

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

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



**“LA INFLUENCIA DEL GERENTE COMO LÍDER EN EL DESEMPEÑO DE  
LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO Y POST VENTA DE  
LA EMPRESA PRECISION PERU EN EL AÑO 2014”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

DÍAZ ZÁRATE, MIRIAM ADELA

**Villa El Salvador**

**2015**

## Dedicatoria

A Dios en primer lugar, por ser mi luz y guía en todos mis momentos de vida.

A mi madre, por su apoyo y comprensión en todo momento.

A mi hija que es mi motor y motivo para salir adelante y a todos aquellos, que de una u otra forma me ayudaron con su elaboración.

Gracias a todos...

Este logro también es de ustedes!!!

## Agradecimiento

A la prestigiosa casa de estudio, “Universidad Nacional Tecnológica de Lima sur”, institución clave de mi formación profesional.

A la empresa Precisión Perú S. A que me abrió las puertas de un mundo profesional.

A todos mis amigos que de alguna manera contribuyeron en mis logros

Gracias...

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>10</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>10</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA .....	10
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.3.1 Espacial .....	12
1.3.2 Temporal .....	12
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.5 OBJETIVOS.....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANTECEDENTES.....	14
2.1.1 Tesis Nacionales .....	14
2.1.2 Tesis Internacionales.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS.....	16
2.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: “El gerente como líder” .....	17
2.2.1.1 Liderazgo.....	17
2.2.1.2 Teorías basadas en las Características .....	18
2.2.1.3 Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento .....	19
2.2.1.4 Teorías basadas en la Contingencia .....	20
2.2.1.5 Teorías Contemporáneas .....	21

2.2.2	VARIABLE DEPENDIENTE: “El desempeño de los colaboradores”	26
2.2.2.1	Orígenes filosóficos de los conceptos motivacionales.....	26
2.2.2.2	Teoría de la pulsión de Freud.....	28
2.2.2.3	Teoría de la pulsión de Hull.....	28
2.2.2.4	Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	30
2.2.2.5	Teoría Bifactorial.....	30
2.2.2.6	Teoría de las Necesidades Adquiridas.....	31
2.2.2.7	Teoría XY.....	32
2.2.3	Estilos de Dirección.....	35
2.2.3.1	Estilo Coercitivo.....	38
2.2.3.2	Estilo Orientativo.....	38
2.2.3.3	Estilo Afiliativo.....	39
2.2.3.4	Estilo Participativo.....	40
2.2.3.5	Estilo Imitativo.....	40
2.2.3.6	Estilo Capacitador.....	41
2.2.4	Clima Organizacional.....	41
2.2.4.1	Definición De Clima Organizacional.....	41
2.2.4.2	Estructura Y Procesos Organizacionales.....	42
2.2.4.3	Características del Clima Organizacional.....	43
2.2.4.4	Modelos de Clima Organizacional.....	44
2.2.5	Análisis del Clima Organizacional y el Liderazgo en las Empresas..	52
2.2.5.1	Relación entre los trabajadores y los jefes del país.....	53
2.2.5.2	Valores Positivos.....	53
2.2.5.3	Lo Que Los Jefes Deben Mejorar.....	54
2.2.5.4	Retos Que Enfrenta Un Nuevo Gerente General.....	55
2.2.6	Marco Conceptual.....	56

<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>58</b>
<b>DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b> .....	<b>58</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO.....	59
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	60
3.5 TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	61
3.7 HIPÓTESIS.....	62
3.7.1 Hipótesis General .....	62
3.7.2 Hipótesis Específica .....	62
3.8 VARIABLES.....	62
3.8.1 Variable Independiente.....	62
3.8.2 Variable Dependiente .....	63
3.9 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .....	63
3.10 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	65
3.11 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	66
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>69</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRECISIÓN PERÚ .....	72
VALORES DE LA ESCALA DE LIKERT .....	73
ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PRECISIÓN PERÚ PLASMADAS EN TABLAS DINÁMICA.....	74

EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA .....	81
RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	83
CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA.....	84
IMÁGENES DE LA EMPRESA PRECISIÓN PERÚ .....	85

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación lleva por título “La influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014” para optar por el título de Licenciada en Administración, presentado por Miriam Díaz Zárate.

Esta investigación parte del interés por conocer la influencia del rol del gerente como líder en el desarrollo de sus colaboradores, en este caso me enfoco en la empresa Precisión Perú, ya que es mi centro de labores y en el cual he podido percibir decisiones de parte del gerente que influyen de manera significativa en la gestión de los colaboradores y por ende los logros de la empresa. Debemos tener presente que en la medida que el hombre necesita cooperar con otros hombres para alcanzar un objetivo requiere de un líder, porque se requerirá de una persona que se encargue de hacer que las actividades que va a realizar cada miembro del grupo sean coordinadas y sirvan para alcanzar objetivos en común, si no existiera esta persona, cada uno haría lo que cree más conveniente y esto no aseguraría que sus esfuerzos logren alcanzar el objetivo. Cuando una persona ocupa un cargo de gerente, como líder, significa que asume la dirección de un grupo para dirigirlos hacia un objetivo, requiere aplicar estrategias y metodologías.

La estructura seguida en este trabajo está conformada por tres capítulos:

**En el Capítulo 1**, se realizó el Planteamiento del Problema donde se mencionan los motivos del trabajo de investigación, también se describe la justificación del problema, la delimitación de la investigación tanto espacial referido al lugar donde se realizó la investigación y temporal, el tiempo que demoro realizar la investigación, por último está la formulación del problema y el objetivo de la investigación.

**En el Capítulo 2**, menciono todo el Marco Teórico del gerente como líder en el área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú y cómo influye su gestión en el desarrollo de los colaboradores para el logro de objetivos del área,



comprendiendo desde los antecedentes, bases teóricas y el marco conceptual. En los antecedentes se mencionan trabajos de investigación similares al Rol del Gerente como líder en la organización, estudios de teorías y concepto de liderazgo gerencial, estudios de las principales teorías de la motivación de un colaborador, análisis de clima organizacional y la relación que existe entre el gerente como líder con el clima organizacional. En las bases teóricas se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema; también se cita los conceptos por los autores más relevantes desde el inicio del rol del gerente hasta la actualidad, en el marco conceptual mencionaremos las palabras para definir los conceptos claves que deben estar claros para la comprensión del tema.

**En el Capítulo 3,** Indica el tipo de estudio, descripción del ámbito de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y el plan de recolección y procesamiento de datos y por último se encuentran los aspectos administrativos, la referencia bibliográfica y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DEL PROBLEMA**

Las organizaciones exitosas son lideradas por gerentes con experiencia y conocimientos. Estos líderes desarrollan, implementan y mantienen las metas y objetivos a través del desarrollo organizacional. Dirigen a sus colaboradores y los motivan a alcanzar las metas. Aunque muchos gerentes pueden hacer que estos esfuerzos parezcan muy sencillos, sus responsabilidades son demasiadas e interminables.

En el espacio del tema de investigación que viene a ser la empresa Precisión Perú, en el área de servicio y post venta se ha evidenciado distintos tipos de situaciones, donde se puede ver las diferencias en cuanto a necesidades, aspiraciones y actitudes dentro del equipo, también se pueden ver diferencias culturales que provocan motivaciones distintas entre jefes, compañeros y subordinados.

En esta situación, el gerente como líder del área tiene que ser capaz de desenvolverse con eficacia en las diferencias existentes, entender la cultura y motivos de actuar de cada integrante del equipo; y aprender a adaptar su estilo de dirección. Por lo antes dicho, considerando que “Liderazgo es la Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.”

(Robbins S. 2009), y el ser gerente es representar los resultados de acción de un equipo; el aporte del gerente como líder es crítico en las decisiones, los objetivos y la motivación de los empleados. Para esto, el gerente como líder, debe tener bien claro como los colaboradores perciben la empresa en la que trabajan, esto influye en su manera de comportarse.

