el liderazgo, el desarrollando en sus labores y los resultados del desempeño realizado.

En la agencia Villa María Triunfo se encuentran dos áreas, lo que son el área de operaciones y el área de negocios, los cuales están bajo la responsabilidad del administrador o administradora.

A mediados del 2017 se dio el intercambio de administrador, al administrador anterior lo tuvieron que trasladar a la sede de Huaraz ya que esta sede estaba pasando por problemas administrativos, lo cual dio como consecuencia que ingresara otro administrador, en este caso fue una administradora, a unas semanas de su ingreso se fueron dando una serie de circunstancias engorrosas entre la administradora y los colaboradores. Se fue suscitando algunas situaciones de inconformidad de parte de los colaboradores, por ejemplo discusiones por las aprobaciones de los créditos, la forma de trabajar no era la apropiada al parecer de algunos colaboradores, su forma de ser era algo cortante, sintiendo algunos también que habían preferencias; los cuales conllevaron en los siguientes meses a la renuncia de algunos, los reclamos a central de otros; las metas de colaboradores a términos de mes se publicaron los avances de los colaboradores tanto como de la agencia los cuales indicaban que las colocaciones en la agencia no tenían el aumento que debería, tanto en el área de operaciones como en el área de negocios, así como también en la meta por agencia.

Teniendo en cuenta que el liderazgo actual y el desempeño laboral son temas muy importantes para las organizaciones, debido a que estamos en un mundo en constante cambio,

debemos lograr este objetivo de la manera más adecuada; porque estamos evaluando el desempeño laboral de nuestros socios. Al mismo tiempo, podemos analizar la importancia y la influencia del liderazgo. Para ello se sabe que un líder es el que tiene la capacidad de poder atraer, guiar masas, entre otras cualidades y funciones, que naturalmente se plasma en su desenvolvimiento o desempeño en su puesto de trabajo, tanto del líder como del personal que labora en la empresa. Sabemos que la relación entre el líder y sus colaboradores y la relación entre el mismo colaborador son fundamentales para el éxito del negocio, porque una mayor satisfacción de los empleados puede traer una mayor felicidad de los empleados y mayor Productividad y mayor calidad. Servicios y / o productos a clientes. Para obtener estos beneficios, debe tener en cuenta la dinámica de su relación con líderes y colaboradores.

El desempeño de los empleados de la compañía es la clave del éxito de la compañía. Algunos empleadores optan por mantenerse a cierta distancia de sus empleados y en el proceso aseguran que no haya confusión entre sus jerarquías. Otros eligen ser más amigables con los empleados, viéndolo como una forma de aumentar la felicidad de los empleados. Y debes saber cómo manejar cada situación.

Por ello se realizará el estudio del liderazgo y el desempeño de los colaboradores en la CRAC Raíz de la agencia de Villa María del Triunfo en el 2017.

1.2. Justificación del Problema

El análisis del liderazgo y el desempeño laboral dentro de una organización es fundamental, ya que nos permite ver la situación actual del liderazgo y de la manera que influye en el desempeño laboral del personal. Lo que se requiere es tener mejores resultados para la empresa y para ello los colaboradores deben sentirse conformes y comprometidos con la organización desarrollando una cultura organizacional, un buen clima laboral, motivación, y entre otros puntos.

En este trabajo de suficiencia profesional busca mediante diferentes referentes teóricos, analizar el liderazgo y determinar cómo este influye en el desempeño de los colaboradores de CRAC Raíz de la Agencia de Villa María del Triunfo en el 2017. Dado que las organizaciones pueden lograr objetivos personales y organizacionales, es muy importante establecer buenas relaciones entre todos los empleados y la compañía y entre ellos para mejorar el desempeño de los empleados; hay muchos factores que afectan el buen desempeño de los empleados, incluido el liderazgo, estos factores Se desarrollará en este trabajo profesional autosuficiente.

1.3.Delimitación del proyecto

1.3.1. Teórica

El presente trabajo está estructurado en base a las variables que componen teorías de Liderazgo y Desempeño Laboral.

1.3.2. Temporal

La temporalidad de la investigación del proyecto corresponde al periodo 2017.

1.3.3. Espacial

Se desarrolla en los colaboradores de la Caja Rural de Ahorros y Créditos Raíz S.A.A., de Villa María del Triunfo.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017?

1.4.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo afectó la decisión del líder las relaciones entre los colaboradores de CRAC Raíz en la organización Villa María del Triunfo (Villa María del Triunfo) en 2017?
- ¿Cómo afectó la comunicación a la capacitación profesional de los empleados de CRAC Raíz de Villa María del Triunfo en 2017?
- En 2017, ¿cómo se relacionó la agencia de Villa María del Triunfo con la evaluación del desempeño laboral de los socios de CRAC Raíz?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar su influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar la influencia de la toma de decisiones del líder en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.
- Describir cómo influye la comunicación en la capacitación laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.
- Desarrollo de relaciones motivadas en la evaluación de desempeño de 2017 de los colaboradores de CRAC Raíz en la agencia de Villa María del Triunfo.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Según (Quispe, 2017) para optar por el grado de Licenciado en su tesis titulada “Estilos De Liderazgo Y El Desempeño Laboral Del Área Administrativa De La Corte Superior De Lima” Lima, de la Universidad César Vallejo, donde tiene por conclusión que los resultados indican que existe relación moderada entre las variables de Estilo de liderazgo y desempeño laboral: por lo que se recomienda determinar un estilo o tipo de liderazgo por parte de los supervisores con sus colaboradores, para de esa forma mejorar y tener un desempeño laboral eficiente en la institución, con compromiso, identificación y motivación de los supervisores y colaboradores. Además, se recomienda supervisar, capacitar periódicamente a los supervisores y determinar y estilo de liderazgo por ello, para de esa forma no perjudicar a los colaboradores y a la misma institución.

Según (Gonzales Saldaña, 2016) La tesis de maestría de Lima en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega se titula "La relación entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores en la Clínica Jesús del Norte en el Distrito Independencia-2014", cuyo objetivo principal es establecer esta relación y trabajar por género El estado y el campo laboral comparan la capacidad de liderazgo y el desempeño laboral.

Los resultados muestran que: la evidencia estadística definitiva muestra que la dimensión de generación punitiva de las variables de liderazgo se correlaciona negativa y significativamente con la dimensión de calidad del servicio de las variables de desempeño laboral. Existe evidencia estadística de que las dimensiones emocionales de la nutrición generativa, la racionalidad y la libertad de las variables de liderazgo se correlacionan

positivamente con las dimensiones del equipo de las variables de desempeño laboral. Se ha determinado que existe evidencia estadística de que las dimensiones de emociones dócil y emociones indócil de las variables de liderazgo se correlacionan negativamente con las dimensiones de logro laboral de las variables de desempeño laboral.

Según (Ortiz Taipe y Repuello Soto, 2015), Huancavelica de la Universidad Nacional de Huancavelica, eligió la disertación, que es "El estilo de liderazgo y el desempeño del municipio de la región de Acoria en 2015". El propósito es determinar la relación entre el estilo de liderazgo de la ciudad del distrito de Acoria y el desempeño de los empleados en 2015. El resultado final es que se encuentra un buen coeficiente de correlación, que se prueba mediante la prueba Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0.000 <0.005; Rho = .657 * "). Una muestra no probabilística de 58 colaboradores administrativos del gobierno de la ciudad. Por lo tanto, A partir de supuestos generales, se puede demostrar que el estilo de liderazgo está directamente y significativamente relacionado con el desempeño laboral (en el nivel relevante: bueno).

Según (Ayque Arapa, 2014), su tesis de maestría se titula "La influencia del liderazgo gerencial en el desempeño docente de las instituciones de educación primaria en el área de La Jolla en las instituciones educativas en 2011", con Mollendo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán Y Valle el objetivo principal es descubrir la influencia que existe entre estas variables. La investigación tiene un enfoque cuantitativo. Entre las conclusiones más relevantes extraídas en el trabajo de investigación, se encuentran los siguientes resultados sobresalientes: -Los resultados de la investigación muestran que el nivel de liderazgo administrativo de las instituciones de educación primaria en la región de La Jolla en 2011 fue regular o intermedio. -Los resultados muestran que en 2011 las escuelas primarias de la región de La Jolla. El nivel de desempeño docente de las instituciones

educativas es regular o intermedio: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo gerencial y el desempeño docente en la región. En 2011, las instituciones educativas de base en la región de La Jolla, basadas en los hallazgos de correlación y asociación con el valor de significancia ($p < 0.05$), podemos afirmar que el liderazgo gerencial afectará el desempeño de las instituciones de educación primaria en la región de La Jolla.

Según (Quispe Quispe, 2011) En el artículo "La relación entre el estilo de liderazgo del líder y el desempeño docente en las segundas instituciones de educación pública", se selecciona el grado de Master of Educational Science. UGEL01 Villa El Salvador (Villa El Salvador) de San Juan de Miraflores (San Juan de Miraflores) de Lima (Universidad Nacional de San Marcos) en 2009 y 2010, respectivamente. Lima). Llegó a la conclusión de que existe una conexión entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño del maestro. Se puede señalar que el estilo de liderazgo del director tiene un impacto significativo en el nivel básico y logra un rendimiento de enseñanza variable, es decir, valores más altos en la aplicación de buenos estilos de liderazgo obtienen valores más altos en el nivel. Actuación del profesor. El estilo de liderazgo predominante es autoritario, seguido de estilos democráticos y liberales. Los resultados muestran que estos estilos se han aplicado a nivel regular. Esto explica la falta de un evidente estilo de liderazgo democrático de los directores, por lo que otros estilos afectan su gestión.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Según (López Belmonte, 2017) en su tesis Doctoral titulada "Análisis de los factores relacionados con el desempeño del liderazgo en las cooperativas de enseñanza" España, de la Universidad de Granada, tuvo como objetivo principal, conocer y analizar de manera integral las Cooperativas de Enseñanza de la Ciudad Autónoma de Ceuta, así como la importancia de los distintos factores que condicionan el fenómeno del liderazgo en estas

entidades y la opinión e los estudiantes de Magisterio en esta modalidad de inversión. Por último, se dan a conocer los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso investigador, aumentando, de tal manera, el campo de conocimiento en esta materia, la cual está adquiriendo gran relevancia en los últimos años, por los fines sociales que persiguen estas entidades cooperativas. Se pone de manifiesto que sus socios son auténticos líderes de la entidad a la que pertenecen, pero presentan ciertas carencias formativas a nivel empresarial, la cual no ponen remedio mediante formación complementaria, centrando esta en otros ámbitos del conocimiento. En cuanto al colectivo de estudiantes de Magisterio, se ha demostrado que confían en el Cooperativismo como modelo de inversión económica, basado en el liderazgo para obtener y liderar un puesto laboral que permita desarrollar la vocación docente, en estos tiempos tan complicados.

Según (Tenorio Méndez, 2017), en su trabajo de investigación titulado "Satisfacción de los docentes con el proceso de evaluación del desempeño laboral", el propósito de la investigación es actualizar los procedimientos y también proponer una evaluación que ayude a mejorar el desempeño laboral sistema. Lograr la satisfacción del profesor y la percepción del trabajo. La determinación de la respuesta de diagnóstico debe actualizar el método de evaluación del desempeño del maestro de acuerdo con la prioridad. Por esta razón, es necesario mejorar la comunicación interna entre el asesor, el asesor y la autoridad competente: el procedimiento de evaluación debe ser socializado. Además, se debe usar una herramienta en conjunto para medir el ambiente de trabajo o la satisfacción del maestro. Para lograr los objetivos propuestos, se han formulado objetivos, estrategias y actividades, que se llevarán a cabo dentro de un cierto período de tiempo y son responsabilidad del Departamento de Evaluación Académica y del departamento competente. Con base en el contenido anterior, se propone el método de aplicación del cuestionario actualizado, y la prioridad se considera en función de las calificaciones de los evaluadores (director regional, estudiantes, padres y

comités internos) sobre la premisa de satisfacción y motivación. Proceso de comunicación y espíritu de trabajo en equipo.

Según (Chamorro Arturo & Ojeda Ponce, 2016), en su trabajo de investigación titulado “Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito”, Insistió en que el objetivo básico es determinar si el estilo de liderazgo afecta la satisfacción laboral de los funcionarios de La Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito de la Universidad Central del Ecuador. La hipótesis señalaba que el estilo de liderazgo afectará la satisfacción laboral de los funcionarios de La Casa de la Cultura Ecuatoriana. El trabajo se basa en la teoría del desarrollo organizacional y en dos factores: la interna y externa de Frederick Herzberg, y sus principios incluyen la satisfacción laboral. Investigación correlacional y no experimental. La conclusión general es que un estilo de liderazgo insuficiente afectará la satisfacción laboral del servidor. También se recomienda implementar un liderazgo democrático y mejorar la satisfacción de los funcionarios.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo

Si bien sabemos Liderazgo no es lo mismo que administración; el liderazgo más bien se asemeja a lo que es el poder, ya sea para bien o para mal, es decir tiene influencia en otras personas; por lo tanto veremos a continuación los diferentes conceptos que le dan al Liderazgo.

Nosotros definimos a un líder como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa. El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas. Es lo que hacen los líderes. (Robbins & Coulter, 2014, p. 536).

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 413).

Una definición de liderazgo tiene que ser lo bastante amplia para dar acomodo a diferentes teorías, resultados de investigación y aplicaciones. Definimos el liderazgo como el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. Advertida que, como lo especifica esta definición, no se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 492).

El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia. Un buen administrador debe ser necesariamente un buen líder. Por otra parte, no siempre un líder es administrador. Los líderes deben estar presentes en los niveles institucional, intermedio y operacional de las organizaciones. Todas las organizaciones requieren líderes en todos sus niveles y en todas sus áreas de actuación. (Chiavenato, 2002, p. 562).

2.2.1.1. Importancia del Liderazgo

La función del líder informal puede ser de todo punto tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 492).

El liderazgo es importante porque es vital para la supervivencia de cualquier organización. Lo importante es convertirse en la capacidad del jefe para guiar y dirigir. La organización puede llevar a cabo una planificación, control, etc. Ni siquiera un líder adecuado es inmune, incluso una organización de este tipo puede carecer de planificación y control, pero tener un buen líder puede lograr el éxito. (Rivera De Cruz, 2012).

2.2.1.2. Componentes de Liderazgo

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 414) Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

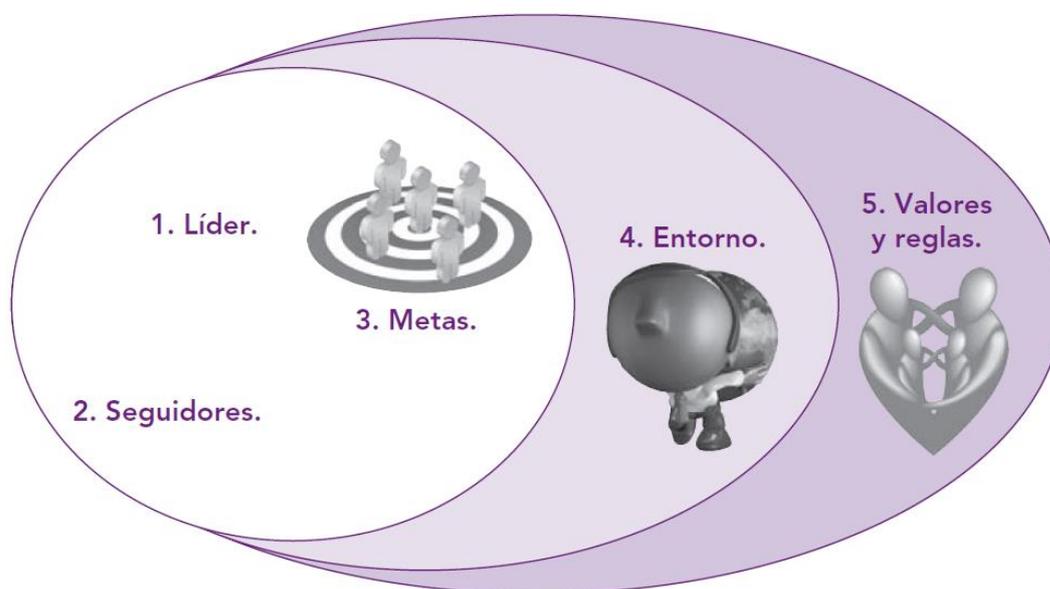
Según (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 236-237) los componentes básicos del liderazgo son 5, los que se mostrarán en la Figura 1 y se describe a continuación:

- Líderes: los líderes desempeñan un papel vital en todas las teorías y modelos de liderazgo. Crean una visión, proporcionan claridad y vitalidad, y guían a los seguidores para lograr los objetivos estratégicos de la compañía a través de planes de acción específicos.

- Seguidores: ¿Habrá líderes sin seguidores? No, porque la naturaleza del liderazgo está en influir a alguien. Los seguidores son personas capaces y los líderes tienen la capacidad de influir en los indicadores clave de la organización; son líderes potenciales.
- Objetivo: para que las acciones del seguidor se ajusten a la visión del líder y la de este, y para ser coherente con el marco estratégico de la organización, de modo que sus objetivos apunten al objetivo, los seguidores deben cambiar los promotores y ser capaces de Instruir y establecer metas personales y grupales que sean consistentes con las metas organizacionales.
- Entorno: la relación entre el líder y el seguidor no perseguirá la realización de objetivos en un entorno virtual (por ejemplo, una aspiradora). El liderazgo depende principalmente de la situación. En otras palabras, un método que es efectivo en una situación puede no serlo en otra. Es muy importante que un líder sepa cómo leer su entorno cambiante para poder ajustar su estilo de acuerdo con la situación.
- Valores y reglas: el entorno de liderazgo tiene relatividad; sin embargo, también hay problemas que no pueden o no deben negociarse. La ley, la ética, la sociedad, el medio ambiente, las personas y la cultura son valores o principios que deben regular las acciones de los líderes y seguidores.

Figura 1

Los cinco componentes del Liderazgo



Fuente: (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011)

De la Figura 1 (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 237) explica lo siguiente:

“Este proceso encuentra su máxima expresión en el entorno organizacional, en donde líderes y seguidores se mueven hacia metas alineadas. Sin embargo, es importante resaltar también otro factor que presenta una gran influencia en ellos, su entorno cultural. La cultura es el factor educativo e integrador por excelencia en una empresa. Es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve objetiva y simbólicamente para hacer que una organización sea particular y distinta. Todos los autores coinciden en que existe una relación

entre la estructura y la cultura, y que en la organización estos dos conceptos se corresponden.

Decimos que la cultura es un factor educativo e integrador, pues el dueño o director de una empresa no puede llevar a cabo la estrategia él solo. Requiere el apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña, ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, de capacitación y educación continua de la organización; es, por tanto, un conjunto de creencias y valores donde estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida, que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

Como podemos ver, la relación cultura-estructura es profunda y fundamental para el desarrollo de una organización”.

2.2.1.3. Teorías del Liderazgo

- Teorías de rasgos de personalidad

Según (Chiavenato, 2017, p. 343-345) Rasgos como la inteligencia, la autoconfianza, el coraje y la astucia pueden ser la base del comportamiento específico de un líder. Muchas organizaciones todavía creen que ciertos rasgos de personalidad, especialmente los "cinco grandes" que caracterizan el liderazgo, siguen siendo deseables para sus líderes, aunque la nueva tendencia es poner más énfasis en las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que los gerentes efectivos deben tener habilidades técnicas, conceptuales y humanas; la investigación ha identificado ciertas habilidades relacionadas con la efectividad del liderazgo, que incluyen:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.

2. La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
3. La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
4. La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
5. La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
6. El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
7. La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.

Las características de liderazgo que son críticas para el éxito en la economía global incluyen:

1. Flexibilidad cultural. En los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y sensibilidad a otras culturas. Incluso en organizaciones nacionales, esta habilidad es esencial para el éxito debido a la creciente diversidad. Los líderes no solo deben ser capaces de gestionar, sino que lo más importante deben ser capaces de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en la organización.
2. Habilidades para la comunicación. Los líderes efectivos son buenos para comunicarse en forma escrita, verbal o no verbal.

3. Habilidades relacionadas con las personas. Debido a que las personas son parte del liderazgo, los líderes deben ser capaces de crear una atmósfera de aprendizaje, diseñar y guiar programas de capacitación, transmitir información y experiencia, obtener resultados, brindar asesoramiento para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y ajustar los materiales de aprendizaje.
4. Creatividad. La capacidad de resolver problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo de hoy. Los líderes no solo deben ser creativos, sino que también deben crear una atmósfera que fomente la creatividad de los demás.
5. Aprendizaje autodirigido. Esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir continuamente nuevos conocimientos y habilidades. En una era de transformación y competitividad global que cambia rápidamente, los líderes deben cambiar constantemente y poder aprender de forma independiente.