Según **HAY GROUP** (consultora internacional que trabaja con los líderes con el fin de hacer realidad sus estrategias.), hay dos elementos claves que son de una importancia fundamental para establecer un modelo que explique estas interacciones:

1. Cómo se define la “realidad” organizativa, desde el punto de vista de “cómo explicar la organización” a través de paradigmas interpretativos que identifican la organización como “un ser vivo”, “un fluido”, “una agrupación de conocimiento”, etc.
2. Cómo se establece el modelo de motivación en base al cual las personas tienen preferencias o aversiones, sobre las que fundamentan sus expectativas, y cómo el acercamiento o la mayor distancia de su realidad laboral con respecto a estas expectativas, influye en la percepción de la bondad o falta de calidad del entorno en el que desarrolla su trabajo.

Por lo mencionado, podemos decir que el conocimiento de cómo se concibe a la organización y como se establece los motivos de las personas que generan su comportamiento, son elementos que integran el concepto de clima organizacional y por lo tanto muy importantes a considerar dentro del Liderazgo gerencial y la Administración Organizacional.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Dado que el Liderazgo es uno de los factores con una incidencia importante dentro de una organización, se genera una profunda relación que afecta al logro de los objetivos y metas organizacionales. De ahí, la importancia de estudiar; ¿Cómo influye el liderazgo del gerente en sus colaboradores?

Es por ello que el desarrollo del presente estudio de investigación se justifica en virtud de que la misma representa un aporte significativo en la profesión del administrador como líder gerencial, ya que es una de las tantas funciones en que se desarrolla.

Asimismo el objetivo de este trabajo es evitar malas decisiones y ejecuciones que atenten con el desarrollo y crecimiento de los colaboradores del área, ya que cualquier acción de un integrante del equipo repercute de manera significativa en el resultado de una gestión; del cual el gerente como líder ante el directorio es el representante y único responsable.

Por lo expuesto, el presente trabajo tiene como propósito determinar cómo influye el liderazgo del gerente en el desarrollo profesional de sus colaboradores y desde esta perspectiva como aporta al desarrollo y competitividad de la empresa.

### **1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Espacial**

El trabajo de investigación se realizó en la empresa PRECISIÓN PERÚ S. A con número de RUC 20293331066 ubicada en el distrito de La Victoria, Lima - Perú.

#### **1.3.2 Temporal**

La investigación se realizó en el periodo Enero – Diciembre del 2014

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

“La influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014”

### **1.5 OBJETIVOS**

#### **1.5.1 Objetivo General**

“Determinar la influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar comportamientos y estilos de gerencia.
- Estudiar las teorías y conceptos del Liderazgo.
- Analizar las principales teorías de la motivación de un colaborador para su desempeño en el trabajo.
- Estudiar las teorías, conceptos y dimensiones del Clima Organizacional
- Analizar la relación entre el Clima Organizacional y el Liderazgo gerencial

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **2.1.1 Tesis Nacionales**

**Cortez Egusquiza, Raúl (2011). "EL LIDERAZGO EN LOS DIRECTIVOS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO HUAYCÁN". Ate - vitarte. Lima.**

El Presente Proyecto Tiene Como Finalidad Determinar el grado de Influencia del Liderazgo en los Directivos en el Clima Organizacional del Instituto de Educación Superior Tecnológico –Huaycán de Ate- Vitarte. Lima 2011. La gestión educativa a finales del siglo XX y principios del siglo XXI se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de Mejoramiento hacia el logro de la calidad total: dando nuevos Conceptos y Esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional y formal de la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales; muy especialmente de los humanos. Lo que se ha convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente un clima organizacional que pueda unir a la comunidad

educativa en la persecución del significativo propósito de la ONU. En consecuencia, se observa que existe una relación entre el Liderazgo ejercido por el director y el clima organizacional. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece las relaciones interpersonales disminuyendo conflictos y facilitando el trabajo de las Naciones Unidas de equipo. Por ello que los directivos apliquen cualidades de Líder favorecerá a un adecuado clima organizacional.

**Lara Flores, Juan Carlos (2008). “SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA CONFIGURACIÓN Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL”. Lima – Perú.**

El presente trabajo de tesis permitirá conocer el análisis, desarrollo e implementación del Sistema de Encuestas de Clima Laboral – Qtool, herramienta mediante la cual se puede obtener el índice de satisfacción de los empleados frente a su organización, obteniendo como resultado de dicho estudio las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus empleados.

**Marroquín Pérez, Stefani Alejandra y Pérez Gutiérrez, Lorena (2011). “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE BURGER KING” Lima-Perú.**

El objetivo principal de este estudio era describir la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King, asimismo identificar el nivel del clima organizacional en los trabajadores de la empresa, definiendo los factores que lo componen e intervienen en su desempeño y describir las características del mismo y su relación con el clima organizacional.

### **2.1.2 Tesis Internacionales**

**Centeno Salazar, marcela (2012). “LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”. Bogotá-Colombia**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar de qué forma los propietarios de la PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional, y analizar el impacto de esta última en la productividad de las mismas. Esta investigación se realiza tomando como base el interés de conocer la importancia de vincular la comunicación organizacional y el liderazgo, para posteriormente aplicarlos en un ámbito empresarial y evaluar el desempeño de estos dos factores.

**Henríquez Marcie, Glaises María, & Salazar Bravo, Carmen Verónica (2008). “EL ROL DEL GERENTE DE PROYECTOS EN EL SIGLO XXI: ACTIVIDADES, HABILIDADES, RESPONSABILIDADES Y CRITERIOS” en la ciudad de Barcelona – España.**

El éxito de las empresas en el Siglo XXI está íntimamente vinculado con la eficacia de su Gerente. Por lo tanto el Gerente debe ser una persona que haga que las cosas ocurran, capaz de lograr la integración de todos los componentes del proyecto, además de alcanzar seguidores que trabajen para él aun cuando no estén obligados a hacerlo.

**“Fernández Bravo, Carlos Alberto (2011). “MODELO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DE TECNOLOGÍA DEL SECTOR FINANCIERO BASADO EN ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES” - Tecana American University – EEUU.**

En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.

El desarrollo de la investigación del trabajo se realizó bajo un análisis teórico Conceptual, a través del cual se busca comparar diferentes teorías, conceptos y modelos fundamentados en estudios e investigaciones del tema, para lo cual se analiza la intencionalidad de diferentes autores que se mencionaran en el avance de la investigación.

El tema de investigación presente se ha desarrollado de acuerdo a la siguiente secuencia:



**LIDERAZGO;** se estudiarán conceptos y las distintas teorías sobre liderazgo mediante algunos enfoques teóricos, para comprender sus procesos, características y evolución, y de esta manera dar a conocer su importancia e influencia en el desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos y metas organizacionales.

**COMPORTAMIENTO, MOTIVACIÓN Y ESTILOS DE DIRECCIÓN;** se estudia las principales teorías de la motivación, para entender las necesidades y motivos que generan todo tipo de comportamientos en los colaboradores y en los líderes gerenciales. También identificaremos los estilos de dirección de los gerentes como líderes en su actuar.

**CLIMA ORGANIZACIONAL;** Ya identificados los estilos de dirección, se estudian algunas definiciones de clima organizacional, las dimensiones a compromiso y entrega; también se debe considerar el surgimiento de otros efectos psicológicos y de través de las cuales se puede medir el clima y los dos modelos influyentes en para entender la relevancia del tema.

**RELACIÓN ENTRE EL GERENTE COMO LÍDER Y EL DESARROLLO DE LOS COLABORADORES;** se analizará la interacción de los estilos de dirección con el desarrollo de los colaboradores y su relevancia del logro de objetivos y metas.

## **2.2.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: “El gerente como líder”**

### **2.2.1.1 Liderazgo**

#### **Definición de Liderazgo**

No existe una definición universal de liderazgo, sin embargo para el efecto se mencionan los aportes de algunos autores cuyas investigaciones han estado orientadas al tema:

“Liderazgo es el proceso de Influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Robert N. Lussier y Christopher F.).

“Es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas”. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, 2009).

Según Hay Group, se conoce como Liderazgo a esa habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo y así crear sinergias entre las personas que lo componen.

Como podemos ver en las definiciones de Liderazgo, existen elementos fundamentales que son la influencia y logro de objetivos; de esta manera se puede ver la importancia de un líder en una organización para una administración sólida con una eficacia óptima, sin embargo la naturaleza del liderazgo requiere una combinación de rasgos, actitudes y habilidades que demuestran la conducta de un Líder; esto genera diferencias y se crean una diversidad de estilos de liderazgo, los mismos que según, John W. Newstrom, son el patrón total de acciones explícitas e implícitas de los líderes según lo consideran los colaboradores. Dado que el Liderazgo como tal es un fenómeno complejo, para poder abordarlo y analizar más adelante los diferentes estilos de Liderazgo; se exponen las principales teorías tomadas de algunos autores desde diferentes enfoques: Enfoques Conductuales, Enfoques Contingentes, y otros Enfoques Contemporáneos dentro de los cuales se menciona al Liderazgo Carismático, Liderazgo Transformacional entre otros.

#### **2.2.1.2 Teorías basadas en las Características**

Las teorías basadas en las características del Liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al enfocarse en las cualidades y características de personalidad sociales, físicas o intelectuales. Esta teoría es producto de las primeras etapas de investigación acerca del Liderazgo. El análisis de estas características con el fin de encontrar el liderazgo eficaz, dieron como resultado algunos caminos sin salida ya que diferentes estudios realizados identificaron diferentes rasgos del liderazgo, lo que generó confusión en el tema puesto que aparte de ser numerosas, estas características particulares que se habían encontrado variaban mucho de un estudio a otro. Más adelante diferentes Investigadores organizaron estas características en un grupo de cinco grandes dimensiones básicas que subyacen a todas las demás; esto se lo conoce como el Modelo de personalidad de los Cinco Grandes y según los estudios realizados está

estrechamente ligado con el desempeño en el trabajo. Las dimensiones son las siguientes:

**Extroversión.**- describe a las personas sociables, gregarias y asertivas.

**Adaptabilidad.**- describe a una persona muy adaptable, cooperativa, cálida y confiada que acepta los puntos de vista de los demás.

**Meticulosidad.**- esta dimensión describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizada.

**Estabilidad Emocional.**- describe a las personas que saben manejar la tensión, que son tranquilas, seguras, positivas con confianza en sí mismas.

**Apertura a las experiencias.**- esta dimensión caracteriza a las personas creativas, de imaginación, sensibilidad y curiosidad.

El Resultado de los estudios de estas teorías de las características del Liderazgo expone dos conclusiones:

- 1) Las características pueden predecir el Liderazgo
- 2) Las características son los mejores indicadores para la emergencia de líderes y la aparición del liderazgo, más no para distinguir entre líderes eficaces y los ineficaces.<sup>1</sup>

---

### **2.2.1.3 Teorías Conductistas basadas en el Comportamiento**

En la interminable búsqueda por encontrar líderes eficaces y un mejor estilo de liderazgo en toda situación, las investigaciones dirigen sus estudios a los comportamientos específicos que diferencian a los líderes de los que no lo son. De esta manera estas teorías sugieren un enfoque conductista del liderazgo, ya que a diferencia de la teoría basada en las características que da por sentado que el Líder nace no se hace, estas teorías basan sus estudios en comportamientos específicos que se identifican en los líderes y podrían enseñarse. Para el análisis de este enfoque, se revisan algunas teorías conductistas del Liderazgo:

---

<sup>1</sup> Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 38

- **Kurt Lewin.**-Habla de tres estilos de liderazgo:

**a) Autocrático.** Autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.

**b) Liberal.** Deja hacer es permisivo, delega.

**c) Democrático.** Fija objetivos, es participativo, orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.

#### **2.2.1.4 Teorías basadas en la Contingencia**

Si bien las teorías basadas en las características o el comportamiento han sido útiles para identificar algunas dimensiones deseables del Liderazgo, la predicción del éxito de este es más complejo ya que las influencias situacionales exponen la necesidad de los líderes de cuando usar un determinado estilo. Para esto se han desarrollado diversos modelos que expliquen este enfoque, el cual sostiene que el estilo y la eficacia del liderazgo dependen de las peculiaridades de la situación. Para el análisis se examinan las teorías más relevantes basadas en la contingencia:

##### **Modelo de contingencia de Fiedler**

Este fue el primer modelo de contingencia desarrollado por Fred Fiedler, quien sugiere que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste; es decir que a medida que la situación varíe también variarán los requisitos del liderazgo. Se identificaron 3 variables de contingencia que definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo:

**a) Relaciones líder-miembro.**- están determinadas por el grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder y es aceptado.

**b) Estructura de la tarea.**- grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto.

**c) Poder del puesto del líder.**- describe el poder organizacional que corresponde al puesto que ocupa el líder; es decir la influencia que tiene sobre las variables de poder como contratación, disciplina, ascensos, etc.

La relación entre estas variables expresa las siguientes conclusiones:

En situaciones en que la tarea es ampliamente rutinaria y el líder tiene buenas relaciones con los empleados, pueden percibir su orientación hacia la tarea como un apoyo para su desempeño laboral.

Las restantes situaciones intermedias requieren que se establezcan mejores relaciones líder miembro, así que un líder orientado hacia los empleados, más considerado es más eficaz.

### **2.2.1.5 Teorías Contemporáneas**

En el último tiempo se han presentado cambios geopolíticos, sociales y económicos importantes, por lo tanto el ambiente de trabajo actual es más turbulento, incierto y competitivo, lo que obliga a las organizaciones a generar nuevas situaciones y transformarse para prosperar.

Según Georg Vielmetter, Director de Liderazgo y Talento de Hay Group y responsable del estudio *Liderazgo 2030, desarrollar el pensamiento estratégico y conceptual, tendrá que demostrar una elevada integridad y apertura intelectual, pero también nuevas formas de generar lealtad entre los colaboradores*”.

*“Para prosperar en el futuro los líderes tendrán que hacerse más hábiles y adaptables guiando a las organizaciones hacia una revolución en sus culturas, estructuras, sistemas y procesos.”*<sup>2</sup>

Bajo esta perspectiva, las teorías tradicionales de liderazgo ignoran ciertas características contextuales como, la capacidad del líder para inspirar a otros a fin de que actúen más allá de sus intereses personales y conseguir efectos extraordinarios de sus seguidores a través de la construcción de confianza, compromiso, emoción, energía y entusiasmo.

Para este análisis se menciona un nuevo grupo de teorías del liderazgo en las cuales se expone como tema común a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos.

---

<sup>2</sup> HAY GROUP .Las 6 tendencias globales que marcarán la gestión de personas en 2030, Liderazgo 2030. Madrid, 2011, en [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)

Según Max Weber la palabra carisma se define como *“cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen a parte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades excepcionales. Estos no son accesibles a las personas comunes pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan, es tratado como líder”*.<sup>3</sup>

### **Liderazgo Carismático**

De acuerdo a lo expuesto en la definición, el carisma es una forma de influencia que no se basa en los sistemas de autoridad tradicionales y racionales, sino en la percepción de los seguidores de que el líder posee un don o cualidades sobrenaturales; lo que genera un compromiso en los seguidores y produce mejores resultados. Esto se evidencia en un proceso sugerido de cuatro etapas:

1. Comienza con la articulación de una visión atractiva que propone un futuro mejor, lo que da a los seguidores un sentido de continuidad.
2. Una vez establecida la visión el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán lo que mejora su autoestima.
3. Después el líder transmite con palabras y acciones un conjunto nuevo de valores y con su comportamiento da el ejemplo para que sus seguidores lo imiten.
4. Por último el líder carismático induce emociones y con frecuencia adopta un comportamiento no convencional que es percibido por sus seguidores como valentía y Convicción en la visión; esto permite que los seguidores capten las emociones que el líder les envía

---

El liderazgo carismático es un paradigma complejo por su naturaleza poco racional y sus efectos en los seguidores, ya que si bien los líderes carismáticos pueden conseguir que los resultados se cumplan con incondicionalidad; lo que crea un vínculo muy emocional con sus seguidores y de esta manera el líder puede usar este poder fundado en las relaciones para sus intereses personales.