- Teorías del Comportamiento

Las teorías del comportamiento, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Las principales teorías del comportamiento que analizan estilos de liderazgo son las siguientes (Chiavenato, 2017, p. 349-350):

- Investigación de la Universidad de Iowa

El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo

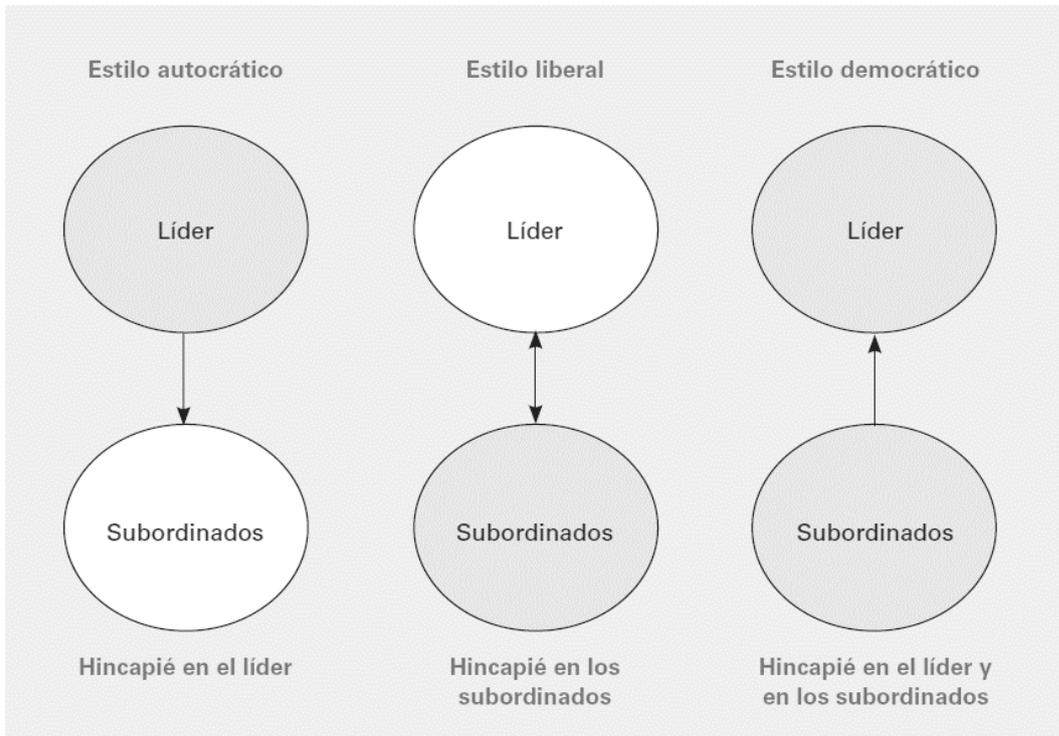
que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

Figura 2

Los tres Estilo de Liderazgo



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

Viendo a profundidad según los diferentes referentes teóricos sobre el liderazgo, me profundizare en sus dimensiones que tocaré.

2.2.1.4. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el núcleo del plan, definido como elegir un plan de acción entre una variedad de opciones. A menos que se tome una decisión, no se puede decir que hay un plan: los recursos, el liderazgo o la reputación están dañados; hasta entonces, solo hay planificación e investigación analítica (Koontz, Weihrich y & Cannice, 2012, p. 162).

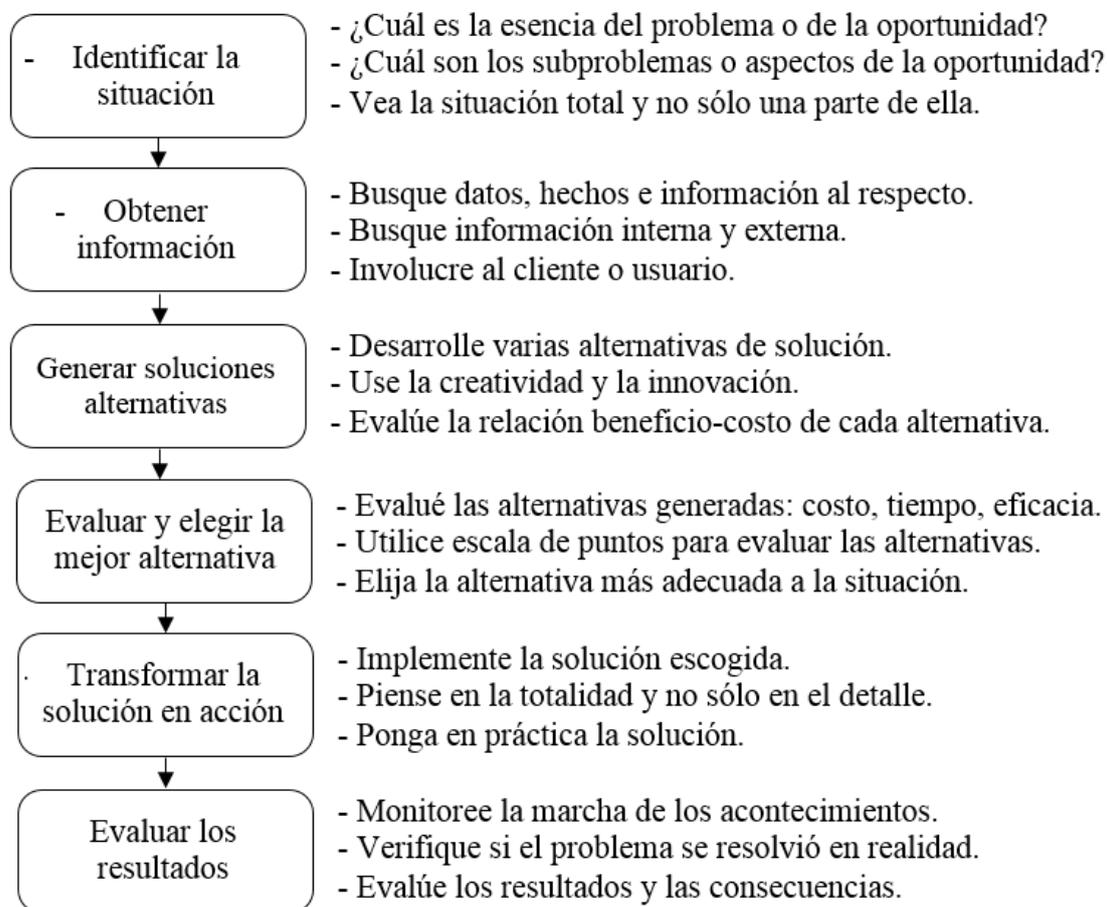
Tomar una decisión es determinar y elegir un curso de acción para resolver un problema en particular u obtener una ventaja cuando surja una oportunidad. En resumen, la toma de decisiones es una parte importante de la gestión. La toma de decisiones es el proceso de elegir un plan de acción entre varias alternativas para enfrentar problemas o aprovechar oportunidades. (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002, p. 287-288).

- Proceso de Toma de decisiones

El proceso decisorio se desarrolla en seis etapas como se muestra en el Figura 3.

Figura 3

Las seis etapas del proceso decisorio



Fuente: (Chiavenato, Administración en los nuevos tiempos, 2002)

- Ambientes o herramientas de decisión

Con los años, se han desarrollado muchas herramientas y técnicas para ayudar a los supervisores a mejorar sus capacidades de toma de decisiones. Esta sección describe algunos de los métodos más utilizados. El supervisor encontrará tres condiciones al tomar una decisión: certeza, riesgo e incertidumbre (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 189-190).

- **Certeza.** La decisión que enfrenta el supervisor es mejor en términos de certeza o certeza. Se pueden determinar los resultados de cada método

alternativo. Por ejemplo, suponga que un supervisor debe seleccionar una compañía de envío para su producto. El supervisor conoce el peso exacto de los artículos a transportar y el costo de transporte por UPS, FedEx o DHL. También conoce el resultado de cada opción: se entregará. Como saben, la mayoría de las decisiones regulatorias no son tan claras como esta.

- **Riesgo.** Una situación más común que enfrentan los supervisores es el riesgo, en cuyo caso deben estimar la probabilidad de ciertos resultados. Para asignar la probabilidad de resultado, los supervisores pueden usar su experiencia personal, información auxiliar o datos históricos.
- **Incertidumbre.** Cuando los supervisores no están seguros del resultado, ni siquiera pueden estimar razonablemente su posibilidad, y tomarán decisiones en condiciones inciertas. En este caso, la elección de alternativas se ve afectada tanto por la limitada información disponible como por la perspectiva del problema en sí. Un administrador optimista elegirá la opción que proporcione el mayor beneficio posible, mientras que un administrador pesimista tratará de minimizar la mayor pérdida. Aunque los supervisores que enfrentan incertidumbre tratarán de cuantificar las decisiones cuando sea posible, tomar decisiones basadas en "respuesta instintiva" generalmente vale la pena.

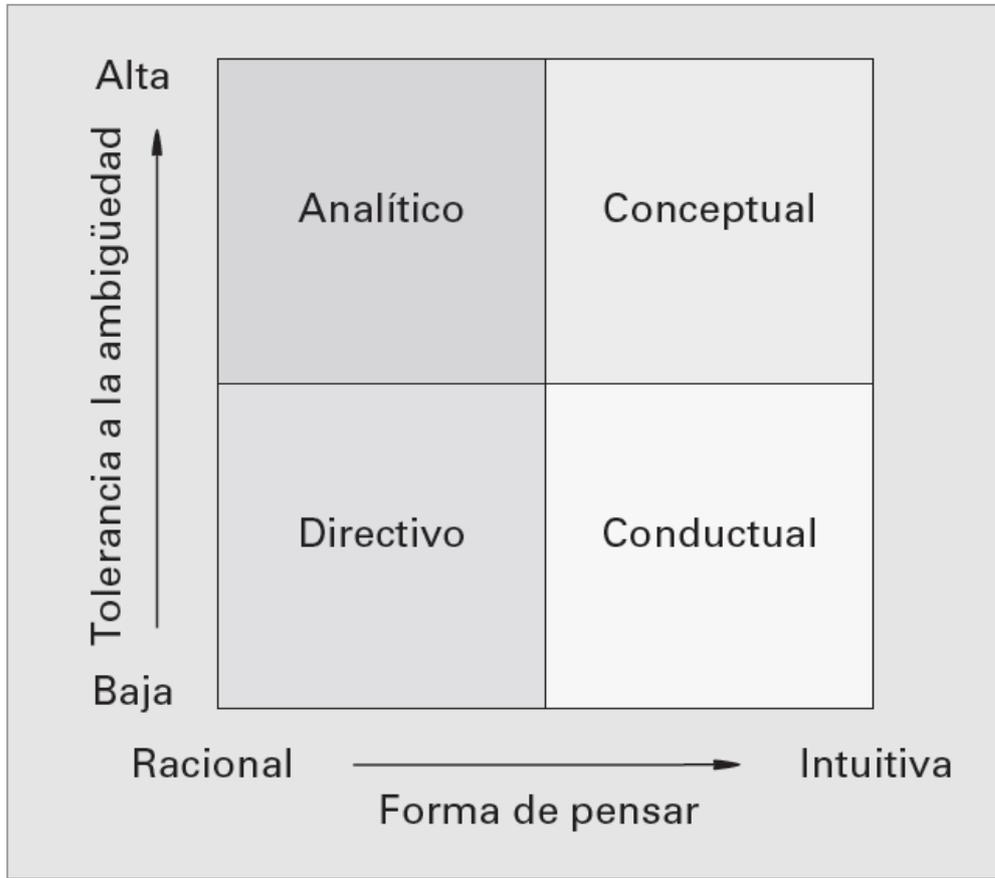
- Estilos de Toma de decisiones

Todos imprimirán su propia personalidad y experiencia en las decisiones que tomen. Por ejemplo, si usted es conservador e insatisfecho con la incertidumbre, puede poner más énfasis en las alternativas de toma de

decisiones que aquellas con incertidumbre y riesgo. Estos hechos conducen al reconocimiento del estilo personal en la toma de decisiones.

Figura 4

Modelo de los Estilos de Toma de decisiones



Fuente: (Robbins & DeCenzo, Supervisión, 2008)

La base básica del modelo de estilo de toma de decisiones es el reconocimiento de que los humanos son diferentes en dos dimensiones. El primero es su forma de pensar. Algunas personas son lógicas y racionales. Procesan la información en orden. Por el contrario, algunos son intuitivos y creativos. Miran las cosas como un todo. El segundo aspecto implica la tolerancia a la ambigüedad.

Algunas personas necesitan desesperadamente información estructurada para minimizar la ambigüedad, mientras que otras manejan muchas ideas al mismo tiempo. Al dibujar los diagramas de estas dos dimensiones, forman cuatro métodos de toma de decisiones (ver Figura 4): gestión, análisis, concepto y comportamiento.

- **Estilo Directivo.** Las personas con un estilo de gestión tienen una menor tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficientes y lógicos. Su enfoque en la eficiencia hará que tomen decisiones con poca información y pocas opciones. Los tipos de gestión pueden tomar decisiones rápidamente y centrarse en el corto plazo.
- **Estilo Analítico.** Los tipos de análisis son más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes. Esto los lleva a querer más información que los gerentes y considerar más alternativas. Los supervisores analíticos se caracterizan por tomar decisiones cautelosas y tienen la capacidad de adaptarse o enfrentar nuevas situaciones.
- **Estilo Conceptual.** Las personas con un estilo conceptual tienden a considerar panoramas amplios y a múltiples opciones. Su enfoque es a largo plazo, y son buenos para encontrar soluciones creativas de problemas.
- **Estilo Conductual.** Este estilo representa a los tomadores de decisiones que trabajan bien con los demás. Se preocupan por el éxito de sus empleados. Aceptan las sugerencias de otros y confían en las reuniones para comunicarse. Este chico intentó evitar conflictos y buscar aceptación.

Según (Robbins & Coulter, 2014, p. 173-174) se divide en dos estilos la Toma de decisiones que son los siguientes:

- El primero, conocido como **estilo de pensamiento lineal** Es la característica de las personas a las que les gusta utilizar datos y hechos externos y procesar la información correspondiente a través del pensamiento racional y lógico para guiar sus acciones y decisiones.
- El segundo, el **estilo de pensamiento no lineal** Quienes prefieren fuentes internas de información (emociones e intuiciones) usan y procesan información basada en las percepciones, sentimientos y premoniciones que determinan sus acciones y decisiones.

- **Ética en la Toma de decisiones**

Según (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 203) presenta tres posiciones éticas diferentes, que serían los siguientes:

- **Visión Utilitaria.** El primero es la moralidad del utilitarismo; en él, las decisiones se toman únicamente en función de sus resultados o consecuencias. El propósito del utilitarismo es proporcionar el mayor beneficio al mayor número de personas. Esta visión tiende a dominar las decisiones comerciales. ¿por qué? Es consistente con los objetivos de eficiencia, productividad y alto rendimiento. Por ejemplo, al maximizar las ganancias, el supervisor argumentará que está asegurando la cantidad máxima de beneficio máximo.
- **Visión de los Derechos.** Otra perspectiva ética es la visión de los derechos éticos, que requiere que las personas tomen decisiones consistentes con las libertades y privilegios básicos establecidos en la Declaración de Derechos y otros documentos. Esta visión implica respetar y proteger los derechos fundamentales de las personas; por ejemplo, el

derecho a la privacidad, la libertad de expresión y los procedimientos justos. Esta actitud protegerá a los empleados que denuncien comportamientos no éticos o ilegales a su organización u organización de noticias; actúan sobre la base de la libertad de expresión.

- **Visión de la Justicia.** El último punto es la visión de la justicia moral, que requiere que las personas implementen y apliquen las reglas de manera imparcial, de modo que los beneficios y los costos se distribuyan de manera justa. Los miembros del sindicato generalmente promueven esta visión. Demuestra que el salario es el mismo que para un trabajo determinado, independientemente de las diferencias de rendimiento, y utiliza la antigüedad como criterio para tomar decisiones de despido.

2.2.1.5. La Comunicación

Incluso si hay comunicación en todas las etapas de la gestión, la comunicación es muy importante para la función de comando: la comunicación incluye la transmisión de información del remitente al receptor, siempre que el receptor pueda entender la información. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 456).

Las personas siempre sienten la necesidad de comunicarse con los demás, expresar pensamientos, conceptos y emociones, y dejar una profunda impresión. Quizás es por eso que el gran salto histórico de la humanidad se ha convertido en un hito en el surgimiento de ciertas nuevas herramientas de comunicación. Por lo tanto, los seres humanos no solo consideran la comunicación como un medio para obtener comprensión, sino también como

un recurso, fortalecen nuestro desarrollo y nos dan un valor tal que es el uso y la aplicación de todos los idiomas (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 189).

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2017, p. 308).

La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 421).

- Funciones de la Comunicación

Según (Chiavenato, 2017, p. 308-309) describe La comunicación es esencial para el comportamiento de las organizaciones, grupos y personas. En general, la comunicación realiza cuatro funciones básicas en organizaciones, grupos o individuos: control, motivación, expresión emocional y expresión de información:

1. **Control.** La comunicación tiene un fuerte control sobre el comportamiento de las organizaciones, grupos y personas. Cuando las personas siguen las reglas y procedimientos de trabajo, o cuando

comunican problemas de trabajo a sus supervisores inmediatos, les dan el control de la comunicación. Deben respetar la jerarquía y las reglas formales, y la comunicación puede verificar si esto sucede. Cuando un grupo acosa a otro grupo, o cuando alguien se queja de que la producción de alguien es más o menos que el nivel promedio del grupo, la comunicación informal también puede controlar el comportamiento.

2. **Motivación.** La comunicación inspira motivación al definir lo que una persona debe hacer, evaluar su desempeño y guiarlos para lograr objetivos y resultados. La definición de objetivos, la retroalimentación sobre el progreso realizado y el fortalecimiento de los comportamientos ideales estimulan la motivación y requieren comunicación.
3. **Expresión de emociones.** La comunicación grupal es otra opción para que las personas expresen sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación es casi siempre una forma de expresar emociones y satisfacer ciertas necesidades sociales.
4. **Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones de individuos y grupos al transmitir datos que identifican y evalúan acciones alternativas.

- Proceso de la Comunicación

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 457-459) Describe el proceso de comunicación de la siguiente manera y la cual se representa en la Figura 5:

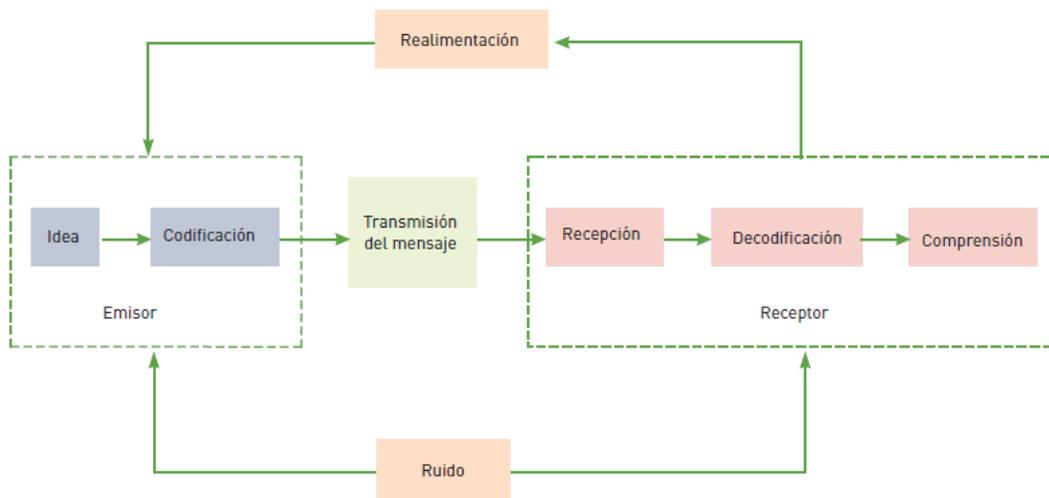
- **El emisor del mensaje:** La comunicación comienza con el remitente, que tiene una idea o idea, y luego la codifica para que el remitente y el receptor puedan entenderla; aunque generalmente se considera que el lenguaje hablado codifica el mensaje, existen muchas formas de codificación, como convertir ideas en lenguaje computacional .
- **Uso de un canal para transmitir el mensaje:** Esta información se transmite luego en el canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión se puede lograr a través de notas, computadoras, teléfonos, telegramas, correos electrónicos, televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios de colaboración).
- **El receptor del mensaje:** El destinatario debe estar dispuesto a recibir el mensaje para descifrarlo en un pensamiento; por ejemplo, alguien que piensa en un emocionante partido de fútbol puede no prestar suficiente atención a lo que se dice en el informe de inventario, lo que aumenta la posibilidad de interrupción de la comunicación o recibir el mensaje correctamente. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, donde el destinatario convierte el mensaje en ideas. Solo cuando el emisor y el receptor asignan el mismo significado o al menos similares a los símbolos que componen el mensaje, se puede llevar a cabo una comunicación precisa. Por lo tanto, es obvio que un mensaje codificado en francés debe ser capaz de entender al destinatario del idioma.
- **Ruido que entorpece la comunicación:** Desafortunadamente, la comunicación se ve afectada por el ruido, es decir, cualquier factor que obstaculice la comunicación, ya sea el emisor, el transmisor o el receptor.

- **Realimentación en la comunicación:** Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe recibir retroalimentación. Nunca podemos estar seguros de si el mensaje ha sido codificado, transmitido, decodificado y entendido hasta la confirmación de los comentarios. Del mismo modo, significa cualquier cambio en individuos u organizaciones debido a la comunicación.

- **Factores situacionales y organizacionales en la comunicación:** Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación; en el ambiente externo pueden ser educativos, sociológicos, político-legales y económicos, por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica: no es lo mismo la comunicación directa y en persona que la conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo o un intercambio de correos electrónicos. En la comunicación el tiempo también debe considerarse: es posible que un ejecutivo ocupado no tenga tiempo suficiente para recibir y enviar información precisa. Factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa son, entre otros, la estructura de la organización, los procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Un ejemplo de este último factor es el fuerte efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

Figura 5

Modelo del proceso de comunicación.



Fuente: (Koontz, Harold; Weihrich, Heinz ; Cannice, Mark, Administración, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, 2012)

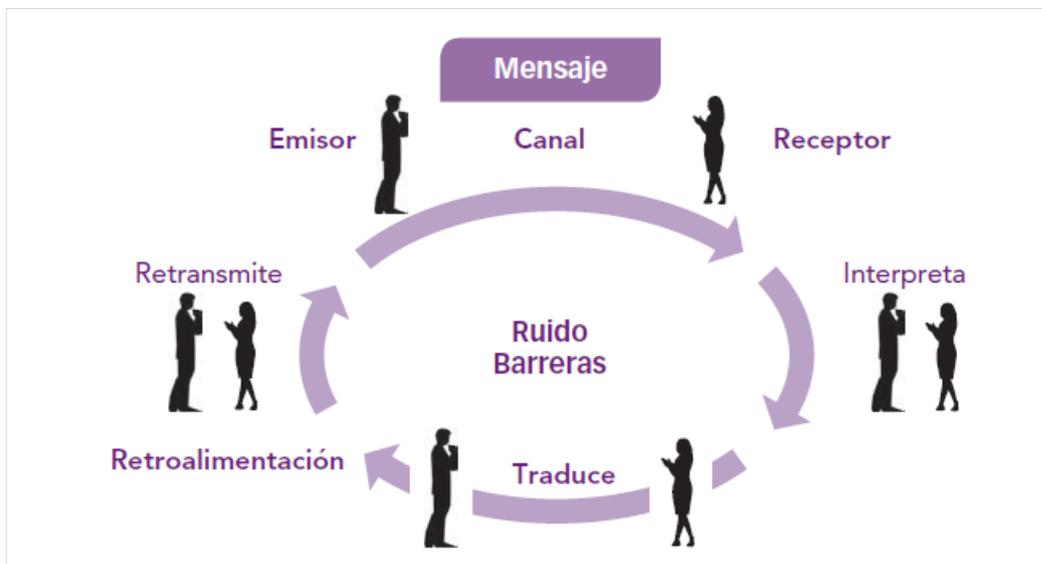
(Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 190-191)

Describe el proceso de la Comunicación y la cual se muestra en la Figura 6.

En este proceso, la clave es que tanto el emisor como el receptor utilizan comentarios para asegurarse de que han entendido correctamente el mensaje. En otras palabras, lo que el destinatario sabe a través de la percepción juega un papel decisivo en su comportamiento, por lo que es necesario asegurarse de que los dos tengan la misma información e interpretación del mensaje. Por lo tanto, es importante no dejar una posición tan importante para la percepción. Por esta razón, se debe prestar especial atención a todos los elementos del proceso para comprender el mensaje correctamente.

Figura 6

La comunicación como un proceso



Fuente: (Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, Desarrollo Organizacional (Enfoque latinoamericano), 2011)

- Barreras de la Comunicación Organizacional

(Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011, p. 199-120)

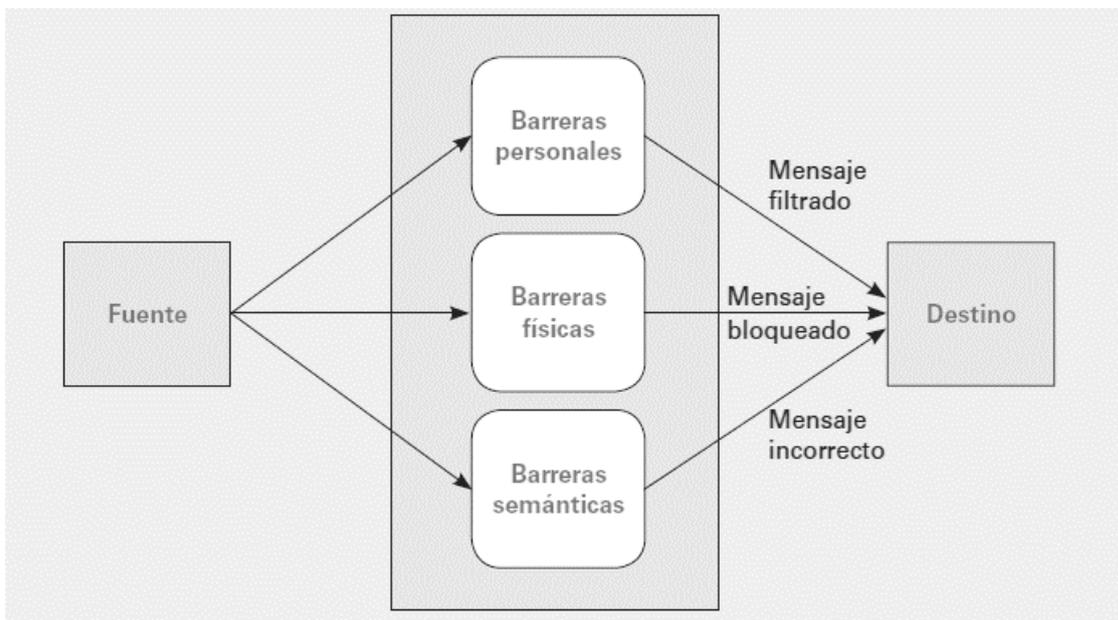
Dado que las dificultades y problemas típicos de la interacción personal en el proceso de comunicación bidireccional aparecerán en el proceso mismo, formará barreras de comunicación y, si la información en la comunicación es incompatible, aumentará las barreras de comunicación. Además, la existencia de estos problemas es, sin duda, un obstáculo para una comunicación efectiva, y también trae mayores dificultades para la comprensión y comprensión mutuas. Se dividen en tres tipos de obstáculos:

- **Las barreras personales** Son interferencias en la comunicación, que se originan o involucran emociones humanas.

- **Las barreras físicas** Son interferencias a la comunicación debido al lugar o entorno donde se produce la comunicación.
- **Las barreras semánticas** Se derivan de las limitaciones de las palabras, imágenes o acciones con las que nos comunicamos, porque generalmente contienen varios significados.

Figura 7

Cómo funcionan las barreras de la comunicación humana



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

En la Figura 7 se muestra cómo funcionan las barreras ya mencionadas y descritas.

2.2.1.6. Motivación

La motivación es el proceso de influir en la energía, dirección y perseverancia de una persona para lograr un objetivo. (Robbins & Coulter, 2014, p. 506).

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. (Chiavenato, 2017, p. 238).

La motivación es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad. (Robbins & DeCenzo, Supervisión, 2008, p. 217).

- Las primeras Teorías de Motivación

✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La teoría se basa en la pirámide de necesidades, donde se clasifica en capas o se clasifica según su importancia e impacto en el comportamiento humano. (Chiavenato, 2017, p. 241) Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

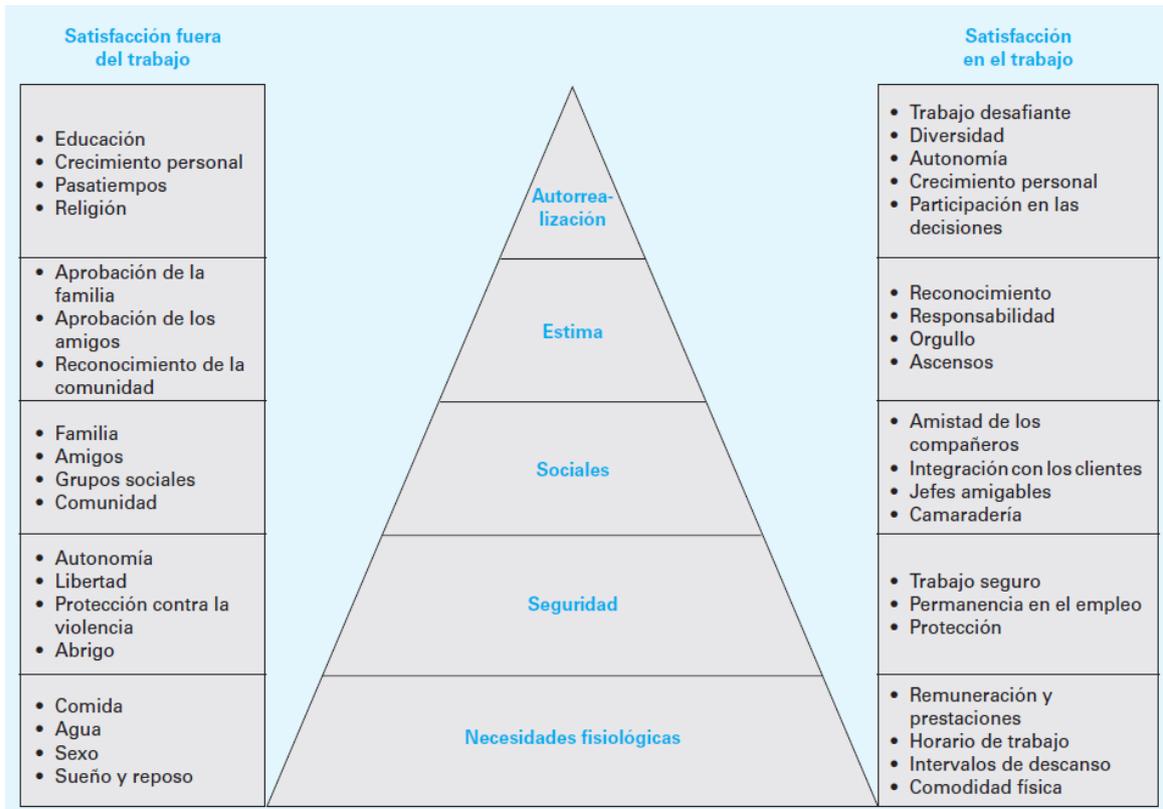
1. **Las necesidades fisiológicas** Son comida, refugio y previenen el dolor o el sufrimiento. También se denominan necesidades biológicas, y deben satisfacerse periódicamente y repetidamente para garantizar la supervivencia de los individuos.
2. **Las necesidades de seguridad** No son peligrosos (reales o ficticios) y están protegidos de amenazas externas. También están estrechamente relacionados con la supervivencia individual.
3. **Las necesidades sociales** Son personas amigables, participativas, de grupo, personas amorosas y afectuosas. Están relacionados con la vida de las personas y otros en la sociedad y el deseo de dar y recibir amor.

4. **Las necesidades de estima** Están relacionadas con la forma en que se percibe y evalúa a una persona, como la autoestima, el amor propio y la confianza en sí mismo.
5. **Las necesidades de autorrealización** Son el estado más elevado de la humanidad, y se dan cuenta de ello desarrollando sus talentos y habilidades. Son las necesidades humanas en la cima de la pirámide y reflejan los esfuerzos de cada persona para realizar su potencial y continuar desarrollándose a lo largo de sus vidas.

La teoría de la demanda de Maslow fue ampliamente reconocida en los años sesenta y setenta, especialmente entre los gerentes activos, tal vez porque era lógica y fácil de entender. (Robbins & Coulter, 2014, p. 508)

Figura 8

La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

✓ Teorías X y Y de McGregor

Refiere que Douglas McGregor es conocido por proponer dos suposiciones acerca de la naturaleza humana: La teoría X y la teoría Y. En términos muy sencillos, la teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los colaboradores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. McGregor creía que la práctica de la administración debía guiarse por las suposiciones de la teoría

Y, y que podría lograrse un mayor nivel de motivación de los empleados al permitirles participar en la toma de decisiones, asignarles puestos con responsabilidades y desafíos, y fomentar las buenas relaciones grupales. (Robbins & Coulter, 2014, p. 508).

Desafortunadamente, no hay evidencia de que uno de estos dos conjuntos de hipótesis sea correcto, o que el no aceptar los supuestos de la Teoría Y y cambiar nuestras acciones en consecuencia conducirá a empleados más motivados. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 221-222).

✓ **Teorías de los dos Factores de Herzberg (teoría de la motivación e higiene)**

Según Herzberg, La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores estrechamente relacionados. (Chiavenato, 2017, p. 244-245):

1. **Los factores higiénicos** Se tratan de las condiciones laborales de las personas. Incluyen instalaciones y entornos, que incluyen condiciones físicas, salarios y beneficios, políticas organizacionales, estilos de liderazgo, ambiente de trabajo, relaciones entre gerentes y empleados, regulaciones internas, oportunidades de crecimiento, relaciones con colegas, etc. Son el contexto del trabajo. De hecho, son factores que las organizaciones usan tradicionalmente para motivar a las personas. Sin embargo, los factores de salud tienen una capacidad limitada para influir en las personas. La expresión "higiene" refleja las características de prevención y prevención. Cuando estos factores son excelentes, solo evitarán la insatisfacción, porque su impacto en el comportamiento no

puede aumentar sustancial o permanentemente la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando están en riesgo, causarán insatisfacción.

Por lo tanto, los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Beneficios sociales obtenidos
- Condiciones físicas de trabajo y confort
- Relación con el gerente
- Relaciones con colegas y amistad
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. **Los factores motivacionales** Se refieren a perfiles de trabajo y actividades relacionadas. Generan satisfacción duradera y aumentan la productividad a un nivel excelente. Cuando los factores de motivación están en su mejor momento, aumentarán en gran medida la satisfacción de las personas, y cuando sean inestables, harán que las personas estén satisfechas. Los factores de satisfacción son:

- Aproveche al máximo las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo hacer el trabajo
- Asumir toda la responsabilidad del trabajo
- Determinar el propósito y las metas relacionadas con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

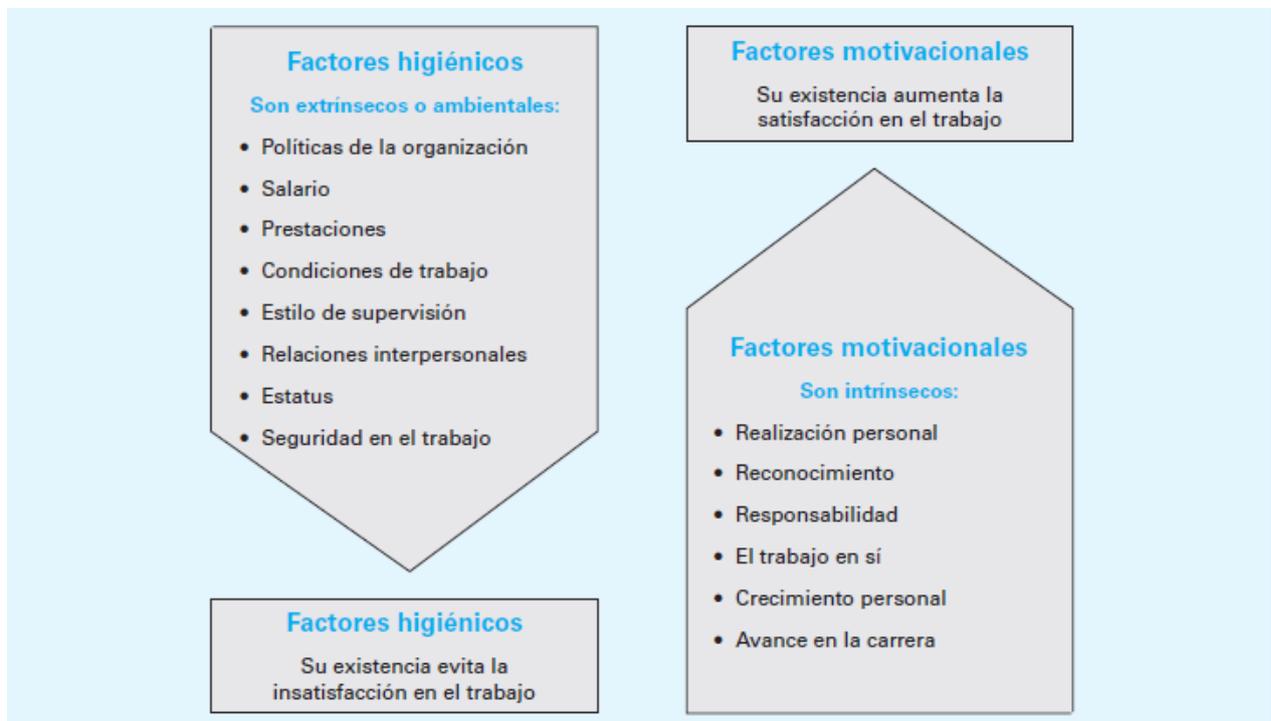
Los factores de motivación son condiciones internas personales que conducen a la satisfacción y la satisfacción personal. Están relacionados con necesidades secundarias.

Herzberg concluyó que los factores que causan satisfacción profesional son diferentes de los factores que causan insatisfacción y no tienen ninguna relación. Él cree que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción.

Del mismo modo, lo contrario de la insatisfacción no es la satisfacción, sino la insatisfacción. Cada uno de estos dos factores tiene sus propias dimensiones.

Figura 9

El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

✓ Teoría de las tres necesidades (Teoría de las necesidades adquiridas McClelland)

David McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo (Robbins & Coulter, 2014, p. 509):

- **Necesidad de logro (nLog)** Busque la excelencia y siga un conjunto de estándares para lograr el éxito.
- **Necesidad de poder (nPod)** Es necesario hacer que otros muestren comportamientos que no se pueden lograr de otra manera.
- **Necesidad de afiliación (nAfi)** Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Esta teoría también se concentra en el contenido. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas (Chiavenato, 2017, p. 246):

1. **La necesidad de realización (need for achievement)** es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. **La necesidad de poder (need for power)** es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen

preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. **La necesidad de afiliación (need for affiliation)** es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

- Teorías Contemporáneas de la Motivación

Las siguientes definiciones de las Teorías Contemporáneas serán tomadas de (Robbins & Coulter, 2014, p. 510-517):

✓ Teoría del establecimiento de metas

Afirma que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles. El valor de la teoría del establecimiento de metas depende de la cultura nacional.

Es adecuada para los países de América del Norte, ya que sus ideas principales coinciden de manera razonable con esas culturas. La teoría supone que los subordinados serán independientes en un grado razonable (no tienen una puntuación alta en distancia del poder); que las personas buscarán metas desafiantes (bajo nivel de evitación de la incertidumbre); y que, tanto los gerentes como los subordinados, consideran que el desempeño es importante (alto nivel de asertividad).

La intención de trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora poderosa; en las condiciones apropiadas, puede mejorar el desempeño. Sin embargo, ninguna evidencia indica que este tipo de metas estén relacionadas con una mayor satisfacción laboral.

✓ Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias.

Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que ésta se repita, se denominan reforzadores.

La teoría del reforzamiento ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades, y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo.

Si siguen la teoría del reforzamiento, los gerentes pueden influir en la conducta de los empleados cuando utilizan reforzadores positivos para las acciones que ayudan a que la organización logre sus metas. Además, los gerentes deberían ignorar, y no castigar, las conductas indeseables. Aunque el castigo elimina las conductas no deseadas con mayor rapidez que la falta de reforzamiento, su efecto suele ser temporal y podría provocar desagradables efectos secundarios (comportamiento disfuncional, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación de personal). Aun cuando el reforzamiento es una influencia importante en la conducta laboral, no es la única explicación de las diferencias que existen en la motivación de los empleados.

✓ Diseño de trabajos motivadores

Dado que los gerentes desean motivar a los individuos en el trabajo, necesitamos buscar formas para diseñar puestos de trabajo motivadores. Si usted piensa con cuidado qué es una organización y cómo trabaja, descubrirá que se compone de miles de tareas y que esas tareas, a su vez, conforman los puestos. El término diseño de puestos se utiliza para referirse a la forma en que las tareas se combinan para formar puestos completos. Los puestos que las personas ocupan en una organización no deben crearse al azar; los gerentes deben diseñar los puestos de manera intencional y concienzuda para que reflejen las demandas del entorno cambiante, la tecnología de la organización y las habilidades, capacidades y preferencias de los empleados. Cuando los puestos se diseñan de esta manera, los empleados se sienten motivados para esforzarse más.

Veamos algunas de las formas en que los gerentes pueden diseñar puestos que motiven a los empleados:

- **Ampliación del puesto:** El diseño de puestos ha consistido en reducirlos y hacerlos más especializados. Es difícil motivar a los empleados con puestos de esas características. Uno de los primeros esfuerzos por superar las desventajas de la especialización del trabajo implicó la ampliación horizontal al aumentar el alcance del puesto, es decir, el número de las distintas tareas requeridas en un puesto y la frecuencia con que se repiten. Parece que la mayor parte de los esfuerzos de ampliación de puestos que se enfocan únicamente en incrementar el número de tareas no tienen éxito. Como comentó un empleado que experimentó la ampliación de su puesto: “Antes tenía un puesto muy

malo y ahora, gracias a la ampliación de puestos, ¡tengo tres puestos muy malos!” Sin embargo, las investigaciones han demostrado que las actividades de ampliación de los conocimientos (ampliar el ámbito de los conocimientos que se utilizan en un puesto) produce mayor satisfacción laboral, mejora el servicio al cliente y reduce los errores.

- **Enriquecimiento del puesto:** Otro método del diseño de puestos es la ampliación vertical de un puesto al agregar funciones de planeación y evaluación (enriquecimiento del puesto). El enriquecimiento aumenta la profundidad del puesto, que es el grado de control que tienen los empleados sobre su trabajo. En otras palabras, los empleados reciben la facultad de asumir algunas de las tareas que suelen hacer sus gerentes. De esta manera, un puesto enriquecido permite que los colaboradores realicen una actividad completa con mayor libertad, independencia y responsabilidad. Además, los colaboradores reciben retroalimentación para evaluar y corregir su propio desempeño. Aun cuando el enriquecimiento del puesto podría mejorar la calidad del trabajo y aumentar la motivación y la satisfacción de los empleados, las evidencias de las investigaciones acerca de su utilidad no son concluyentes.