---

<sup>3</sup> Stephen, Robbins y Timothy, Judge, *Comportamiento Organizacional*, 13ª. Ed. Prentice Hall. México, 2009, p. 414 *comportamiento como la devoción, la abnegación, la obediencia y la fidelidad*

## Liderazgo Transformacional

Este tipo de liderazgo se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, más que en sus características personales y en sus relaciones con los seguidores. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos; estos líderes entienden la importancia de ganar la confianza de los seguidores ya que solo por este medio puede crear en ellos un fuerte compromiso con los resultados que se busca obtener con la misión. El liderazgo transformacional *sirve para cambiar el statu quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización.* Las características de los líderes transformacionales son:

Influencia idealizada.- proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora.- Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual.- Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada.- Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

## Liderazgo Estratégico

El liderazgo estratégico es *“el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión, una misión y las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.”* En consecuencia, el líder estratégico debe ser capaz de desarrollar la visión y su ejecución tanto para el corto, como el mediano y largo plazo y poder vincularlos a través del siguiente proceso general:

1. Desarrollar una visión, es decir, determinar cuál es el estado que la organización desea alcanzar en un escenario y en un plazo específico.
2. Determinar cuál es el camino más corto entre el punto en donde se encuentra la organización y aquel que desea alcanzar.

3. Ejecutar los cambios internos y actuar en el escenario para hacer realidad la visión.

Algunas de las dimensiones que se consideran en el liderazgo estratégico son:

- Tener una visión holística de la situación, involucrando distintos puntos de vista y perspectivas.
- Poner en marcha el proceso de cambio, involucrando a todos sus actores y comprometiéndolos con el proceso.
- Buscar la mejor manera de lograr el compromiso de los individuos con el cambio, a través de toda la información disponible.
- Comunicar clara y entusiastamente una visión inspiradora de lo que la organización puede ser.
- Comunicar a la organización los progresos de la transformación, anunciar y celebrar los logros.
- Identificar a los participantes clave y a quienes ostentan el poder en la organización y en su entorno operativo y conseguir que respalden el cambio.
- Diseñar y poner en acción una organización que sea congruente con las nuevas creencias y valores.
- Movilizar y poner en juego capacidades, voluntades y recursos para el logro de los objetivos estratégicos.
- Conformar los equipos de la organización, integrarlos según las competencias necesarias para desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente que apoye a las personas que participan en el proceso de cambio.
- Definir y establecer una organización que pueda poner en práctica la visión.
- Crear las condiciones para que el cambio sea participativo y al mismo tiempo dirigido.



## Liderazgo Contemporáneo

Hasta este punto se han cubierto algunos conceptos y las teorías más importantes y tradicionales con respecto al liderazgo, sin embargo a continuación se exponen algunos enfoques y dimensiones contemporáneas con respecto al liderazgo.

Daniel Goleman en su investigación a cerca de 200 empresas, descubrió que si bien las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo como la inteligencia, tenacidad, determinación y la visión son necesarias para el éxito, en realidad no son insuficientes; porque los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional que incluye autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Estos estudios sugieren que a pesar de que existan diferentes estilos personales de liderazgo, los líderes más eficaces son iguales de una manera crucial; todos ellos tienen un alto grado de Inteligencia Emocional, esto no quiere decir que las habilidades de inteligencia y técnicas no sean importantes pero son “capacidades de umbral”, es decir que son requisitos de nivel de entrada en los puestos ejecutivos. Bajo este enfoque la inteligencia emocional se convierte en la habilidad más importante en el liderazgo porque sin ella una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.

John Kotter propone que la gestión y el liderazgo son diferentes pero complementarios y que en un mundo cambiante, uno no puede funcionar sin el otro. El liderazgo no es algo místico y misterioso; no tiene nada que ver con tener “carisma” u otros rasgos de personalidad exóticos, no es la provincia de unos pocos elegidos y tampoco es necesariamente mejor que el liderazgo de gestión o un reemplazo. La gestión es sobre cómo lidiar la complejidad, sin una buena gestión las empresas complejas tiende a convertirse en caóticas en formas que amenazan su propia existencia. La buena gestión aporta un grado de orden y coherencia a la calidad y la rentabilidad de los productos. El liderazgo y la gestión tienen su propia función y actividades características.

Ambas cosas son necesarias para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil. Es por eso que el liderazgo se ha vuelto tan importante ya que trata de hacer frente al cambio.

Sin embargo, al tiempo que las empresas mejoran su capacidad de liderar, deben recordar que el verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una sólida administración y utilizar cada uno para equilibrar al otro; ya que de otra manera un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor y a veces puede ser peor a la inversa. Por supuesto, no todos pueden ser buenos tanto en dirección y gestión, algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes gerentes pero no líderes fuertes; otros por el contrario tienen gran potencial de liderazgo pero grandes dificultades para convertirse en gerentes fuertes. Las empresas inteligentes deben valorar los dos tipos de personas y trabajar para hacer de ellos parte del equipo. La conclusión es que haciendo lo que se hizo ayer, o hacerlo un 5% mejor, ya no es suficiente para el éxito. Los principales cambios son cada vez más necesarios para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno; y por esta razón hay que recordar que más cambios siempre exigen un mayor liderazgo.

## **2.2.2 VARIABLE DEPENDIENTE: “El desempeño de los colaboradores”**

**Definición de Motivación-** El Término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de manera determinada, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Desde esta perspectiva, la motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas, en el cual está involucrada la representación de lo que éstas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.<sup>4</sup>

### **2.2.2.1 Orígenes filosóficos de los conceptos motivacionales**

#### **Descartes**

- La fuerza motivacional máxima era la voluntad: inicia y dirige la acción. Si se comprende la voluntad, se comprende la motivación

---

<sup>4</sup> Enrique, Franklin y Mario, Krieger, *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*, Ed. Pearson Educación. México, 2011, p. 101

- Las necesidades corporales, las pasiones, los placeres y los dolores creaban impulsos a la acción, pero estos sólo excitaban a la voluntad.
- Al asignarle poderes exclusivos de motivación a la voluntad, Descartes le dio su primera gran teoría a la motivación.
- Gran teoría: teoría global que busca explicar el rango completo de la acción motivada.

### **Grandes teorías: Voluntad**

Descartes: comprender la motivación se reducía a comprender la voluntad (que iniciaba y dirigía la acción)

Actos de voluntad

- Elección: decidir si actuar o no
- Esfuerzo: crear el impulso de actuar
- Resistencia: sacrificio o resistencia a la tentación

Facultad de la mente que surgía a partir de una acumulación de capacidades innatas, sensaciones ambientales, experiencias vitales y reflexiones acerca de sí misma y de sus ideas. Tan difícil de explicar como la propia motivación que supuestamente explicaba.

Procesos psicológicos concretos (estrategias, metas...), y no la fuerza de voluntad abstracta, explican la conductas y su funcionamiento efectivo.