- **Modelo de las características del puesto:** Aunque muchas organizaciones implementaron programas para la ampliación y el enriquecimiento de puestos, con diversos resultados, ningún método proporcionó un marco efectivo para que los gerentes pudieran diseñar

puestos que motiven a los empleados. Sin embargo, el modelo de las características del puesto (MCP) sí ofrece un marco de este tipo. El modelo identifica cinco dimensiones laborales fundamentales, sus interrelaciones y su impacto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados. Las cinco dimensiones laborales fundamentales son:

1. **La variedad de habilidades** es el grado en que el puesto requiere que se realicen distintas actividades para que un empleado pueda utilizar sus diferentes capacidades y talentos.
2. **La identidad de la tarea** se refiere al grado en que el puesto requiere terminar una fracción completa e identificable del trabajo.
3. **La importancia de la tarea** es el grado en que el puesto tiene un impacto relevante en la vida o trabajo de otros individuos.
4. **La autonomía se refiere al grado** en que el puesto ofrece al trabajador libertad, independencia y discrecionalidad para que programe sus labores y determine los procedimientos para llevarlas a cabo.
5. **La retroalimentación** es el grado en que la ejecución de las actividades laborales de un puesto brindan al individuo información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

El MCP ofrece a los gerentes una guía específica para el diseño de puestos. Estas sugerencias especifican los tipos de cambios que tienen mayores probabilidades de provocar una mejoría en las cinco dimensiones laborales esenciales.

- **Métodos para rediseñar el diseño de puestos:** Aun cuando el MCP ha demostrado su utilidad, tal vez no sea totalmente apropiado para los puestos de la actualidad que están más orientados al servicio y al conocimiento. La naturaleza de estos puestos también ha modificado las tareas que realizan los empleados. Dos nuevos puntos de vista sobre el diseño de puestos están provocando el replanteamiento del MCP y de otros métodos estándar. Revisemos estas perspectivas:
 - El primer punto de vista, **la perspectiva relacional del diseño del trabajo**, se enfoca en el hecho de que las tareas y los puestos de los empleados se basan cada vez más en las relaciones sociales.
 - El segundo enfoque, **la perspectiva proactiva del diseño del trabajo**, plantea que los empleados están tomando la iniciativa para cambiar la forma en que se lleva a cabo el trabajo; están mucho más involucrados en las decisiones y las acciones que afectan su labor.
 - Un canal de investigación que es relevante para el diseño del trabajo proactivo son las **prácticas laborales de alto compromiso**, que están diseñadas para obtener mayor información o participación de parte de los colaboradores.

✓ Teoría de la equidad

La teoría de la equidad, elaborada por J. Stacey Adams, plantea que los empleados comparan lo que obtienen de un trabajo (resultados) con lo que invirtieron en éste (aportaciones), y luego comparan la proporción de sus resultados y aportaciones con las proporciones de otros individuos importantes.

Si un trabajador percibe que su proporción es equitativa con respecto a la de otros individuos importantes, no hay ningún problema. Sin embargo, si la proporción no es equitativa, se considerará más o menos recompensado. Cuando hay inequidades, los empleados tratan de hacer algo al respecto. El resultado podría ser una productividad más alta o más baja, un producto con mayor o menor calidad, un nivel mayor de ausentismo o la decisión de dejar el empleo voluntariamente.

✓ Teoría de las expectativas

La explicación más completa sobre la forma en que se motiva a los empleados es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Aunque la teoría tiene sus detractores, la mayoría de las evidencias de las investigaciones la respaldan.

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. La teoría incluye tres variables o relaciones:

1. **La expectativa o relación entre el esfuerzo y el desempeño** es la probabilidad que percibe el individuo de que con cierta cantidad de esfuerzo conseguirá un nivel de desempeño determinado.
2. **La instrumentalidad o relación entre el desempeño y la recompensa** es el grado en que el individuo cree que desempeñarse a un nivel específico le permitirá obtener el resultado deseado.
3. **La valencia o atractivo de la recompensa** es la importancia que un individuo asigna al posible resultado o a la recompensa que se podría

obtener en el trabajo. La valencia toma en cuenta las metas y las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas consiste en comprender la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual. La teoría hace hincapié en los beneficios o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización se ajustan a los deseos del individuo. La teoría de las expectativas reconoce que no existe un principio universal que explique qué es lo que motiva a los individuos y, por lo tanto, insiste en que los gerentes deben comprender por qué los empleados consideran muy atractivos o poco atractivos ciertos resultados.

2.2.2. Desempeño Laboral

El desempeño es el resultado final de una actividad. El desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización. Se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. (Robbins & Coulter, 2014, p. 271).

(Ray Randall, 2012, p. 170) Explica de la siguiente manera el desempeño:

“Tome el caso de tres individuos con diferentes trabajos: un actor que interpreta el rol principal en la puesta en escena de Macbeth, un profesor

de matemáticas en secundaria y un cronista que trabaja para un periódico local. Parece evidente que para el actor un buen desempeño es ser capaz de actuar bien, pero ¿qué queremos decir con eso y cómo podríamos medirlo de forma objetiva? ¿Qué usaríamos como criterio para actuar bien y cómo lo evaluaríamos? El buen desempeño se definiría como que el actor se comporte de tal manera que lleve al público a ver a un personaje creíble y con quien simpaticen (lo cual puede basarse en la evaluación subjetiva de una audiencia o de un crítico de teatro). Por el contrario, buen desempeño para un cronista podría involucrar escribir un artículo cuyos lectores soliciten la continuación de la historia. Buen desempeño para el profesor implicaría calificar las tareas a tiempo (lo que podría evaluarse usando criterios objetivos) y preparar clases que capten la curiosidad de los alumnos (las evaluaciones de los alumnos serían un criterio subjetivo).”

2.2.2.1. Evaluación de Desempeño Laboral

La evaluación del desempeño sirve para captar la información acerca de qué tan bien cumple un individuo con los requerimientos de su función, para así determinar las mejores estrategias de mantenimiento o mejora del desempeño. (Ray Randall, 2012, p. 184).

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2009, p. 245).

La evaluación de desempeño es la revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 331).

2.2.2.2. Propósito de la Evaluación de Desempeño

Tomar una acción contra un empleado por desempeño bajo crea dificultades si no se documenta bien el problema. La evaluación del desempeño tiene un propósito vital al proporcionar la documentación necesaria para cualquier acción de personal que se tome. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 331).

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. (Dessler, Administración de Personal, 1994, p. 329)

2.2.2.3. Objetivo de la Evaluación de Desempeño

Según (Chiavenato, 2017, p. 364-365) la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Información básica para la investigación de recursos humanos
7. Cálculo de potencial del desarrollo de los empleados
8. Estímulo ala mayor productividad
9. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
10. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
11. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias.

En resumen. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectividad participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

2.2.2.4. Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Según (Chiavenato, 2017, p. 365-366) los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad:

1. Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta

(autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.2.5. Métodos de Evaluación de Desempeño

✓ Método de las escalas gráficas

Uno de los métodos más antiguos y aceptados para evaluar es la escala de calificación gráfica. Las escalas de calificación gráfica se usan para evaluar factores como cantidad y calidad del trabajo, conocimiento de la tarea, cooperación, lealtad, confiabilidad, asistencia, honestidad, integridad, actitudes e iniciativa. Este método es más válido cuando se evitan atributos como lealtad o integridad, a menos que se definan en términos de comportamiento. Con la escala de calificación gráfica se revisa una lista de

factores y se marca el punto de la escala que describe mejor al empleado. Hay entre cinco y diez puntos en el continuo. En el diseño de la escala de calificación, el reto es asegurarse de que el supervisor comprenda con claridad tanto los factores evaluados como los puntos de la escala. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 338-339).

✓ Método de elección forzada

El método de elección forzada (forced choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que se permitiera obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. (Chiavenato, 2017, págs. 371-372).

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor desempeñe el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada. (Chiavenato, 2017, p. 254)

✓ **Método de investigación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos colaboradores. De ahí el nombre de investigación de campo. El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas, y seguimiento posterior de los resultados. (Chiavenato, 2017, p. 254-256).

✓ **Método de incidentes críticos**

Los incidentes críticos centran la atención en los comportamientos del empleado que son claves para marcar la diferencia entre ejecutar un trabajo con efectividad y ejecutarlo sin efectividad. Esto es, el supervisor escribe anécdotas que describen lo que el empleado hizo, que fue en especial efectivo o no efectivo. La clave en este caso es que sólo se citan comportamientos específicos que no definen, ni siquiera vagamente, los atributos de personalidad. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto valioso de ejemplos con los cuales mostrar al empleado los comportamientos deseables y los que necesitan mejorar. (Robbins & DeCenzo, 2008, p. 338)

✓ **Método de comparación por pares**

El método de comparación de pares ayuda a que el método de clasificación sea más eficaz. Por cada característica (cantidad de trabajo, calidad de trabajo y otras), cada uno de los subordinados se compara con los demás subordinados por pares. (Dessler, Administración de Personal, 1994, p. 332).

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente. (Chiavenato, 2017, p. 380).

✓ **Método de frases descriptivas**

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligada la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N"). (Chiavenato, 2017, p. 380)

✓ **Listas de verificación**

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escala gráficas. (Chiavenato, 2017, p. 256).

2.2.2.6. Problemas de Evaluación Comunes

Las diferentes formas para evitar o resolver los problemas de evaluación (Dessler & Valera Juárez, 2011, p. 241-242):

- **Estándares confusos:** El problema de la evaluación con estándares poco claros significa que la escala de evaluación está muy abierta a la interpretación. Como en la figura 6.7, la escala de clasificación parecería objetiva, aunque probablemente resultaría en evaluaciones injustas, ya que los rasgos y grados de mérito están abiertos a la libre interpretación. Por ejemplo, diferentes supervisores probablemente definirían de manera distinta lo que es “buen” desempeño. Lo mismo es cierto para indicadores como “calidad del trabajo”. La mejor forma de rectificar este problema consiste en desarrollar e incluir frases descriptivas que definan cada rasgo y el grado de mérito.
- **Efecto de halo:** El efecto de halo significa que la puntuación de un trabajador en un indicador (como “llevarse bien con los demás”) influye en

la forma en que se evalúa a la persona en otros rasgos (como “cantidad de trabajo”). Por ello, un trabajador poco amigable podría clasificarse como insatisfactorio en todos los rasgos, en vez de sólo en el de “llevarse bien con los demás”. Estar consciente de este problema es un gran avance para lograr evitarlo.

- **Tendencia central:** El problema de la tendencia central se refiere a una tendencia a clasificar a todos los colaboradores en torno al promedio. Por ejemplo, si la escala de puntuación varía de 1 a 7, un supervisor tendería a evitar los valores altos (6 y 7) y los bajos (1 y 2), y calificaría a la mayoría de sus subalternos entre 3 y 5. Tal restricción llega a distorsionar las evaluaciones y hacerlas menos útiles para cuestiones de promoción, salario y asesoría. Clasificar a los colaboradores, en vez de usar una escala de puntuación gráfica, puede eliminar este problema porque todos los empleados tienen que clasificarse y, por lo tanto, no todos pueden clasificarse con el promedio.
- **Indulgencia o severidad:** Por el contrario, algunos supervisores tienden a calificar a todos sus subalternos de forma consistentemente alta o baja, un problema al que se conoce como problema de severidad/ indulgencia. De nuevo, una solución sería insistir en clasificar a los subalternos, porque ello fuerza al supervisor a distinguir entre desempeños altos y bajos.
- **Sesgo:** De hecho, las características personales de los evaluados, y de los evaluadores (como edad, grupo étnico y género), pueden afectar sus puntuaciones, con frecuencia bastante alejadas de su desempeño real individual. Las evaluaciones a menudo indican más acerca del evaluador que del evaluado.⁴⁶ Los estudios sugieren que “los prejuicios idiosincrásicos del

evaluador explican los mayores porcentajes de las variaciones observadas en la evaluación del desempeño”

2.2.2.7. Capacitación Laboral

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los colaboradores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. (Dessler & Valera Juárez, 2011, p. 185).

La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. (Chiavenato, 2017, p. 371).

- Proceso de Capacitación

Los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos, como se resume en figura 10: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación. (Dessler & Valera Juárez, 2011, p. 186)

Figura 10

Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo

1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

1. Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
2. Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicas de los aprendices.
3. Establecer los objetivos de la capacitación.

2. DISEÑO DIDÁCTICO

1. "Compilar objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación.
2. Organizarlos en un plan de estudios.
3. Asegurarse de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en término de los objetivos de aprendizajes establecidos.
4. El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquel aprenda, así como (posiblemente) muchos autoexámenes breves.

3. VALIDACIÓN

1. Presentar y validar la capacitación frente a una a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

4. IMPLEMENTACIÓN

2. Cuando sea factible, usar un taller de "capacitara instructor" que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

5. EVALUACIÓN

3. Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de aprendices.

Fuente: (Dessler & Valera Juárez, Administración de recursos humanos, 2011)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas (Chiavenato, 2017, p. 375-376):

1. **El diagnóstico** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **El diseño** consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. **La implementación** es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. **La evaluación** consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

- Técnicas de Capacitación

(Dessler & Valera Juárez, 2011, p. 191-199) Se describe técnicas de capacitación que se utilizan con frecuencia:

- **Capacitación en el trabajo:** Existen muchos tipos de capacitación en el trabajo (CET). El más familiar es el método coaching. Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacitan al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. No obstante, esta técnica también se usa ampliamente en niveles gerenciales superiores.
- **Aprendizaje informal:** Los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Las encuestas de la Asociación Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo estiman que hasta 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitación formal, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas. Aunque

los gerentes no regulan el aprendizaje informal, hay mucho que pueden hacer para asegurarse de que ocurra. La mayoría de los pasos son sencillos.

- **Capacitación del tipo aprendices-maestro:** Más empleadores “preverán el mundo futuro” implementando programas de capacitación del tipo aprendiz-maestro, un enfoque de entrenamiento que comenzó en la Edad Media. Aquí, la capacitación de aprendices es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en colaboradores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano.
- **Capacitación con simuladores:** La capacitación con simuladores es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de trabajo. Tal capacitación es necesaria cuando resulta muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real.
- **Técnicas de aprendizaje a distancia audiovisual y tradicional:** Las técnicas audiovisuales como películas, televisión de circuito cerrado, audiocintas y videocintas, o discos suelen ser muy eficaces y se usan con mucha frecuencia. En sus sesiones de capacitación para concesionarios.
- **Capacitación basada en computadora:** El aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa (como en Stanford) presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia,

incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo.

- **Capacitación vía Internet y portales de aprendizaje:** El aprendizaje basado en Internet está sustituyendo rápidamente a muchos otros tipos de capacitación. Muchas firmas simplemente dejan que sus empleados tomen cursos en línea que ofrecen proveedores como Click2Learn.com. Otros usan su propia Intranet para facilitar la capacitación basada en computadora.
- **Capacitación para propósitos especiales:** En la actualidad, la capacitación va más allá de sólo preparar a los colaboradores para, realizar sus labores de manera efectiva. También se requiere que la capacitación sirva para propósitos especiales, como enseñar a convivir con la diversidad, por ejemplo. A continuación se presenta una muestra de tales programas de capacitación para fines especiales.
 - Técnicas de capacitación para alfabetización.
 - Capacitación en la diversidad y la globalización.
 - Capacitación para equipos de trabajo y transferencia de la capacidad para decidir (empowerment).

2.2.2.8. Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales se refiere a socializar con las demás personas, dentro de una organización sería el Líder con los colaboradores o también la relación entre los mismos colaboradores. En la actualidad es muy importante comentar que trabajar en equipo se ha vuelto esencial para una mayor comprensión y poder todos los objetivos propuestos y un mejor desarrollo de todas las actividades.

En el aspecto laboral lo que se requiere es tener buena relación interpersonal y para ello se podría realizar una lista de los puntos más importantes para una buena relación interpersonal entre todos los colaboradores, tanto empleador con empleado y entre los mismos empleados:

- Transmitir confianza.
- Respeto mutuo entre todos.
- Manifiestar apoyo en la resolución de conflictos.
- Invertir el tiempo necesario en las actividades laborales.
- Establecer medidas disciplinarias.
- Valorar el trabajo de los demás.

Se debe evitar los diversos conflictos que se puedan presentar, mantener la comunicación y el respeto ante todo, tener como una de las cualidades la empatía, así se puede garantizar buenas relaciones interpersonales tanto en el ámbito personal como laboral.

- Beneficios de generar relaciones interpersonales sanas

Los beneficios de las relaciones con los demás o del apoyo recibido se producen tanto directa como indirectamente. Directamente porque este apoyo proporciona confianza, compañía, ayuda instrumental (dinero, tareas domésticas) y apoyo emocional. Contribuye a mejorar el autoconcepto y la autoestima, y a mantener un lugar de control interno, puesto que aumenta la sensación de control que tiene el sujeto sobre su vida. Pero también indirectamente, ya que protegen al sujeto de los efectos negativos del estrés ayudándole a superar situaciones difíciles; en resumen los beneficios son los siguientes (Montes Padilla, 2016):

- Saber por qué uno actúa como lo hace.

- Entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían como ajenos a la persona.
- Comprender mejor la conducta de los demás.
- Controlar más los propios impulsos.
- Cambiar algunos de los aspectos de la conducta que resultan inadecuados.
- Ser más tolerante consigo mismo y con los demás.
- Experimentar mayor respeto y empatía por los demás.
- Hacer más fácil y efectiva la comunicación interpersonal.
- Generar la habilidad para socializar más fácilmente.
- Trabajar en equipo.
- Eliminar motivos de conflicto.
- Buscar armonía individual y social.
- Hallar caminos para la propia expresión.
- Lograr espontaneidad y autenticidad.
- Encontrar satisfacción en la relación con los demás.

2.3. Definición de términos básicos

ADAPTABILIDAD Capacidad del líder de adecuarse, acomodarse, ajustarse a las circunstancias del entorno y de las personas.

ALINEAR Comprometer a un equipo o grupo de personas con un logro creando una sintonía entre ellas.

ANÁLISIS Capacidad de los líderes para el estudio pormenorizado de la realidad en el que se apoya la toma de decisiones.

CALIDAD Excelencia en el comportamiento del líder y desarrollo del trabajo para generar estándares de satisfacción en los seguidores, clientes y equipo.

COLOCACIÓN La colocación es la puesta de dinero en la economía a través de la banca. Son los préstamos que ofrece a sus clientes a cambio de unos intereses.

CAPACITAR Proceso que utiliza el líder para entrenar, habilitar y equipar mediante el entrenamiento a su equipo, seguidores y en última instancia la reproducción de nuevos líderes.

COMPORTAMIENTO Capacidad de los líderes para proceder consciente o inconsciente, definiendo si los actos son consecuentes con los rasgos y características del liderazgo.

COMUNICACIÓN Capacidad de los líderes para relacionarse con las personas, organización, equipo, seguidores

CONDUCTA Capacidad de los líderes para crear patrones de comportamiento asociados a los rasgos y características del liderazgo.

DIRIGIR Capacidad de los líderes para conducir a un grupo de personas hacia un fin o una meta.

EVALUAR Capacidad del líder para estimar, apreciar, calcular, sopesar la información y elementos de juicio a la hora de tomar acciones y conducir el proyecto hacia el logro.

ÉXITO Capacidad del líder para alcanzar su realización en aquella faceta de la vida en la que desea para alcanzar a la felicidad.

MOTIVACIÓN Capacidad del líder para utilizar sus preferencias más profundas para orientarse, tomar iniciativas, impulsar la acción y ser efectivo en el camino hacia el logro.

ORGANIZACIÓN Capacidad del líder para construir un grupo de personas alineadas en torno a una visión y misión compartidas.

TRANSMITIR Capacidad de los líderes para hacer llegar sus mensajes y estados de ánimo al conjunto de la organización, produciendo un efecto motriz y de movilización de la misma hacia el logro compartido

Fuente: Glosario de Liderazgo (Casco, 2013)

CAPITULO III

DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA

3.1. Desarrollo del Objetivo General

Determinar su influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.

Para poder determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017, tomaré como base el desarrollo de los objetivos específicos, basados en el análisis, descripción y desarrollo.

Me basaré también en los componentes de Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina (2011) para explicar la influencia que ejerce el liderazgo en el desempeño laboral:

- **Líder:** El rol de líder tendría que ser llevado por la administradora dentro de la agencia, creando una visión, proporcionar claridad y energía para guiar a los funcionarios de negocios y la ejecutiva de captaciones en su proceso de llegar a sus metas. En visto a lo desarrollado en los objetivos específicos se evidencia la falta de liderazgo que ejerce la administradora.

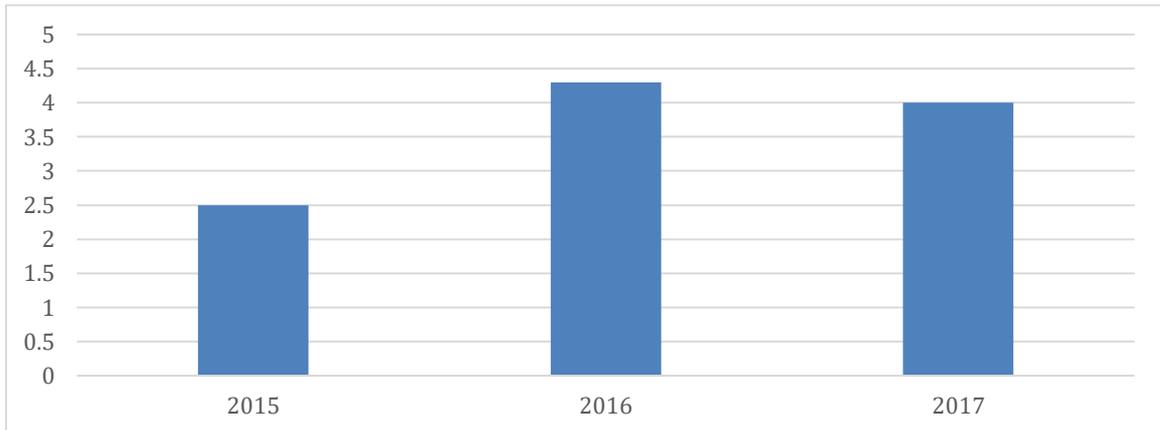
- **Seguidores:** En aquel caso los seguidores vendrían hacer los colaboradores de la CRAC Raíz. Los colaboradores realizan su propio seguimiento de sus metas como van para lograrlo. Se evidencia que los colaboradores no sienten ser seguidores.
- **Metas:** Si bien cada colaborador se le asigna una meta mensualmente de acuerdo a la meta alcanzada el mes anterior, también se evalúa las metas por agencias comparándolas con las metas de las demás agencias.
- **Entorno:** No solo es realizar el trabajo en CRAC Raíz estrictamente con las normas de la entidad, sino hacer uso de las cualidades que debería tener como líder de un grupo de trabajo. El entorno en el que se trabaja es un ambiente con poca comunicación entre la administradora y algunos colaboradores, no hay esa motivación por parte de la administradora. Y evidentemente el clima laboral se torna negativo. Interactuar más con los colaboradores no le afectaría, tendría más allegada a ellos, consultar los pro y los contras que están sucediendo en su entorno, para poder apoyarlos.
- **Valores y reglas:** En Crac Raíz está el reglamento de como uno debe laborar en la organización con valores y normas las cuales se tiene que seguir, sin distinción de cargo, grado jerárquico o ubicación dentro de la organización. Los cuales no se proyectan del todo.

El liderazgo en Agencia de Villa María del Triunfo no va por un buen camino, a los colaboradores se les mide el desempeño como va creciendo su cartera de clientes y las colocaciones de crédito de la entidad. Y en la Figura 11 se visualiza

gráficamente como se ha ido dando el cambio de las colocaciones de créditos de acuerdo a los tres últimos años.

Figura 11

Colocaciones de Créditos a Nivel de Agencia de V.M.T



Fuente: Propia

Los créditos son la mayor importancia para las agencias de CRAC Raíz; ha sucedido por la faltad de apoyo, riegos o temor de ser aceptados o rechazados sus créditos, poca comunicación, y escaza relación interpersonal entre todos comenzando de la administradora, han sentido que no había un liderazgo como lo habrían sentido antes, llegando a ver conflictos entre la administradora y colaborador, y entre los mismo colaboradores por algunas supuestas preferencias, y tres colaboradores tomaron la decisión de renunciar, causando también una bajada de cartera.

Este resultado no solo afecta internamente, también se proyecta hacia el público, ya que un bajo desempeño de los colaboradores hace ver ante los clientes que no es dable trabajar con esta entidad.

3.2. Desarrollo de los Objetivos Específicos

Objetivo 1: Analizar la influencia de la toma de decisiones del líder en las relaciones interpersonales de los colaboradores de CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.

Desarrollo:

Según lo desarrollado en la teoría de toma de decisiones utilizaré sobre los Ambientes de decisión, y lo relacionaremos con las relaciones interpersonales de los colaboradores, dentro de la CRAC Raíz el 2017.

- **La toma de decisiones según el Ambiente de certeza:** Si bien se sabe en un ambiente de certeza un líder tiene la facilidad de tomar una decisión con rapidez.

Es decir en el caso de la institución financiera CRAC Raíz, el líder tendría que ser la administradora, la cual por ejemplo cuando viene un Funcionario de empresa para que le pueda aprobar el créditos de uno de sus clientes antiguos y buen pagador, la administradora tiene la facilidad de otorgarle rápidamente la aprobación. Pero realmente no está sucediendo esto, teniendo ya un historial del cliente tanto en CRAC Raíz como en otras entidades, suele ponerlo en duda, esto pasa con algunos colaboradores los cuales se incomodan tanto ellos como su cliente, ya que hace que la aprobación del crédito demore para que pueda ser desembolsado, ocasionando incomodidad al cliente y que este pueda desistir del crédito, ya ofrecido por el funcionario de negocios y aceptado por el cliente.

- **La toma de decisiones según el Ambiente de riesgo:** Para la toma de decisiones en este ambiente de riesgo se requiere de información para la toma de decisión; en el caso la administradora se le entrega en la

presentación del crédito la mayor información averiguada por el funcionario de negocios. Sin embargo aquí se vio diferentes casos en la decisión de la administradora:

En un caso el funcionario de negocios sea un colaborador antiguo y sin problemas anteriores o que haya tenido varias observaciones en sus créditos dados; la administradora debería partir o es decir aprobar el crédito mediante la información básica y de acuerdo al monto solicitado del crédito, ya que estos colaboradores cuentan con la experiencia necesaria.

En otro caso el funcionario de negocios sea un colaborador nuevo pero se le ve el empeño y la verificación de sus primeros casos realizados, la administradora puede otorgarle el crédito con la información a la mano y si el crédito no es muy alto la administradora podrá tomar su decisión de acuerdo a su experiencia y la intuición; cosa que en este caso la administradora prefiere no correr ningún riesgo y lo que hace que apruebe el crédito bajándole monto, lo cual fomenta también cierta incomodidad tanto en el colaborador por que tendrá la dificultad de explicarle eso a su cliente ya que no ha sido el monto crédito ofrecido o solicitado.

En cualquiera de los casos al tomar su decisión la administradora manifiesta al colaborador cierta desconfianza en su crédito presentado, a ello también el colaborador tiene la idea de que no valora el trabajo realizado (la presentación del crédito).

- **La toma de decisiones según el Ambiente de Incertidumbre:** Para la toma de decisiones en este ambiente la administradora correría mucho riesgo en aprobar un crédito. A sucedido que estando en este ambiente se ha tomado

una decisión por parte de la administradora que no ha sido tomada por los demás colaboradores de la mejor manera.

En este caso se ha visto siendo un colaborador nuevo pero probablemente mantiene una cierta amistad antigua con la administradora, se ha visualizado la diferencia de ello siendo ciertas veces clientes nuevos y sin historial, es decir en un ambiente de incertidumbre, la administradora ha llegado a tomar decisiones de aceptar su crédito varias veces sin tanta información ni verificación.

Esto evidencia un tipo de preferencia hacia un colaborador y puede manifestar molestias en los colaboradores y un clima laboral negativo.

Objetivo 2: Describir cómo influye la comunicación en la capacitación laboral de los colaboradores de CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.

Desarrollo:

Si bien sabemos la comunicación es muy importante para poder transferir información de alguna manera hacia otra persona y que sea entendible. Y en la Administración de una empresa es esencial para la realización de funciones. Aquí describiré como la comunicación es lo más fundamental e influyente en el momento que se realice una capacitación laboral a los colaboradores de CRAC Raíz.

Por lo desarrollado en teoría tomaré el proceso de la capacitación como referencia, y el ejemplo de una capacitación sobre la seguridad en la empresa.

Según (Dessler & Valera Juárez, 2011) que lo plasmo en cinco pasos:

1.- Diagnóstico de necesidades:

La administradora realizó una reunión para que los colaboradores indiquen los problemas ocurridos durante los meses anteriores referente a la seguridad, también tomando en cuenta que por vía de los medios de comunicación, es decir lo narraban en la noticias sobre robos en diversas organizaciones, accidentes dentro de las organizaciones. Y fue enviado a la central. Lo cual en esta reunión no se tomó la consideración y/o la opinión de todos los colaboradores, ya que la realización de la reunión se realizó sin un previo aviso y solo con los colaboradores presentes en su momento, al término de la reunión la información fue enviada a la central, la cual fue quien lo solicitó.

2.- Diseño didáctico:

En esta etapa del proceso, ya todo ha sido organizado en la central. Ellos realizaron todo lo que conllevaría la capacitación.

3.- Validación:

Una vez presentado y validado la capacitación que se dará en cada sede; son informados al administrador, y el administrador a sus colaboradores para que tengan conocimiento de ello. En esta parte del proceso la administradora dio la información a los colaboradores mediante un correo.

4.- Implementación:

Se realizó la capacitación en la sede de Villa María del Triunfo, donde nos explicaron de la inseguridad en todas partes (como una breve introducción), luego nos dieron a conocer cuáles serían las reacciones más dables en cada situación en caso de robo, incluyendo primeros auxilios, y todo lo que conlleva hacer en caso de alguna situación negativa. Siendo muy

dinámica la capacitación. En la cual la administradora llegó tarde, el comunicado no llegó directamente a ella.

5.- Evaluación:

Dado el dinamismo de la capacitación y la comprensión que hubo entre el capacitador y los colaboradores, se pudo entender el objetivo de la capacitación dada en la CRAC Raíz.

En caso de que haya algún problema sería una dificultad para la administradora comprenderse con los colaboradores por ejemplo en caso un robo. La comunicación estuvo mal desde el primer punto del proceso al no tomar la opinión de todos los colaboradores pudiendo haber fijado una fecha y horario en el cual todos estén presentes.

Objetivo 3: Desarrollar la relación que tiene la motivación con la evaluación de desempeño de los colaboradores de CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.

Desarrollo:

En CRAC Raíz para evaluar el desempeño lo hacen de acuerdo a las metas que mandan por mes, que deben ser mayores que la del mes anterior, si por ejemplo un funcionario no pasa de la meta tres meses seguidos, no les vuelven a renovar el contrato por ende son retirados de la institución. El dinero es un gran incentivo para todos los colaboradores, pero que pasa si eso ya es solo una rutina, y el incentivo del dinero no es suficiente.

Tomaré de la teoría de los dos factores de Herzberg, los factores motivacionales, para hacer la siguiente acotación; aquí se habla sobre la satisfacción duradera y el aumento de productividad a niveles de excelencia, teniendo como factores de satisfacción:

- **Uso pleno de las habilidades personales-** En la funcionaria de soporte operativo realizaría mayores desembolsos o reduciría el tiempo de desembolso en cada persona utilizando las mayores habilidades en desenvolvimiento y explicación y teniendo la motivación necesaria para realizarlo de la mejor manera. En este caso se considera que la administradora da por suficiente la bonificación que se le otorga por las colocaciones hechos por los funcionarios de negocios y por parte de la ejecutiva de captaciones, lo cual no es tan motivador para la funcionaria de soporte operativo ya que esas bonificaciones no son dadas por el esfuerzo que ella le ponga.
- **Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo-** En función al funcionario de negocio este busca la manera más adecuada para que él pueda captar clientes. Pero en este caso la administradora restringir o pone límites que para ello deben ser respetados.
- **Responsabilidad total por el trabajo-** Los Funcionarios de negocio utilizan tiempo fuera de trabajo para analizar sus créditos o visitar clientes, lo cual no es bien visto por la administradora en un principio, entendiendo que no utilizan ese tiempo fuera de horario para incomodar a sus clientes sino para resolverles alguna duda y poder quedar bien con ellos.
- **Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo-** Por ejemplo del el Ejecutivo de Plataforma puede fijar metas y objetivos de cuantos

cliente captar y cuanto sería el monto a llegar. En este caso la administradora prefiere no involucrarse tanto en su meta ya que ella considera más los créditos como esencial.

- **Autoevaluación de desempeño-** El líder en este caso la administradora tiene que realizarse una autoevaluación que tanto ha aportado al final del mes para un mejoramiento a futuro, tanto para cada colaborador como el resultado de la agencia. Cosa que no lo ha intentado pero que los funcionarios de negocios han intentado proponer.

Todo esto es reflejado en la evaluación de desempeño, que en este caso se ve en las metas propuestas mandadas mensualmente referente a las metas del mes anterior.

3.3. Metodología

Nivel de investigación:

- El nivel de investigación es aplicativo

Técnicas e instrumentos de investigación

- Técnica: Observación

Población:

La población de estudio está conformada por 20 colaboradores que pertenecen a la Agencia de Villa María del Triunfo.

Muestra:

Para determinar la muestra se procedió a aplicar la fórmula de población finita.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Z	Nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
P	Probabilidad de éxito, o proporción esperada
q	Probabilidad de fracaso
N	Tamaño de la población Z
d	Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)
n	Tamaño de la muestra

Datos:

Datos		Valores de confianza tabla Z	
Z	1.96	95%	1.96
P	95%	90%	1.65
q	5%	91%	1.7
N	20	92%	1.76
d	5%	93%	1.81

Tamaño de la muestra:

Aplicando la formula, el tamaño de la muestra es: $n = 16$ colaboradores

Instrumento:

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de encuesta a 16 colaboradores de la Agencia de Villa María del Triunfo de CRAC Raíz, se procedió a analizar e interpretar los resultados del estudio, a continuación veremos los resultados:

3.3.3. Resultados obtenidos del cuestionario

PREGUNTA N°1

¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?

Tabla 1

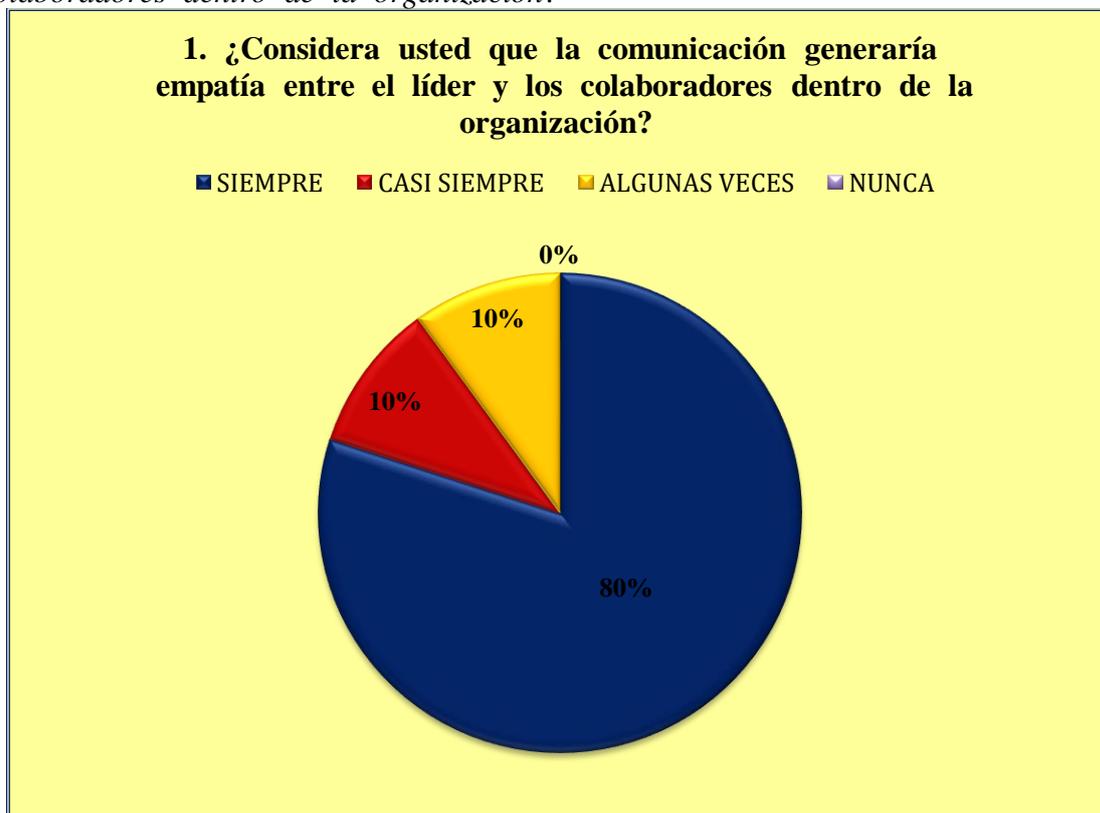
¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	80%
Casi siempre	10%
Algunas veces	10%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 12

¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?



Fuente: (propia)

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos de un total de 16 encuestados de la Agencia de Villa María del Triunfo de CRAC Raíz, el 80% considera que la comunicación si generaría la empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización, mientras hay un 10% que lo considera casi siempre y otro 10% en algunas veces.

Interpretación

En promedio hay 10 colaboradores que consideran que la comunicación si generaría la empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización, se puede inferir en base a la experiencia en campo que esta necesidad urge más por el líder y los colaboradores.

PREGUNTA N°2

¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?

Tabla 2

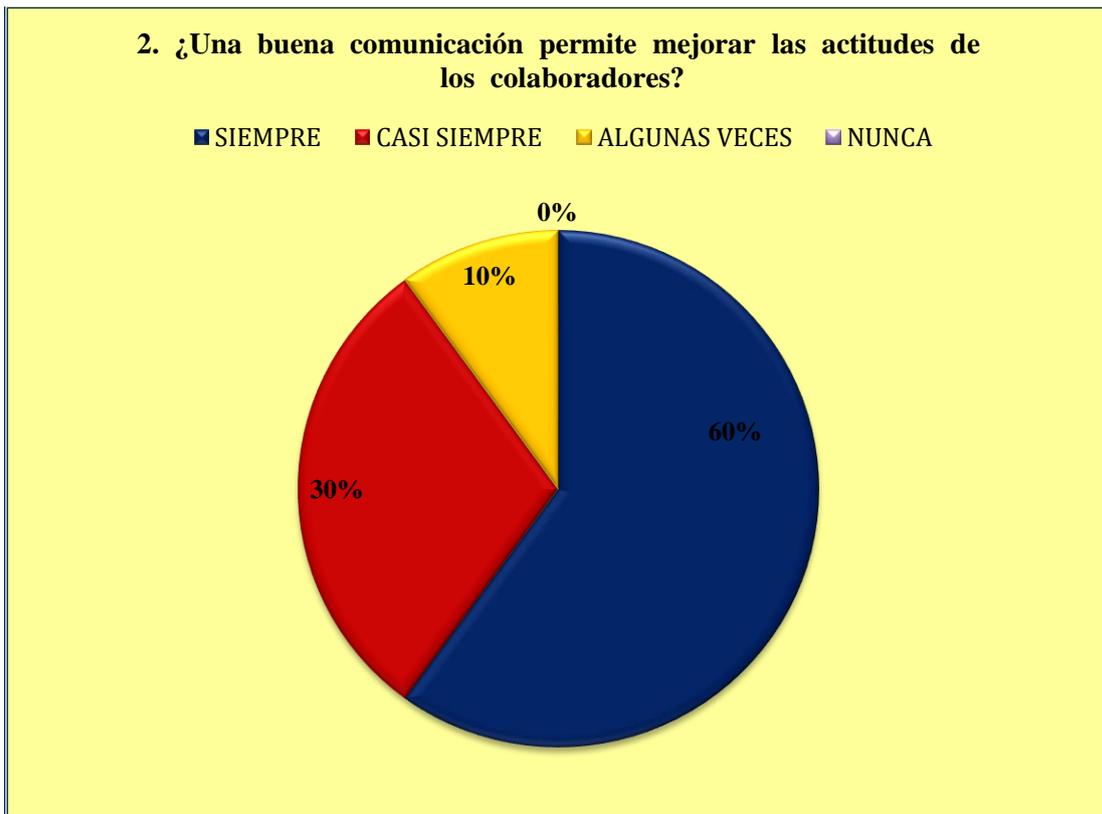
¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	60%
Casi siempre	30%
Algunas veces	10%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 13

¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, hay un 60% que opina que una buena comunicación mejora las actitudes de los colaboradores de la empresa, un 10% opinas que algunas veces y un 30% casi siempre. Sin embargo, nadie califica como nunca.

Interpretación

Estos resultados nos muestran que la gran mayoría coincide que una buena comunicación es la clave para mejorar las actitudes de los colaboradores en la empresa, mientras hay un grupo no tan menor que opina distinto, habría que detectar cuáles son los motivos que tienen para no pensar lo mismo. Es claro que una buena comunicación genera un ambiente de confianza en los colaboradores, sobre todo ser transparente con las ideas, evitando alguna información ambigua y así evitar una distorsión en la comunicación.

PREGUNTA N°3

¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Tabla 3

¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	50%
Casi siempre	20%
Algunas veces	30%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 14

¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% considera que la comunicación organizacional propicia si fomenta una buena coordinación dentro de la organización. Sin embargo, un 20% lo considera casi siempre, y el 30% algunas veces. Se deduce que el 50% que tiene la opinión de siempre, son la gran parte jóvenes que están constantemente activos a la red social que tiene CRAC Raíz, por ello los resultados.

Interpretación

Sucede que el 30% y 20% que opina lo contrario podrían ser colaboradores que no les gusta participar o estar activamente comunicándose con los demás, o tienen otro tipo de comunicación que les permite llegar de forma más rápida hacia quien quieren dirigirse.

PREGUNTA N°4

¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

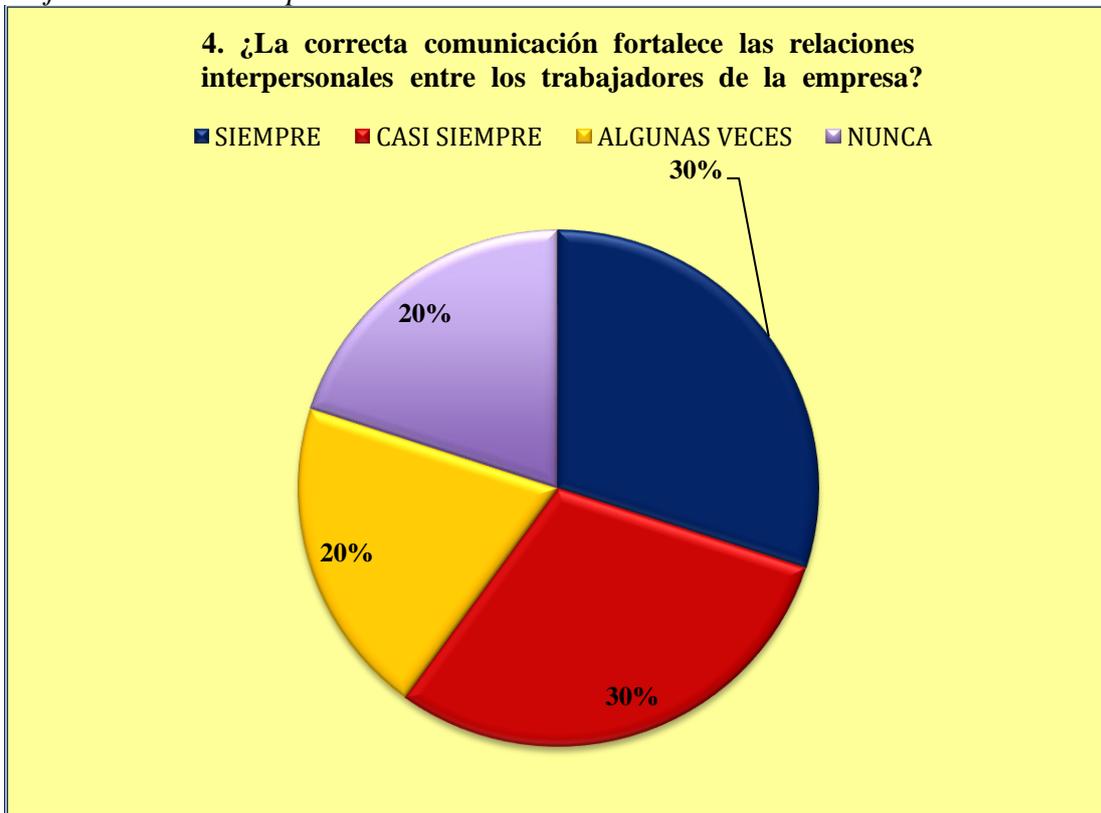
Tabla 4

¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	30%
Algunas veces	20%
Nunca	20%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 15
¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?