### **Grandes teorías: Instinto**

**Darwin. Determinismo Biológico.** Conceptos motivacionales mecanicistas y genéticos. Abandono del dualismo hombre-animal. El instinto surge de la herencia genética y explica la conducta adaptativa (innata, automatizada). El instinto se expresa a través de reflejos fisiológicos heredados.

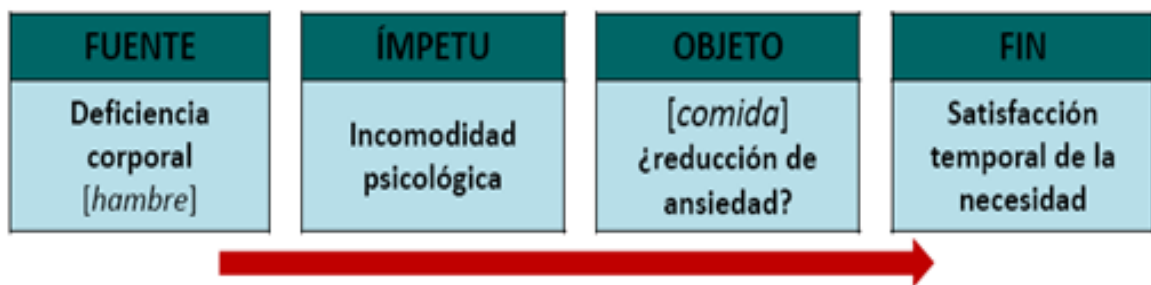
**William James. Instintos físicos y mentales.** Para traducir un instinto en una conducta orientada a metas (motivada) sólo se necesita el esfuerzo apropiado, que activa un conjunto de reflejos heredados que generan impulsos de acciones específicas (adaptativas).

**McDougal.** Fuerza motivacional irracional e impulsiva que orienta a metas particulares. Sin los instintos, no se iniciaría acción alguna (motivadores primarios).

### 2.2.2.2 Teoría de la pulsión de Freud

Toda conducta está motivada. Su propósito es satisfacer las necesidades corporales. Impulsos biológicos: condiciones recurrentes constantes e inevitables que producen acumulaciones de energía. La ansiedad (pulsión) advierte de la necesidad de actuar y garantiza que la conducta (al servicio de las necesidades corporales) suceda en el momento y forma necesarios.

Críticas: Sobrestimación de la contribución de las fuerzas biológicas. Dependencia de datos tomados en estudios de casos. Ideas no comprobables científicamente.



### 2.2.2.3 Teoría de la pulsión de Hull

Fuente de energía de reserva compuesta por las deficiencias-alteraciones del cuerpo. Suma de necesidades particulares para constituir una necesidad corporal total. [Base motivacional fisiológica, como Freud]

La motivación se puede predecir: la pulsión es función monótona creciente de la necesidad corporal total, que es función monótona de las horas de privación.

Las respuestas que reducen la pulsión refuerzan el hábito (aprendizaje). La pulsión energizaba la conducta y el hábito la dirigía.

## Fórmulas de la pulsión (Hull)

$$\begin{array}{c} \text{POTENCIAL} \\ \text{EXCITATORIO} \\ \text{(FUERZA DE LA} \\ \text{CONDUCTA)} \end{array} \rightarrow {}_sE_r = {}_sH_r \times D$$
  
$$\begin{array}{c} \uparrow \\ \text{FUERZA DEL} \\ \text{HÁBITO} \\ \downarrow \end{array} \quad \begin{array}{c} \uparrow \\ \text{PULSIÓN} \\ \downarrow \end{array} \quad \begin{array}{c} \downarrow \\ \text{INCENTIVO} \\ \downarrow \end{array}$$
  
$$\underbrace{{}_sE_r}_{\text{CONDUCTA}} = \underbrace{{}_sH_r \times D \times K}_{\text{CAUSAS SUBYACENTES}}$$

Sin pulsión (D=0) o sin hábito (H=0), no hay actividad conductual (E=0)

"Pulsión, señal, respuesta, recompensa"

### Ocaso de la teoría de la pulsión

Suposiciones fundamentales de ambas teorías (Freud, Hull): la pulsión...

1. Surgía a partir de las necesidades corporales
2. Energizaba la conducta
3. Su reducción reforzaba y producía aprendizaje

Pero,

1. Algunos motivos surgían sin una necesidad biológica correspondiente
2. Fuentes externas (ambientales) podían energizar la conducta
3. El aprendizaje podía ocurrir sin experiencia de reducción de pulsión o incluso experimentando un aumento de la misma.

Reducir la pulsión no era ni necesario ni suficiente para que sucediera el aprendizaje. Reinterpretación de la teoría de la pulsión en términos neurofisiológicos y cognitivos: incentivos ambientales y estado de activación cerebral además de necesidades biológicas.

La década de 1950 fue una época muy fructífera para desarrollar conceptos acerca de la motivación. En esos años se formularon tres teorías concretas, hablamos de la teoría de la jerarquía de las necesidades, de la teoría de X y la Y, y de la teoría de la motivación- higiene.

#### **2.2.2.4 Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Según Maslow quién concibió esta teoría, se fundamenta en lo siguiente:

La gente tiene cinco niveles de necesidades, las cuales presentamos aquí en orden jerárquico, de las de orden inferior a las de orden superior.

Los cinco niveles de necesidades básicas de acuerdo a su orden jerárquico son:

- 1) Necesidades Fisiológicas.- son necesidades primarias que incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales
- 2) Necesidades de Seguridad.- una vez satisfechas las necesidades primarias, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3) Necesidades Sociales.- se refieren al afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) Necesidades de Estima.- la persona se concentra en su ego, respeto por sí mismo, reconocimiento de logros y prestigio.
- 5) Necesidades de autorrealización.- el nivel más elevado es desarrollar al máximo potencial personal, esto incluye el crecimiento, el logro y el progreso.

#### **2.2.2.5 Teoría Bifactorial**

Frederick Herzberg, en su teoría propone que toda motivación viene por factores extrínsecos e intrínsecos. Combino las necesidades de orden inferior en una clasificación que denominó de higiene o mantenimiento; y las necesidades de orden superior en una clasificación que llamo factores de motivación.

- 1) Factores de Mantenimiento o Extrínsecos.- estos factores se relacionan con necesidades de orden inferior y la motivación proviene de fuentes externas a la persona y al trabajo mismo. Entre estos factores están el salario, la seguridad en el empleo, la categoría del puesto, las condiciones laborales y las relaciones personales.
- 2) Factores de Motivación o Intrínsecos.- se relacionan con las necesidades de orden superior, pues la motivación proviene del interior de la persona más que del trabajo mismo. Estos incluyen a logros, reconocimiento, reto y el progreso.

### 2.2.2.6 Teoría de las Necesidades Adquiridas

Esta Teoría de las Necesidades adquiridas, fue desarrollada por David McClelland y se centra en tres necesidades que impulsan la conducta humana: logro, poder y afiliación; y al contrario de las teorías de Maslow y Herzberg, esta teoría no abarca necesidades de orden inferior como las de seguridad y fisiológicas.

- 1) Logro.- orientación a la excelencia, al logro, al respeto de un conjunto de estándares, al esfuerzo por el triunfo
- 2) Poder.- es la necesidad de ejercer influencia y hacer que otros se comporten en una forma que no la hubieran hecho por sí mismas.
- 3) Afiliación.- es la necesidad de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Esta es una teoría con mayor apoyo de las investigaciones, sin embargo no tiene mucho efecto práctico debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo que dificulta su medición

### TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Maslow	Herzberg	McClelland
<i>Jerarquía de necesidades</i>  1. Básicas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiológicas</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Amor o pertenencia</li> <li>• Estima</li> </ul> 2. De crecimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> </ul>	<i>Factores de mantenimiento</i>  1. De mantenimiento o higiene <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Administración</li> </ul> 2. De motivación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Trabajo en sí</li> <li>• Progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Logro</li> </ul>

Fuente: Tomado de Münch, pág. 88.