Fuente: (propia)

Análisis

El presente gráfico presenta opiniones divididas, el 30% opina que siempre, otros 30% casi siempre, un 20% algunas veces y por último el 20% consideran que nunca.

Interpretación

Es preocupante, porque en una organización donde no sientas que una correcta comunicación haga que fortalezca las relaciones interpersonales entre tus compañeros es como trabajar de manera individual y robotizada. Por otro lado, es posible pensar que la falta de comunicación o el manejo de los canales formales por

desconocimiento no permiten el mayor entusiasmo del colaborador para transmitir la información que desea compartir. Sin embargo, hay un 30% que si considera que la correcta comunicación fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Esto nos permite reflexionar para mejorar.

PREGUNTA N°5

¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?

Tabla 5

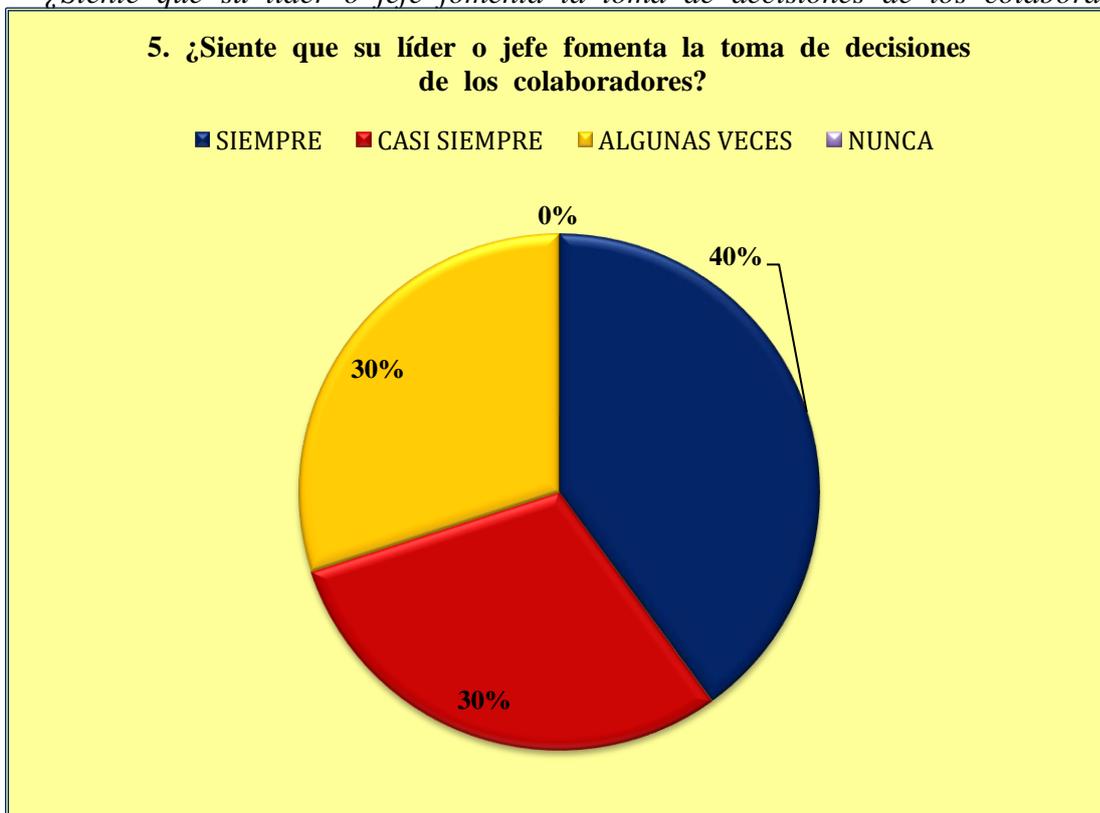
¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	40%
Casi siempre	30%
Algunas veces	30%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 16

¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, hay un 40% que si considera que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores, mientras un 30% casi siempre y otro 30% algunas veces.

Interpretación

Es posible que muchos de los colaboradores que sienten que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores, pero hay que ver también si se toma en cuenta las opiniones de los demás, que lo analizaremos con las siguientes preguntas. Cabe recalcar que si hubiera una mejor comunicación, y mayor fomentación mejoraría el desempeño laboral.

PREGUNTA N°6

¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?

Tabla 6

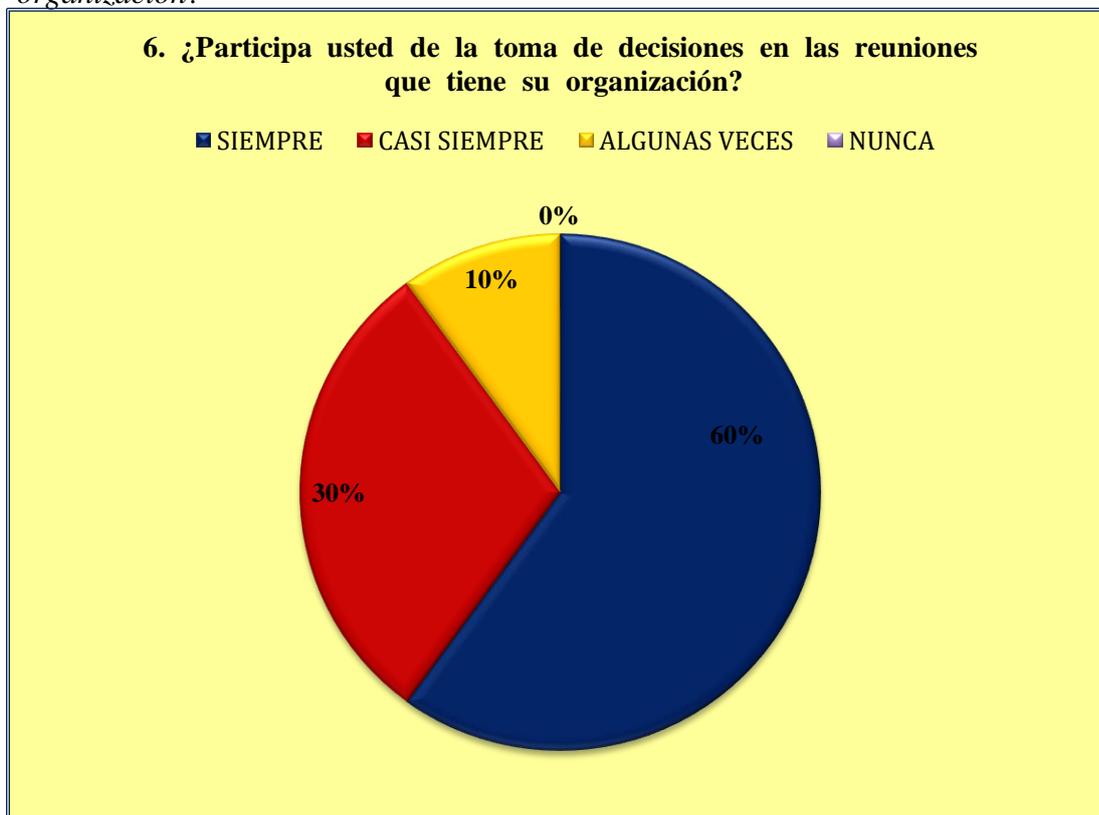
¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	60%
Casi siempre	30%
Algunas veces	10%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 17

¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?



Fuente: (propia)

Análisis

De un total de 16 encuestados, la gran mayoría con un 60% consideran que participan en la toma de decisiones en las reuniones que realiza la Agencia de Villa María del Triunfo de CRAC Raíz, un 30% casi siempre y un 10% algunas veces. En esta interrogante podemos inferir que la mayoría considera que participa en la toma de decisiones.

Interpretación

De la gráfica observamos que la participación en la toma de decisiones de la organización si es muy importante para desempeñarnos mejor en la empresa. Claro que también se deberían tomar en cuenta las opiniones del total de los

colaboradores, dando hincapié que por que el 10% considera que solo participa algunas veces y por qué no lo hacen siempre o casi siempre.

PREGUNTA N°7

¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?

Tabla 7

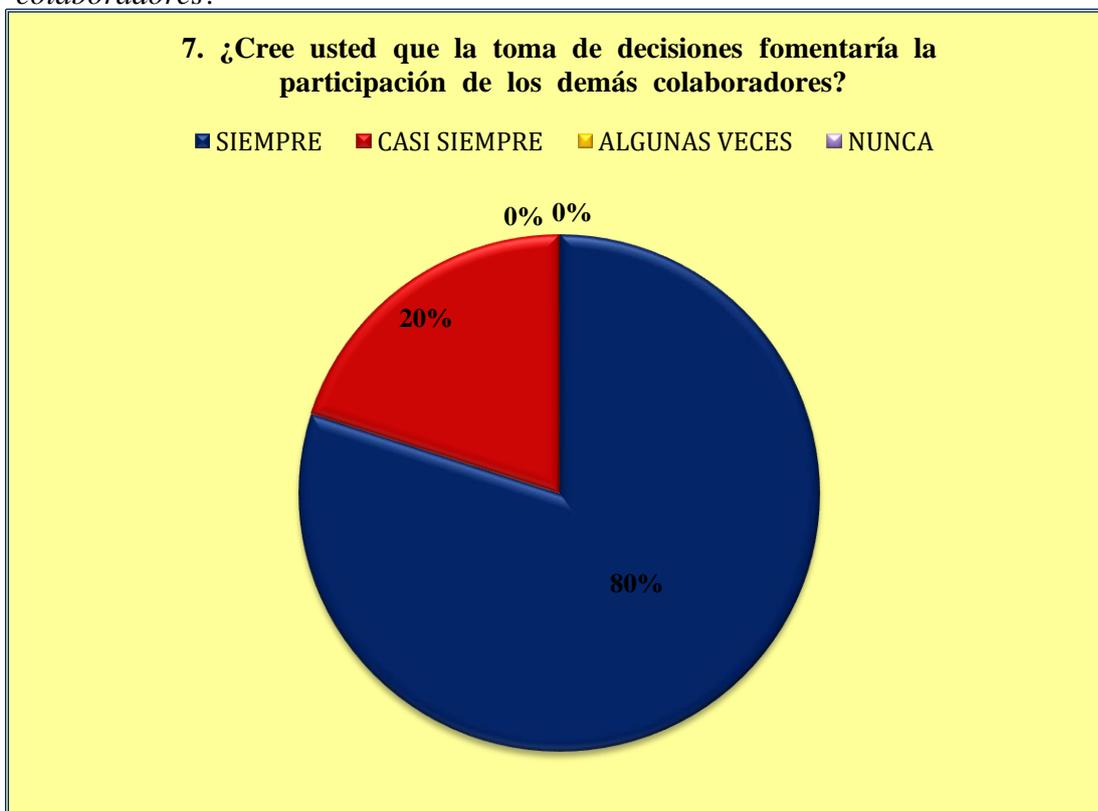
¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	80%
Casi siempre	20%
Algunas veces	0%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 18

¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?



Fuente: (propia)

Análisis

Es notable que el 80% está de acuerdo en que la toma de decisiones fomentaría la participación en la de los demás colaboradores. Por otro lado, un 20% opina que casi siempre.

Interpretación

Con una correcta coordinación para la participación total de los colaboradores para la toma de decisiones se pueden lograr muchas cosas positivas para una organización. Empezando por lograr los objetivos, pero antes de todo, la comunicación influye bastante debido a que hay que estar constantemente actualizado.

PREGUNTA N°8

¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?

Tabla 8

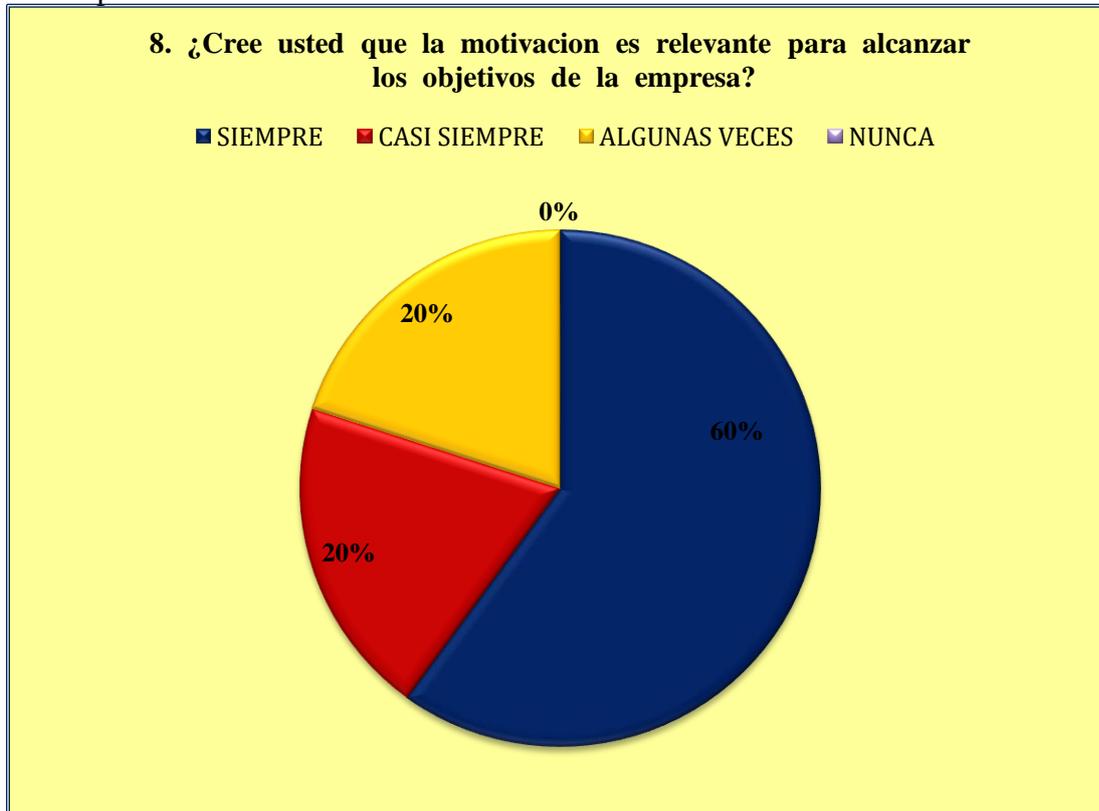
¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	60%
Casi siempre	20%
Algunas veces	20%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 19

¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?



Fuente: (propia)

Análisis

El 60% del total encuestado, afirma que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa, el 20% casi siempre y el otro 20% algunas veces.

Interpretación

En el caso de las reuniones podemos lograr obtener una respuesta en el momento de pedir la participación de todos, motivar de alguna manera a los que no suelen participar, así tendríamos mejores resultados.

De alguna manera u otra buscar la manera de que se empiece a interactuar con sus compañeros para compartir experiencia, e identificar y ayudar a los que necesitan nuestro apoyo laboral.

PREGUNTA N°9

¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?

Tabla 9

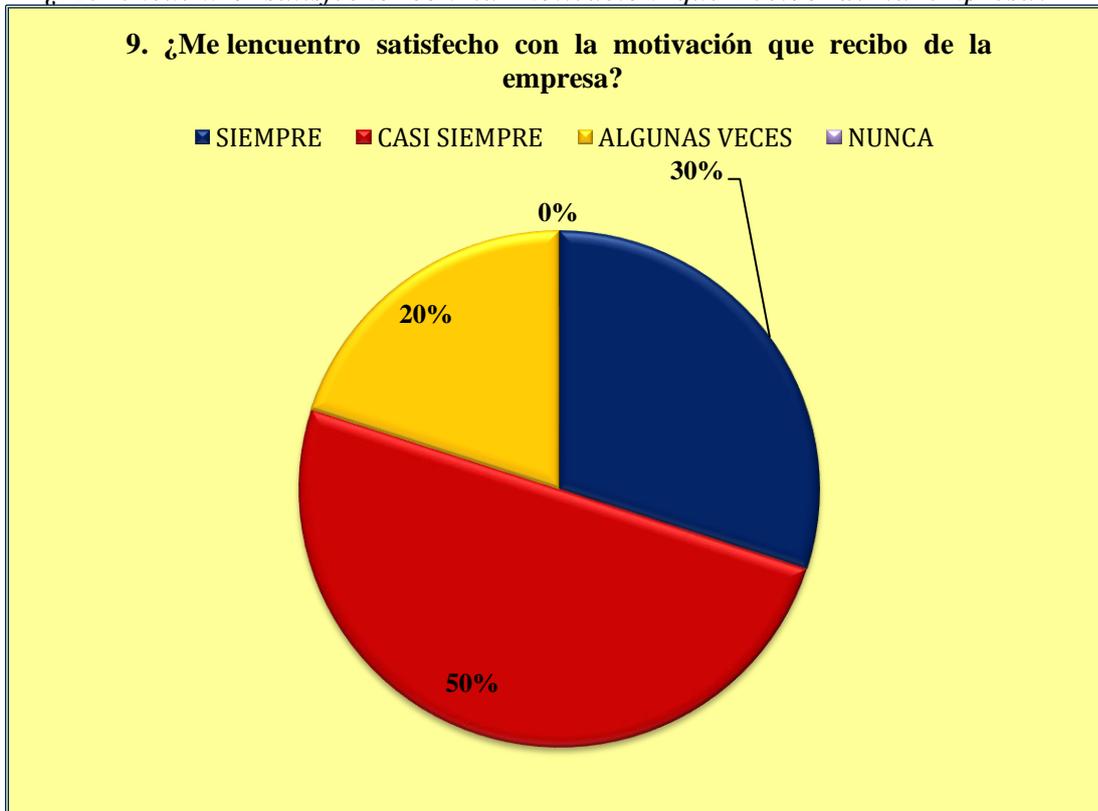
¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	50%
Algunas veces	20%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 20

¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% indica que casi siempre se encuentra satisfecho con la motivación que recibe de la empresa, un 30% siempre y un 20% algunas veces.

Interpretación

La motivación como bien sabemos es lo que ayuda a interactuar de alguna manera a los colaboradores, aumentando la satisfacción en el trabajo, teniendo también como fin de trabajar en equipo y lograr el mejor desempeño de estos.

Si un personal no se encuentra motivado por ende no va lograr los objetivos por más presupuesto que tenga para realizar sus actividades laborales. Teniendo al personal motivado hará que el colaborador se ponga la camiseta de la empresa y siempre tratara de hacer las cosas bien, incluso mejor, teniendo aspiraciones de crecer en la organización.

PREGUNTA N°10

¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?

Tabla 10

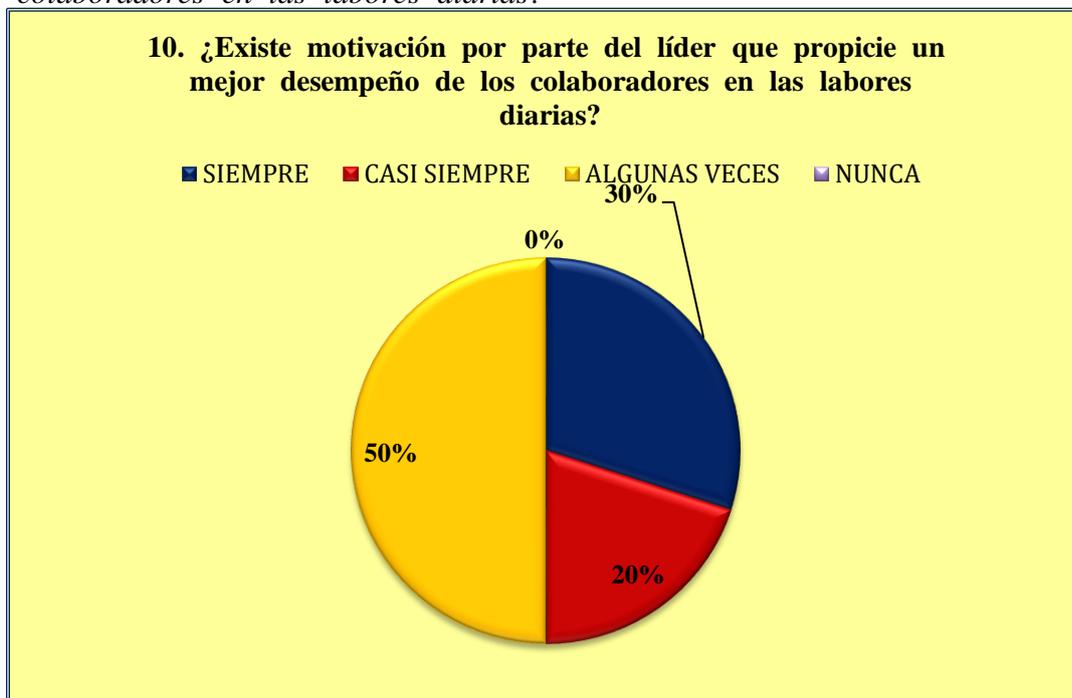
¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	20%
Algunas veces	50%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 21

¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?



Fuente: (propia)

Análisis

La encuesta se realizó a 16 colaboradores que integran la Agencia de Villa María del Triunfo de CRAC Raíz del total, el 30% afirma que existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias, un 20% casi siempre y el otro 50% algunas veces.

Interpretación

La motivación del líder es verdaderamente importante de manera diaria, ya que los colaboradores de CRAC Raíz trabajan de acuerdo a metas, si bien la organización les da pagos adicionales (comisión) por llegar a sus metas que es parte de su motivación, el líder debe también integrarse a ello y llegar a su meta como Agencia con la integración de todos, y para ello debe todo el personal estar motivado de manera diaria. En este caso vemos que maso menos el 70% no sienten que exista

siempre motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de ellos en la labores diarias, lo cual afectaría en su desempeño laboral.

Desempeño laboral

PREGUNTA N°11

¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?

Tabla 11

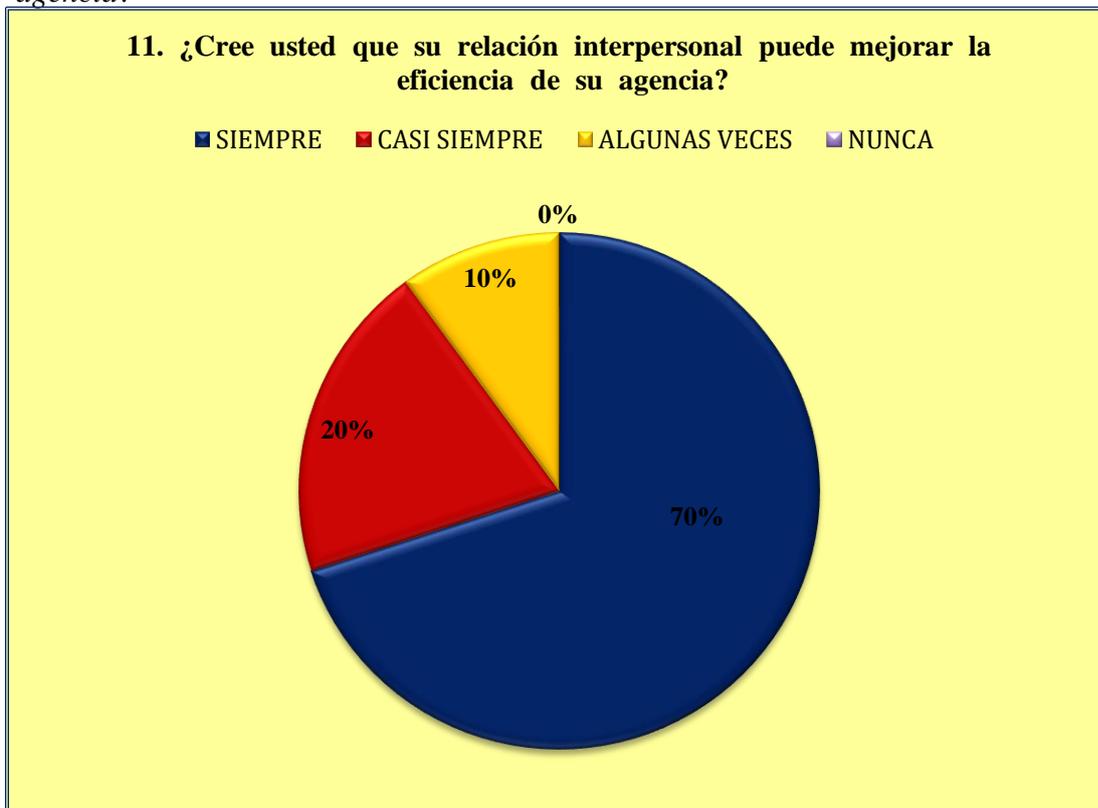
¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	70%
Casi siempre	20%
Algunas veces	10%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 22

¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?



Fuente: (propia)

Análisis

En las encuestas participaron 16 integrantes de CRAC Raíz, agencia de Villa María del Triunfo, cuyos resultados obtenidos fueron: 70% opina que siempre su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia, un 10% opina que algunas veces y el 20% casi siempre.

Interpretación

Esta pregunta es donde podemos observar la mayor parte de porcentaje a favor con un 70% donde casi todos los colaboradores están de acuerdo con la interrogante. Es decir que las relaciones interpersonales entre los colaboradores ayuda un mejor desempeño del personal por ende la eficiencia de la empresa.

PREGUNTA N°12

¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?

Tabla 12

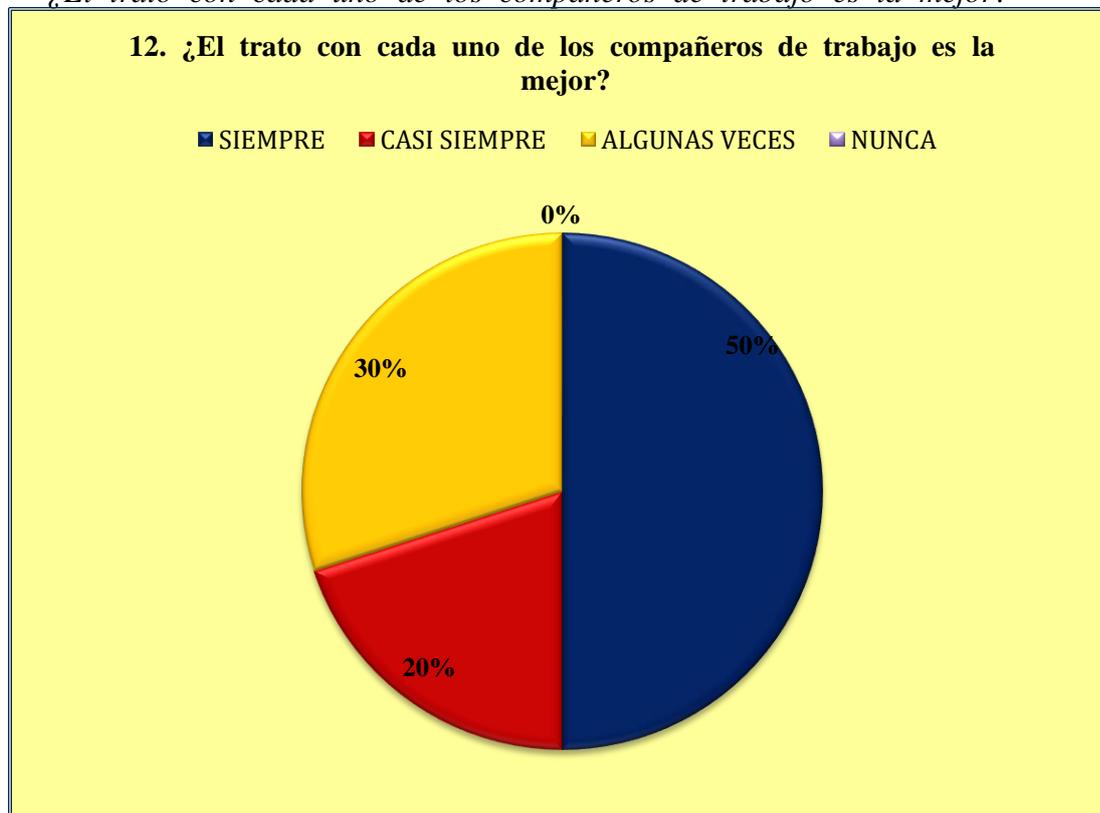
¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	50%
Casi siempre	20%
Algunas veces	30%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 23

¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?



Fuente: (propia)

Análisis

El 50% de los encuestados considera que el trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor siempre. Mientras el 30% considera que algunas veces y un 20% casi siempre.

Interpretación

La mitad de los colaboradores piensan que el trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor. Lo que preocupa es que el otro 50% no piensa o siente lo mismo. Los factores que influyen pueden ser que no está motivado por su líder o jefe. Esto afecta claramente al desempeño que puede tener el colaborador dentro de su área de trabajo.

PREGUNTA N°13

¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?

Tabla 13

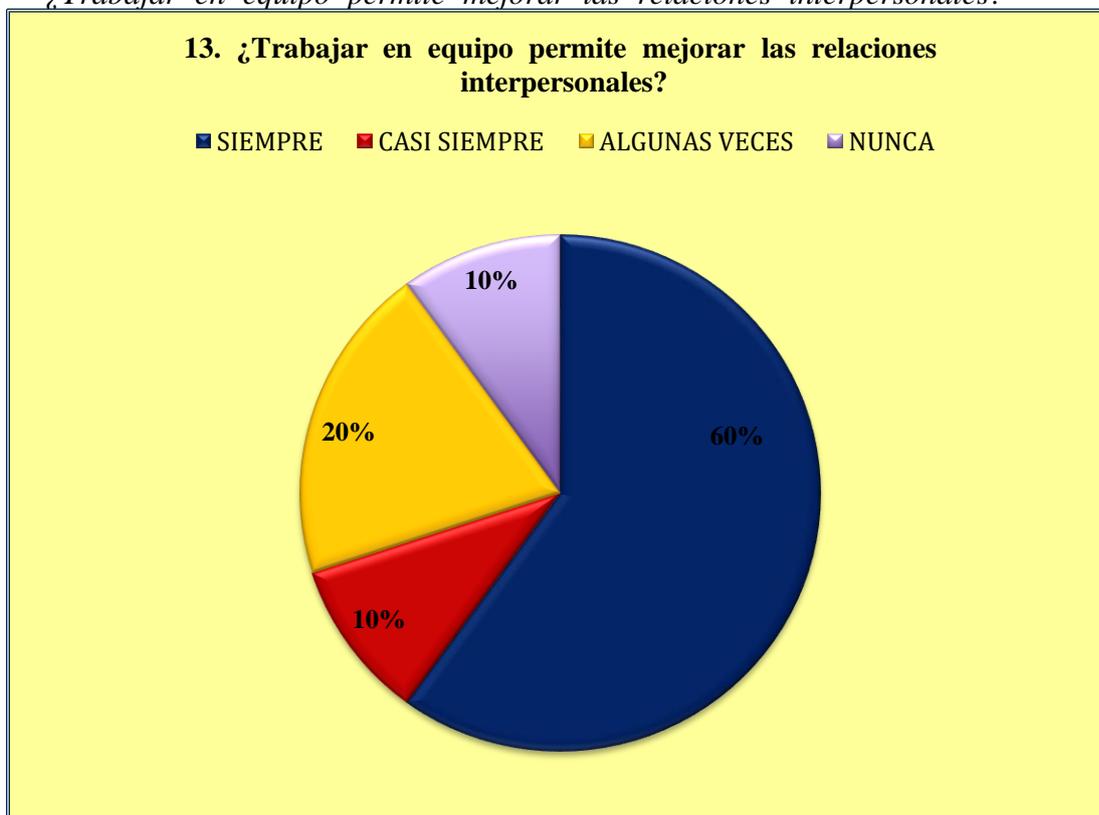
¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	60%
Casi siempre	10%
Algunas veces	20%
Nunca	10%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 24

¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?



Fuente: (propia)

Análisis

La encuesta se realizó a 16 colaboradores que integran CRAC Raíz, agencia de Villa María del Triunfo, del total, el 60% opina que trabajar en equipo mejora las

relaciones interpersonales. Un 20% opina que algunas veces, el 10% que casi siempre y otro 10% opina que nunca.

Interpretación

Aquí podemos ver que trabajar en equipo es fundamental, porque la gran mayoría considera que es muy importante trabajar en equipo para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y por ende mejorar el rendimiento en su desempeño laboral.

PREGUNTA N°14

¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?

Tabla 14

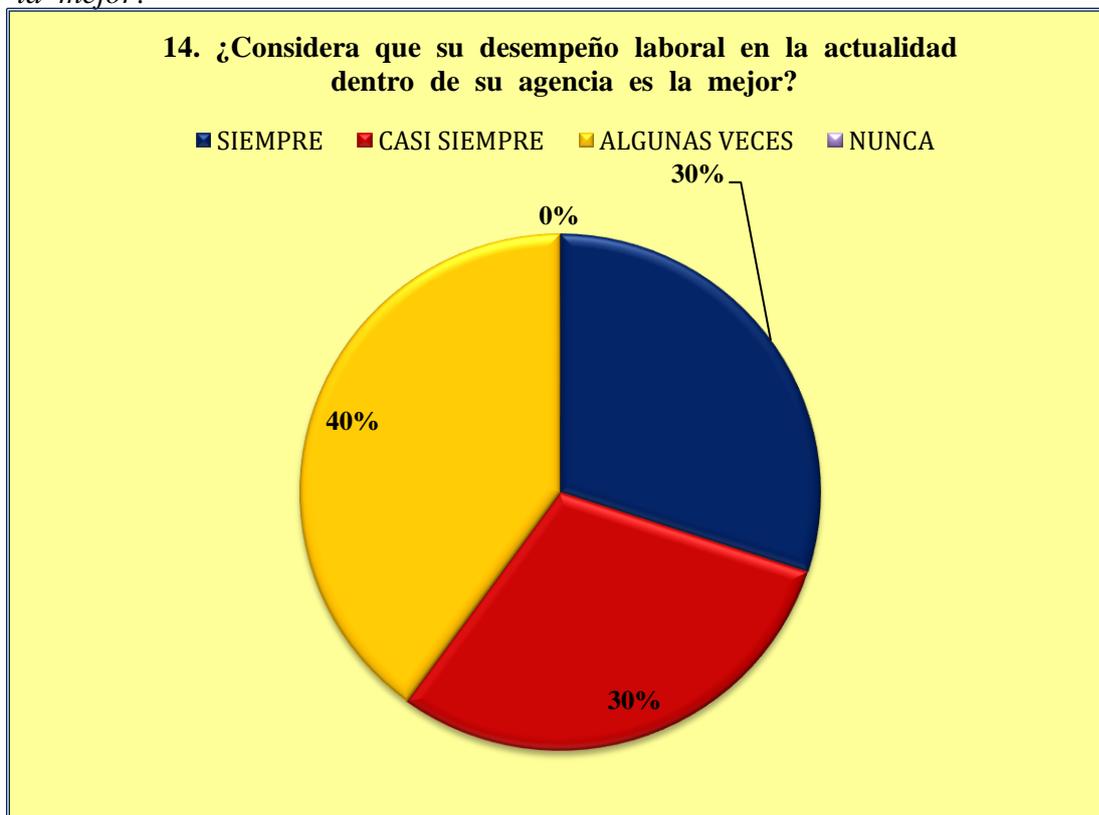
¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	30%
Algunas veces	40%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 25

¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, encontramos opiniones divididas, el 30% considera que siempre, otro 30% casi siempre y el 40% restante piensa que algunas veces.

Interpretación

Según la gráfica podemos ver que no todo el personal encuentra que su desempeño laboral en la actualidad es la mejor. Si los colaboradores no consideran que realizan un buen desempeño laboral no se podría lograr los objetivos que pueda tener la organización para realizar sus actividades laborales. Hay que buscar mediante el liderazgo ese cambio, que los colaboradores estén convencidos que su desempeño laboral pueda ser la mejor.

PREGUNTA N°15

¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?

Tabla 15

¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	30%
Algunas veces	40%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 26

¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?



Fuente: (propia)

Análisis

El 30% de los colaboradores encuestados afirman que siempre se encuentran satisfechos con la información que proporciona la empresa para desempeñarse mejor, mientras un 40% indica que algunas veces y otro 30% que casi siempre.

Interpretación

Del gráfico podemos deducir que información que brinda la empresa solo algunas veces o casi siempre ayuda para que los colaboradores puedan desempeñarse mejor. La comunicación con los colaboradores brindándoles la información que necesitan es vital en una organización y los líderes o jefes deben asumir su rol de liderazgo para fomentar el mejor desempeño de su personal.

PREGUNTA N°16

¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?

Tabla 16

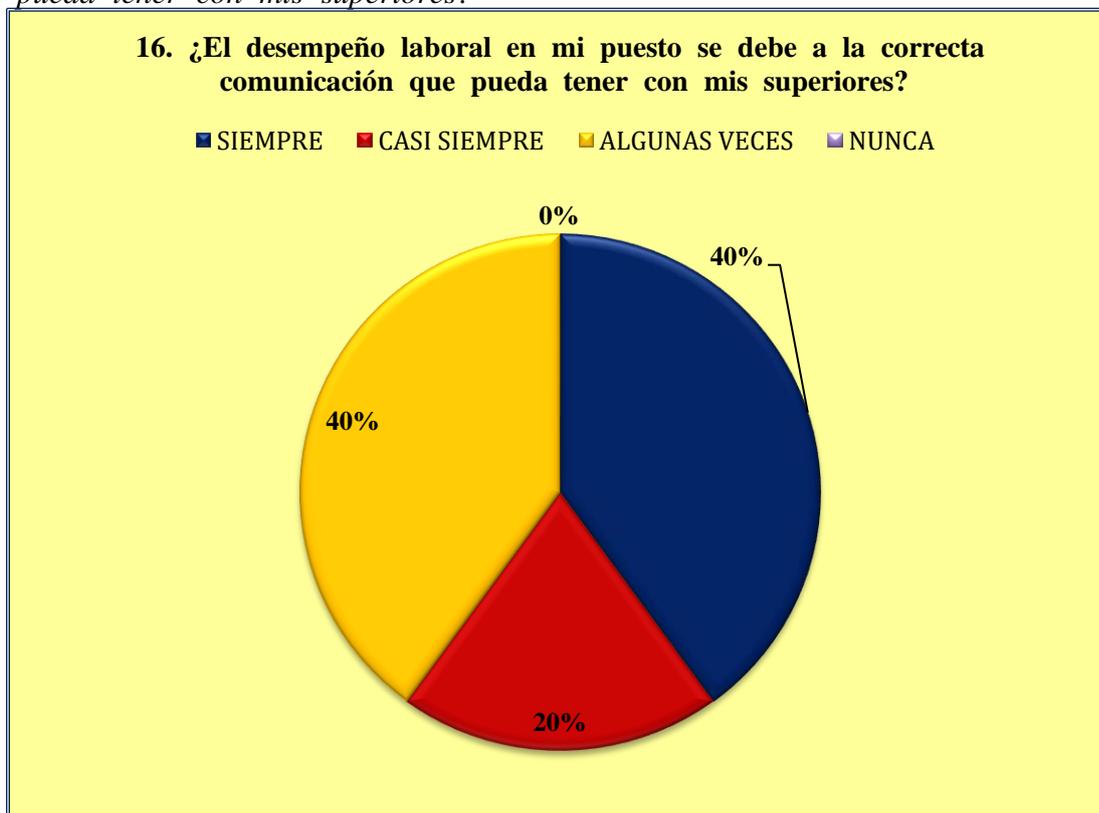
¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	40%
Casi siempre	20%
Algunas veces	40%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 27

¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 40% indica que siempre el desempeño laboral en su puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con sus superiores, mientras que otro 40% menciona que algunas veces y un 20% casi siempre.

Interpretación

Podemos ver que la correcta comunicación con sus superiores recae en su desempeño laboral, por ello es muy importante el liderazgo para un mejor rendimiento en su desempeño laboral como se ve en el gráfico que más de la mitad de los colaboradores encuestados consideran que su correcta comunicación con sus superiores podría mejorar su desempeño laboral.

PREGUNTA N°17

¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?

Tabla 17

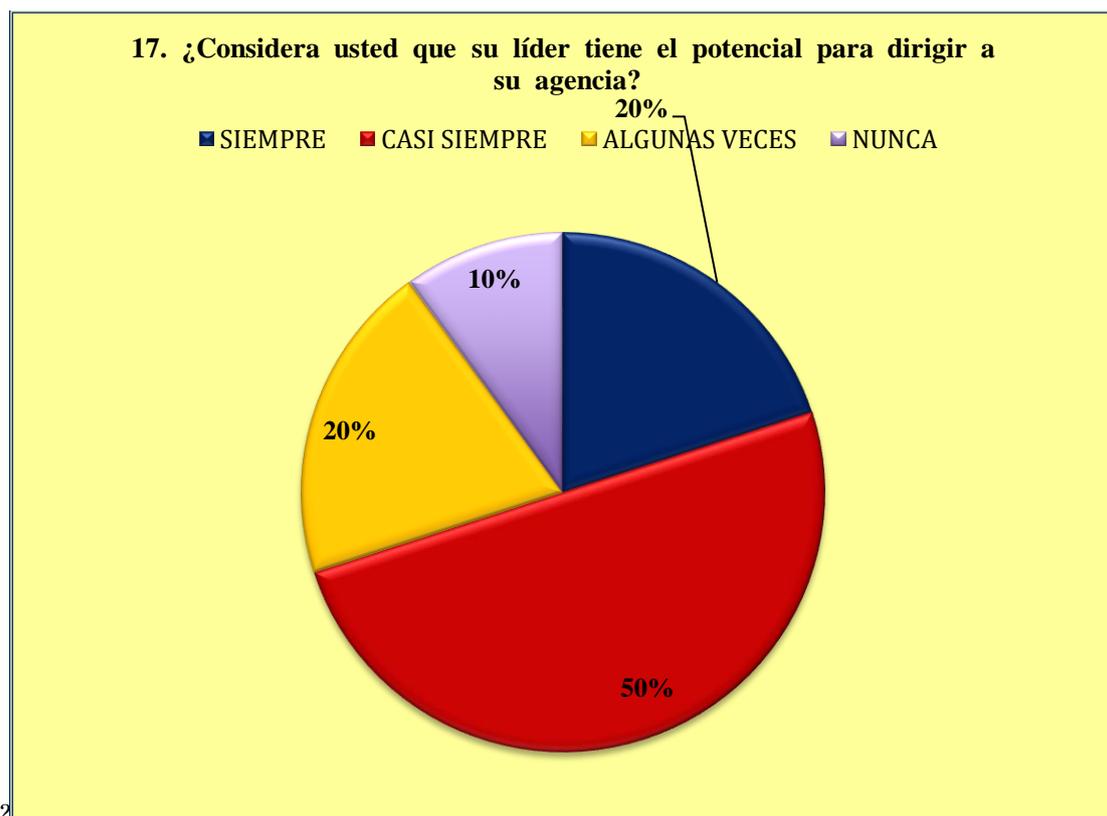
¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	20%
Casi siempre	50%
Algunas veces	20%
Nunca	10%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 28

¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?