### **2.2.2.7 Teoría XY**

Douglas Mc Gregor nació en 1906 y falleció en 1964 siendo profesor del prestigioso instituto Massachusetts Institute of Technology durante sus últimos 10 años de vida. Su trabajo está muy cerca de las ponencias y postulados de Rensis Likert y de Arnold Tannenbaum, en su calidad de contemporáneos sin dejar de mencionar la influencia inicial que tuvieron en su formación las investigaciones de Elton Mayo. ¿Cuál es la pregunta que se formula Douglas Mc Gregor? Para Mc Gregor las organizaciones funcionan en base a los supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de su personal. En base a esos supuestos sobre comportamiento humano cada gerente elige una forma de relacionarse con sus subordinados, de dirigirlos, de esperar resultados, y a su vez ese estilo tiene también que ver como el propio gerente es.

Algunas de las características de los gerentes se orientan a establecer dirección a través del criterio de unidad de mando con una supervisión más bien estricta. Al existir alguien que piensa (el gerente) respecto de lo que deben hacer otros (el subordinado), los supuestos implícitos en cuanto a la motivación humana muestran las siguientes características que se agrupan bajo lo que Mc Gregor denomina:

#### **Teoría X**

- La mayor parte de las personas no tienen interés en trabajar y preferirían no hacerlo.
- Las personas que se encuentran dentro del punto 1 arriba mencionado no son propensos a tomar iniciativa.
- Estos miembros organizacionales necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas.
- Los superiores deben determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados
- Los superiores deben continuamente enfatizar las necesidades de orientar las tareas de los subordinados hacia la performance esperando mejoras en la productividad.



- Para alcanzar estos niveles de productividad de acuerdo con el esquema establecido por la gerencia, deben darse incentivos económicos a cambio.
- El trabajo del gerente no incluye la función de coach.
- Teniendo en cuenta que la mayor parte de las personas no están contentos con trabajar se debe adoptar – desde el punto de vista del superior – un sistema de coerción, donde se parametrizan los comportamientos del subordinado y se los amenaza y castiga por desviaciones fuera de dichos parámetros.
- La mayor parte de las personas se sienten cómodas recibiendo directivas de sus superiores
- La mayor parte de las personas no quieren ser responsables de su trabajo y menos aún ser “responsables”
- La mayor parte de las personas prefieren vivir muchos años durante su trabajo bajo la práctica de “la mamadera”. No tienen ambición en su mayoría y aquellos que eventualmente tienen ambición no quieren hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

Según Douglas Mc Gregor la organización bajo el modelo de Teoría X ha prevalecido por mucho tiempo y ha sido bajo muchas situaciones muy efectivo en tiempos pasados, pudiendo explicar el comportamiento humano de solamente algunas personas que son miembros de organizaciones. De todas maneras no es fácil la transición de un modelo X a un modelo Y donde el personal se caracteriza por mayor grado de autonomía al tener los gerentes supuestos básicos muy distintos de los que se han mencionado más arriba. Un punto muy importante para Mc Gregor radica en la existencia y forma de operar de los grupos staff. En la medida que los grupos staff se orienten a prestar servicios a todos los niveles gerenciales (en oposición a estar al servicio de la dirección superior de la empresa). Desafortunadamente la mayor parte de las veces las funciones staff – y sus respectivos miembros – prefieren responder y relacionarse directamente con la cúspide organizacional y no proporcionan servicios a otros; cuando excepcionalmente se relacionan con otras unidades de línea lo hacen bajo las prácticas de la Teoría X como auditores, controladores o inspectores.

Mc Gregor sugiere que además existen otros mecanismos a los cuales la organización puede llegar a acudir con el propósito de transforman a la empresa de X a Y, como por ejemplo lo son las evaluaciones de personal, los sistemas de

promoción, el entrenamiento y capacitación, entre otros. De todas maneras, si la organización en su conjunto no se transforma estos mecanismos han de producir cambios en el corto plazo que no han de sostenerse en el tiempo.

## Teoría Y

- La mayor parte de las personas no tienen desinterés en trabajar; dependiendo de las condiciones pueden ver el trabajo como una fuente de satisfacción o de castigo
- Las personas que se encuentran dentro del punto 1 arriba mencionado son propensos a tomar iniciativa siempre que estén comprometidos con los objetivos a alcanzar.
- Estos miembros organizacionales no necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas.
- Los superiores no necesitan determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados; pueden trabajar conjuntamente para establecer objetivos superiores que están dentro del rango de aceptables.
- Los superiores no tienen necesidad de enfatizar permanentemente en sus subordinados la importancia de la productividad y otros aspectos cuantitativos por encima de indicadores cualitativos.
- Para alcanzar niveles altos de productividad de los participantes organizacionales, los gerentes deben fortalecer su relacionamiento con los subordinados teniendo en cuenta las distintas necesidades de éstos, dando incentivos de distinta índole además de los incentivos económicos.
- El trabajo del gerente debe tener en cuenta la función de coach.
- a mayor parte de las personas se sienten cómodas trabajando en forma autónoma cuando recibe apoyo de sus superiores bajo situaciones no-repetitivas en su trabajo.
- La mayor parte de las personas tienen interés en hacerse responsables de sus actos. La mayor parte de las personas prefieren no apoyarse sobre las espaldas de otros; tienen ambiciones personales y están dispuestas a hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

- Las personas tienen necesidades de auto-realización y las mismas son de un valor inmenso muchas veces por encima de las recompensas de tipo económico.
- Los miembros organizacionales de toda la empresa están en condiciones de realizar aportes y contribuciones, por encima de las que pueda realizar el equipo directivo y gerencial. Son muy pocas las personas que dentro de una organización alcanzan niveles de productividad cercanos a los de su real potencial.

### 2.2.3 Estilos de Dirección

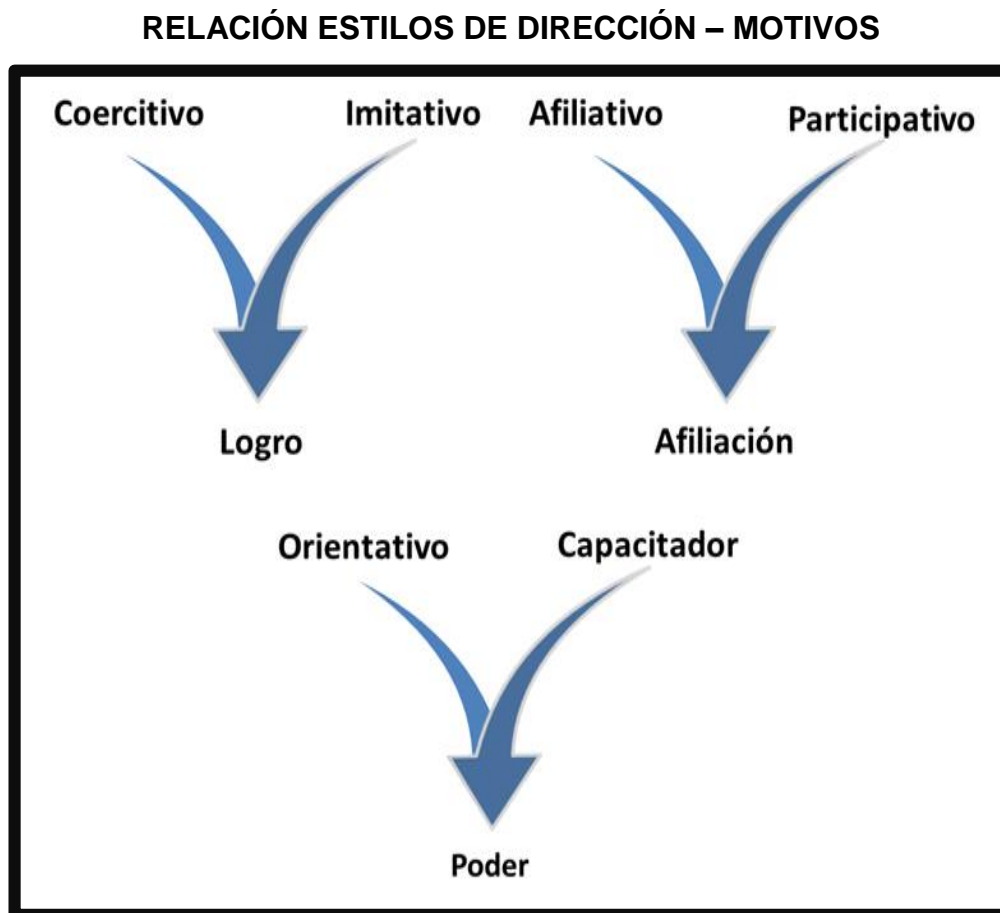
El Estilo de Liderazgo es *“la combinación de rasgos, destrezas y comportamiento que los Líderes usan cuando interactúan con sus seguidores”* y, aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Bajo estas perspectivas y por lo expuesto en capítulos anteriores con respecto a la influencia de la motivación en el comportamiento, el rol de los motivos que dominan un comportamiento, juegan un papel muy importante en los diferentes estilos de dirección.