Fuente: (propia)

Análisis

Del total de encuestados, el 50% considera que casi siempre, un 20% siempre, el 20% algunas veces y el 10 % restante considera que nunca el líder tiene potencial para dirigir a su agencia.

Interpretación

Podemos inferir del grafico lo más resaltante que un 10% considera que su líder no tiene el potencial para dirigir la agencia. Lo cual evidencia que el líder está fallando en algo para llegar a sus colaboradores, es decir al 30% donde se encuentran los que consideran algunas veces y nunca, es donde más debe abarcar. Puede el líder o jefe considerar hacer consultas y sobre todo ser empático con las demás personas.

PREGUNTA N°18

¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño?

Tabla 18

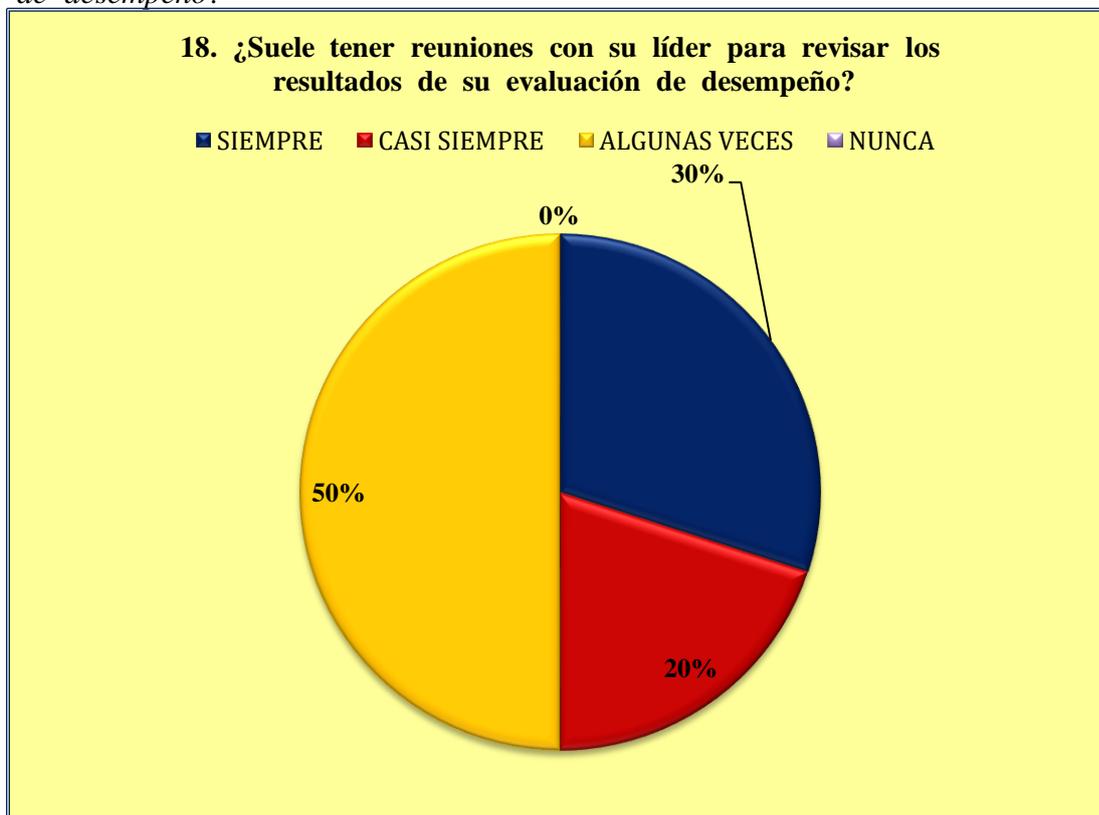
¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	20%
Algunas veces	50%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 29

¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño?



Fuente: (propia)

Análisis

El 30% de los encuestados asegura que se realiza reuniones con el líder para revisar los resultados de evaluación de desempeño, el 20% opina que casi siempre y el 50 % restante algunas veces.

Interpretación

Los colaboradores deben sentarse a conversar por medio de una reunión y trabajar en analizar los resultados de evaluación de desempeño. Los motivos pueden ser diversos por el cual se dificulte llegar el líder o jefe hacia sus trabajadores.

PREGUNTA N°19

¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización?

Tabla 19

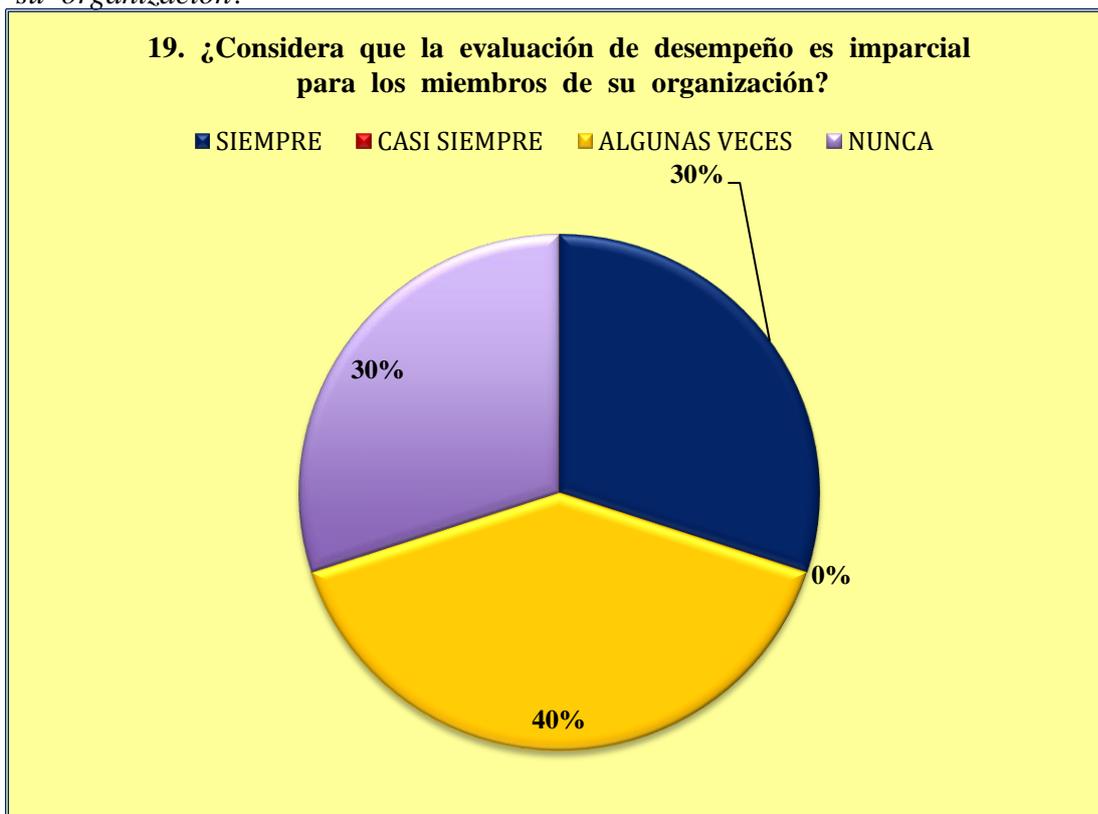
¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	0%
Algunas veces	40%
Nunca	30%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 30

¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización?



Fuente: (propia)

Análisis

El 40% considera que algunas veces, un 30% piensa que siempre y por último el 10% restante piensa que nunca es imparcial la evaluación de desempeño para los miembros de su organización.

Interpretación

Estamos hablando del 70% de los colaboradores que no afirman que en su organización no se realiza de forma imparcial la evaluación de desempeño de su miembros en la empresa, lo cual es un grupo grande y se debe a que no hay una buena comunicación, motivación e incluso toma de decisiones por parte del líder y en vez de generar un buen desempeño en el colaborador lo está estresando o haciendo sentir que no están siendo evaluados de forma imparcial.

PREGUNTA N°20

¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?

Tabla 20

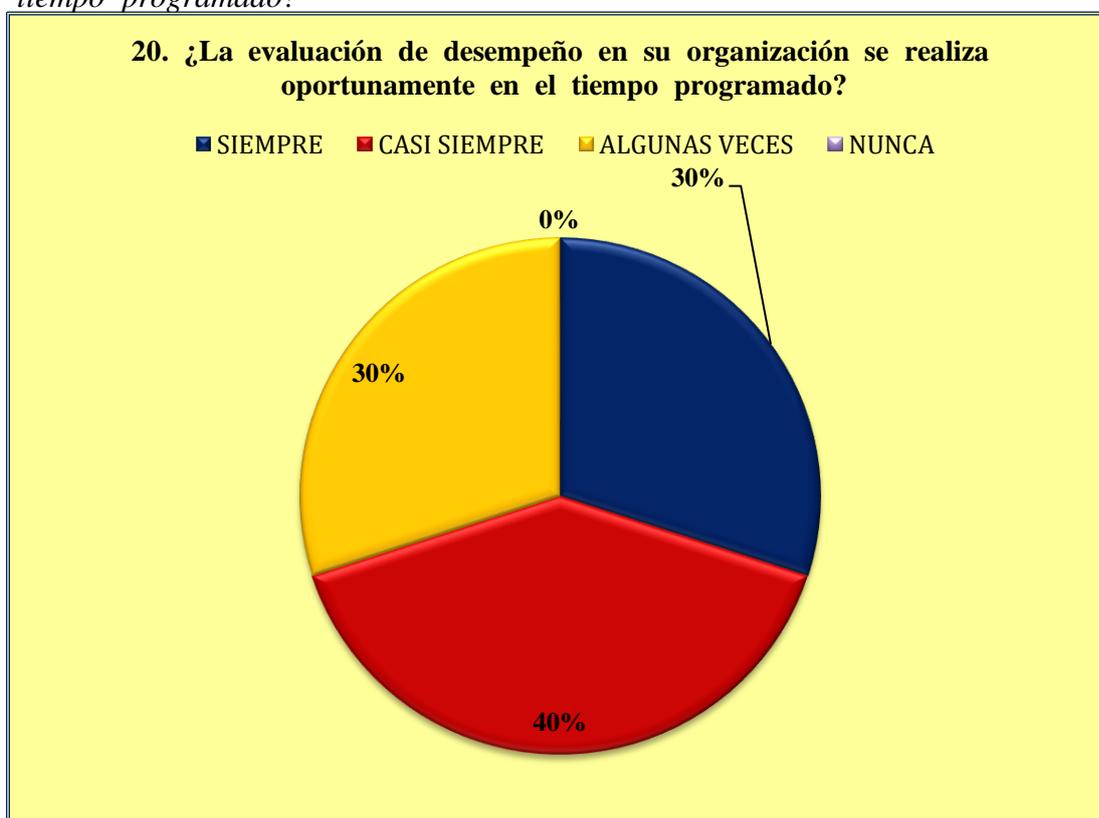
¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?

Respuestas	Porcentaje
Siempre	30%
Casi siempre	40%
Algunas veces	30%
Nunca	0%
Total	100%

Fuente: (propia)

Figura 31

¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?



Fuente: (propia)

Análisis

Claramente vemos en la gráfica que un 40% indica que casi siempre considera que se realiza oportunamente la evaluación de desempeño en su organización. Un 30% piensa que siempre y otro 30% piensa que algunas veces.

Interpretación

El desempeño laboral en una organización es fundamental para llegar a alcanzar los objetivos que se haya trazado la empresa, por ello la evaluación de desempeño va de la mano con ello. Que un personal no piense que su desempeño no es evaluado de forma imparcial, como se infiere del gráfico de la pregunta N°19, y

que no se no es oportuna la evaluación de desempeño, genera preocupación para la entidad, ocasionando un bajo desempeño en la entidad o en este caso la agencia.

3.3.4. Consolidado de respuestas – Liderazgo

Variable independiente	Indicadores	Ítems
El liderazgo	La comunicación	1, 2, 3, 4
	Toma de decisiones	5, 6, 7
	La motivación	8, 9, 10

Respuestas	Porcentaje
Siempre	52%
Casi siempre	26%
Algunas veces	20%
Nunca	2%
Total	100%

Interpretación: Se elaboró un consolidado de todas las respuestas obtenidas de cada dimensión evaluada y se obtuvo que un 78% de los colaboradores considera que el liderazgo es relevante dentro de la organización para poder mejorar. Por otro lado, hay un 22% que opina o piensa lo contrario.

3.3.5. Consolidado de respuestas – Desempeño laboral

Variable dependiente	Indicadores	Ítems
Desempeño laboral	Relaciones interpersonales	11, 12, 13
	Capacitación laboral	14, 15, 16
	Evaluación de desempeño laboral	17, 18, 19, 20

Respuestas	Porcentaje
Siempre	39%
Casi siempre	24%
Algunas veces	32%
Nunca	5%
Total	100%

Interpretación: El 63% del total de colaboradores encuestados considera que su desempeño laboral en la actualidad no es la mejor, por lo que es necesario mejorar liderazgo para optimizar dicho desempeño. Por otro lado, el 37% opina o piensa lo contrario.

CONCLUSIONES

- El liderazgo tiene como resultado ser influyente en el desempeño de los colaboradores de CRAC Raíz de la agencia de Villa María del Triunfo. Debido al mal liderazgo por parte de la administradora se ve afectado la agencia, como también las personas que laboran en ella y no solo eso sino que al afectar directamente al colaborador repercute en los clientes.
- La toma de decisión de la administradora influye en las relaciones interpersonales tanto en el administrador con los colaboradores como entre los mismos colaboradores, causando un mal clima laboral.
- La comunicación es un factor muy importante en el tema de la capacitación, lo cual es reflejado en el trabajo diario y en las circunstancias que podrían ocurrir.
- Para saber cuáles son los resultados de desempeño sean buenos o malos, vemos que la motivación influye en esos resultados. Lo cual en la empresa CRAC Raíz se a podido apreciar que no tiene la motivación ni el apoyo necesario lo cual se ve plasmado en el resultado de su desempeño.

RECOMENDACIONES

- Llevar una retroalimentación, reuniones laborales para realizar críticas constructivas, con la presencia de la administradora y de todos los colaboradores de la Agencia de Villa María del Triunfo y no solo en esta sede sino también en todas las agencias del Perú que tiene CRAC Raíz; y realizarlo de manera permanente.
- La empresa debe llevar un mecanismo donde todos los administradores de cada agencia sean evaluados, tanto en lo laboral y como interactúa con los demás de forma permanente.
- Capacitar al personal teniendo una evaluación al término de ello para poder ver si llegó el mensaje de manera efectiva a la administradora y a los colaboradores.
- Realizar una evaluación de desempeño de diferentes formas: una motivando a los colaboradores y la otra sin ninguna motivación, o de la que en cada caso tenga diferentes tipos de motivaciones hacia el colaborador. Para que la administradora vea lo importante que es la motivación para su mejor desempeño.

ANEXO

ENCUESTA

Esta encuesta se realiza con el objetivo de determinar la “Influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017. Por lo que agradeceré responder las siguientes preguntas:

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Instrucciones: Marque con una (X) la casilla que describa su situación actual sea sincero(a) al contestar. Los datos recogidos son estrictamente confidenciales.

N°	ITEMS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Considera usted que la comunicación generaría empatía entre el líder y los colaboradores dentro de la organización?				
2	¿Una buena comunicación permite mejorar las actitudes de los colaboradores?				
3	¿La comunicación organizacional propicia una buena coordinación dentro de la organización?				
4	¿La correcta comunicación fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?				
5	¿Siente que su líder o jefe fomenta la toma de decisiones de los colaboradores?				
6	¿Participa usted de la toma de decisiones en las reuniones que tiene su organización?				
7	¿Cree usted que la toma de decisiones fomentaría la participación de los demás colaboradores?				

8	¿Considera usted que la motivación es relevante para alcanzar los objetivos de la empresa?				
9	¿Me encuentro satisfecho con la motivación que recibo de la empresa?				
10	¿Existe motivación por parte del líder que propicie un mejor desempeño de los colaboradores en las labores diarias?				
11	¿Cree usted que su relación interpersonal puede mejorar la eficiencia de su agencia?				
12	¿El trato con cada uno de los compañeros de trabajo es la mejor?				
13	¿Trabajar en equipo permite mejorar las relaciones interpersonales?				
14	¿Considera que su desempeño laboral en la actualidad dentro de su agencia es la mejor?				
15	¿Me encuentro satisfecho con la información que me proporciona la empresa para desempeñarme mejor?				
16	¿El desempeño laboral en mi puesto se debe a la correcta comunicación que pueda tener con mis superiores?				
17	¿Considera usted que su líder tiene el potencial para dirigir a su agencia?				
18	¿Suele tener reuniones con su líder para revisar los resultados de su evaluación de desempeño?				
19	¿Considera que la evaluación de desempeño es imparcial para los miembros de su organización?				
20	¿La evaluación de desempeño en su organización se realiza oportunamente en el tiempo programado?				

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cómo influye el liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar su influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>El desempeño de los colaboradores</p>	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Capacitación laboral</p> <p>Evaluación de desempeño</p>	<p>Nivel de investigación: Aplicativo</p> <p>Técnicas e instrumentos de investigación Técnica: Observación</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿De qué manera la toma de decisiones del líder influye en la relaciones interpersonales de los colaboradores en la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017?</p> <p>¿De qué manera la comunicación influye en la capacitación laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017?</p> <p>¿De qué manera la motivación guarda relación con la evaluación de desempeño laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Analizar la influencia de la toma de decisiones del líder en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.</p> <p>Describir cómo influye la comunicación en la capacitación laboral de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.</p> <p>Desarrollar la relación que tiene la motivación con la evaluación de desempeño de los colaboradores de la CRAC Raíz, de la agencia de Villa María del Triunfo el 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>El liderazgo</p>	<p>Tomas de decisiones</p> <p>La comunicación</p> <p>La motivación</p>	<p>Población: La población de estudio está conformada por 20 colaboradores que pertenecen a la Agencia de Villa María del Triunfo.</p> <p>Muestra: 16 colaboradores</p> <p>Técnicas de recolección de datos: Encuesta</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Ayque Arapa, V. L. (2014). *Influencia del liderazgo directivo en el desempeño laboral docente en la instituciones educativas del nivel primario del distrito de la Joya en el año 2011*. Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle: Tesis para optar por el grado de Magister.
- Casco, J. C. (- de - de 2013). *Emprendedorex*. Obtenido de Glosario de términos para trabajar el liderazgo: <http://juancarloscasco.emprendedorex.com/wp-content/uploads/2014/06/doc2-diccionario-liderazgo.pdf>
- Chamorro Arturo, E. F., & Ojeda Ponce, D. C. (2016). *Los estilos de liderazgo y el nivel de satisfacción laboral en la Casa de la Cultura Ecuatoriana. Matriz Quito*. Universidad Central del Ecuador: Informe Final del trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (4 ed.). México: McGraw-Hill Interamerica.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (3 ed.). México: McGraw-Hill Companies, Inc. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018
- Dessler, G. (1994). *Administración de Personal* (6 ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericano.
- Dessler, G., & Valera Juárez, R. A. (2011). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). México: Pearson Educación.

- Gonzales Saldaña, E. G. (2016). *Relación del Liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la clínica Jesús del Norte del distrito de Independencia - 2014*. Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima: Tesis de Maestría.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional (Enfoque latinoamericano)* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo Organizacional (Enfoque latinoamericano)* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7 ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (14 ed.). México: McGraw Hill Companies, Inc.
- López Belmonte, J. (2017). *Análisis de los factores relacionados con el desempeño del liderazgo en las cooperativas de enseñanza*. Universidad de Granada, España: Tesis Doctoral.
- Montes Padilla, F. G. (06 de Marzo de 2016). *Visión Industrial*. Obtenido de Una manera diferente ver la industria: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Ortiz Taipe, L. A., & Repuello Soto, J. M. (2015). *Estilos de liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el año 2015*. Universidad Nacional de Huancavelica: Tesis para optar por el grado de Licenciado.
- Quispe Quispe, P. (2011). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima: Tesis para optar por el grado de Magister.

- Quispe, N. J. (2017). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral del área administrativa de la corte superior de Lima*. Universidad César Vallejo, Lima: Tesis para optar por el grado de Licenciado.
- Ray Randall, J. A. (2012). *Psicología del Trabajo (Comportamiento humano en el ámbito laboral)* (5 ed.). México: Pearson Education.
- Rivera De Cruz, L. M. (27 de febrero de 2012). *Blogs EOI*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Education Inc.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2008). *Supervisión* (5 ed.). México: Pearson Educación.
- Tenorio Méndez, A. B. (2017). *Satisfacción de los docentes frente al proceso de evaluación de desempeño laboral*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador: Tesis de Maestría.