Para el análisis de los Estilos de Dirección y sus motivos se considera el modelo de Hay/McBer que propone, la agrupación de comportamientos en seis Estilos de Dirección:

- Estilo Coercitivo: cumplir tareas de forma inmediata.
- Estilo Orientativo: dotar y orientar a los colaboradores hacia una visión a largo plazo.
- Estilo Afiliativo: crear armonía en el grupo.
- Estilo Participativo: crear un compromiso entre los colaboradores y generar nuevas ideas e iniciativas.
- Estilo Imitativo: cumplir de forma inmediata con un alto nivel de excelencia.
- Estilo Capacitador: desarrollar las personas a largo plazo.

Estos estilos de dirección pueden relacionarse con tres motivos fundamentales, los mismos que de acuerdo a lo ya mencionado en puntos anteriores están basados en la teoría de las Necesidades adquiridas, desarrollada por David McClelland. El esquema de los Estilos de Dirección encaja con los tres motivos de la siguiente manera:



Fuente: Facebook *Recursos Humanos/El Equipo: Estilos de Dirección*. Hay Group, p. 11

- Los Estilos relacionados con el Logro se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto. El directivo con uno de esos dos estilos percibe que su papel es de cumplir con los resultados del equipo y hacer que los colaboradores consigan sus objetivos.
- La relación del motivo de Afiliación con los Estilos Afiliativo y Participativo, da una alta prioridad al bienestar de los colaboradores y el directivo con uno de esos dos estilos, da prioridad al lado personal de la gestión.
- Cuando el motivo de Poder se relaciona con los estilos Orientativo y Capacitador; el directivo trabaja con su equipo para lograr los objetivos del

conjunto; Influye positivamente sobre sus colaboradores de modo que mejoren su desempeño y el del equipo.

De acuerdo con este esquema de los estilos de dirección y sus motivos, propuesto por Hay/McBer y en relación a lo expuesto en algunas teorías de Contingencia del Liderazgo ya analizadas en el capítulo anterior, se puede ver qué; para lograr una buena gestión, el líder debe considerar tres factores que influyen en la relación liderazgo-comportamiento-resultados y a su vez condicionan su comportamiento: Persona, Tarea y Entorno.

a) Factor Persona.- este factor tiene dos dimensiones que el líder debe tener en cuenta:

- La naturaleza, experiencias de los empleados y su nivel de desempeño; implica que el líder del equipo conoce esta información de cada individuo y a partir de este conocimiento tomara decisiones respecto al rol de cada uno dentro del equipo; y elige el estilo de dirección apropiado.
- Las características personales de los miembros del equipo son una parte importante a considerar por el líder ya que más allá de su formación, conocer los puntos fuertes y débiles de sus colaboradores le permitirá gestionar las expectativas y potencial de cada uno y lograr un alto rendimiento.

b) Factor Tarea.- se refiere no solo al trabajo por hacer sino a los resultados esperados de éste; la tarea está condicionada por dos variables que influyen en los Estilos de Dirección:

- El tiempo y la presión que se genera, define en gran medida el estilo de dirección utilizado en un momento determinado, y puede afectar directamente a la calidad, innovación y la motivación del equipo.
- El Riesgo se considera ya que ciertas tareas exigen ciertas particularidades que se asocian con el fracaso o la realización inadecuada con un resultado extremo, lo que implica un estilo de dirección específico para estas particularidades.

c) Factor Entorno.- los estilos de dirección pueden ser influidos por varios entornos:

- Entorno Organizativo, está definido por los valores culturales dominantes en la organización, y por supuesto influye en el comportamiento individual y los valores del equipo; lo cual se refleja en los estilos de dirección

- La Situación del Mercado, o las exigencias de los clientes afectan al equipo y pueden ser un factor fundamental para su gestión, por lo que el líder debe saber utilizar el estilo de dirección adecuado.
- La Situación del Equipo, es un variable importante en la definición de un estilo de dirección, ya que las situaciones personales de los miembros del equipo pueden afectarlo y requieren una gestión específica del Líder.

Una vez que se ha mencionado los motivos que influyen en el comportamiento y los factores que condicionan los estilos de dirección; a continuación se detallan las características y particularidades de cada uno de los seis estilos de dirección propuesto en el modelo de Hay/McBer:

### **2.2.3.1 Estilo Coercitivo**

Se refiere a aquellos comportamientos de dirección que son claros, directos e incitan a una reacción inmediata por parte de los colaboradores. Cuando se utiliza este estilo, se evidencia los siguientes comportamientos del Líder:

- Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores que hacer sin escuchar ni permitir opiniones de los mismos.
- Espera la obediencia inmediata de sus colaboradores.
- Controla estrechamente, a través de una supervisión muy cercana.
- Utiliza el feedback negativo o correctivo para enfatizar lo que está haciendo de forma equivocada, y en ocasiones utiliza estrategias para llamar la atención y avergonzar al empleado desobediente.
- Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

### **2.2.3.2 Estilo Orientativo**

Este estilo refleja el esfuerzo del líder para crear una visión para el equipo a largo plazo y para transmitir a cada uno de sus colaboradores su rol en la consecución de esta visión a nivel de equipo y de organización. Este estilo muestra los siguientes comportamientos:

- Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- Considera la venta de la visión o la dirección a seguir como una parte clave de su trabajo.
- Persuade a sus colaboradores explicándoles que hay detrás de esa visión en términos de intereses a largo plazo para ellos y para la organización.
- Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- Utiliza el feedback positivo y negativo de una manera equilibrada para conseguir mejorar la motivación.

### **2.2.3.3 Estilo Afiliativo**

Representa la capacidad del líder para crear sinergias en el trabajo conjunto fomentando la afiliación con y entre los miembros del equipo. Cuando este estilo es utilizado correctamente motiva a los empleados por que los apoya y se centra en el elemento humano de una situación; sin embargo cuando no se lo utiliza correctamente puede llevar a bajos estándares de calidad y frustración para algunos colaboradores. Los comportamientos son:

- Se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- Pone menos énfasis en la dirección de tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades y preocupaciones de los colaboradores.
- Presta atención a todos e insiste en las cosas que mantiene a las personas felices.
- Aprovecha las oportunidades para dar feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.
- En ocasiones recompensa las características personales tanto como el desempeño en el puesto.

#### **2.2.3.4 Estilo Participativo**

Consiste en crear la participación de los colaboradores en la generación de nuevas ideas y en la toma de decisiones relacionadas con el grupo, para de esta manera comprometer a los miembros del equipo con sus objetivos. Los comportamientos observados en el líder con este estilo son:

- Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuada para ellos mismos y para la organización.
- Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tienen que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- Mantiene reuniones frecuentes y escucha las preocupaciones de sus empleados.
- Recompensa el rendimiento adecuado, dando muy poco feedback negativo o castigando pocas veces el desempeño inadecuado.

Al igual que el estilo de dirección participativo, este estilo se relaciona con el Estilo de Liderazgo Democrático de Kurt Lewin, y con el Estilo Participativo de la Teoría de Contingencia Ruta-Meta.

#### **2.2.3.5 Estilo Imitativo**

La dirección por imitación se da cuando el líder implícita o explícitamente transmite a sus colaboradores el mensaje y comprenden sus objetivos. En este estilo se muestran los siguientes comportamientos:

- Dirige dando ejemplo
- Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia que hay que seguir.
- Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- No le gusta el rendimiento “pobre”
- Soluciona las situaciones o da instrucciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuyen a su desarrollo.
- Se coordina con otros solo si ello tiene un impacto inmediato en la tarea.



### **2.2.3.6 Estilo Capacitador**

Consiste en capacitar a su gente e invertir en su desarrollo, relacionando su trabajo con los objetivos personales a largo plazo. Los comportamientos cuando se utiliza este estilo directivo son:

- Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, teniendo también en cuenta sus aspiraciones.
- Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.
- Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.
- Se preocupa por el desarrollo a largo plazo de sus colaboradores.
- La eficacia o ineficacia en el uso de este estilo de dirección, dependerá de los escenarios ya que según los factores involucrados cambian los resultados

### **2.2.4 Clima Organizacional**

#### **2.2.4.1 Definición De Clima Organizacional**

- “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.”(*Chiavenato 1994.*)
- “Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.” (*Reichers y Schneider, 1990*)
- “El Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Stephen P. Robbins, 2009).

Estas definiciones nos indican que entre los elementos que integran el clima organizacional están tanto las personas con sus motivos y sus expectativas, como la empresa con sus valores, su cultura y sus objetivos; de esta manera interaccionan ambas realidades en el tiempo.

## 2.2.4.2 Estructura Y Procesos Organizacionales

### Las Variables Más Importantes De La Estructura Y De Los Procesos Organizacionales

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional</i>
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

*Fuente:* Tomado de Brunet <sup>7</sup>, pág. 15.

El vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo (span of control).
2. El tamaño de la organización (número de empleados).
3. El número de niveles Jerárquicos.
4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
6. El grado de centralización de la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. El aspecto normativo.
9. La formalización de procedimientos organizacionales.
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere al variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. El liderazgo.
2. Los estilos y niveles de comunicación.
3. El ejercicio del control.
4. El modo de la resolución de conflictos.
5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. El mecanismo de selección de los empleados.
8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
9. Los mecanismos para socializar a los empleados.
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos

#### **2.2.4.3 Características del Clima Organizacional**

Brunet (2011). La tabla abajo detallada presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es evidente que el clima organizacional tiene que ver en el comportamiento del colaborador en los resultados de su trabajo. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

*Fuente: Tomado de Tagiuri, págs. 24-25, traducción libre.*

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

#### **2.2.4.4 Modelos de Clima Organizacional**

A continuación se mencionan los dos Modelos más utilizados a nivel mundial, propuestos por Hay/McBer y Great Place to Work

##### **2.2.4.4.1 Modelo Hay/McBer**

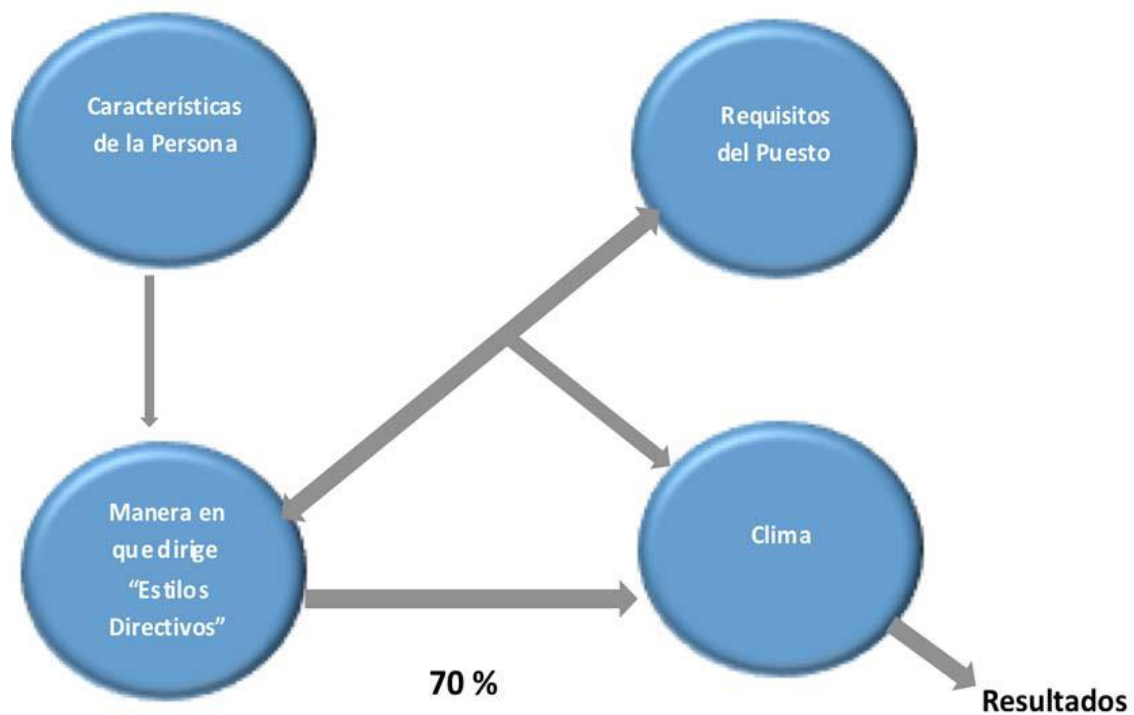
La empresa McBer, fundada por David McClelland, uno de los principales expertos en motivación de este siglo, está vinculada desde los años 80 a Hay Group que cuenta con un centro de investigación en Boston, muy relacionado a la Universidad de Harvard a través de cuyos estudios, la empresa Hay/McBer ha ido desarrollando sus metodologías aplicadas a la empresa.

El modelo de Clima presentado por Hay/McBer, se fundamenta en las teorías de McClelland y Atkinson sobre motivación, en el modelo tipológico de Litwin de clima: logro, poder y afiliación; en el modelo tipológico de Lewin, Lippit y White, y en los modelos dimensionales de Litwin y Stringer y el de Meyer HH. Los resultados de este estudio han sido recogidos en "Organizational Climate: Exploration of a concept", R. Tagiuri y G.H. Litwin, eds. Boston Harvard Business School en 1968. Según este estudio se llega a dos conclusiones destacadas:

- Los distintos microclimas de una organización se pueden crear o modificar a través de los estilos de liderazgo.
- Una vez creado el clima tiene efectos importantes sobre la disposición y los resultados de los trabajadores.

De esta manera, a través de las teorías de motivación (logro, afiliación y poder), que hacen que los líderes tuvieran una tendencia a comportarse de una u otra forma, es decir con estilos de liderazgo determinados, lo que generaría un clima concreto, el modelo de generación del Clima tiene la siguiente relación:

### MODELO DE GENERACIÓN DEL CLIMA



Fuente: Facebook *Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo*. Hay Group, p. 19

Esta relación influye en el clima y los resultados de la siguiente manera: En primer lugar las características de las personas, es decir lo que le gusta o le disgusta, sus rasgos de carácter, aquellas cosas que hacen que se sienta cómoda o incómoda ante hechos o situaciones son elementos que condicionan el comportamiento de un líder y por supuesto esto afectará su forma de dirigir,

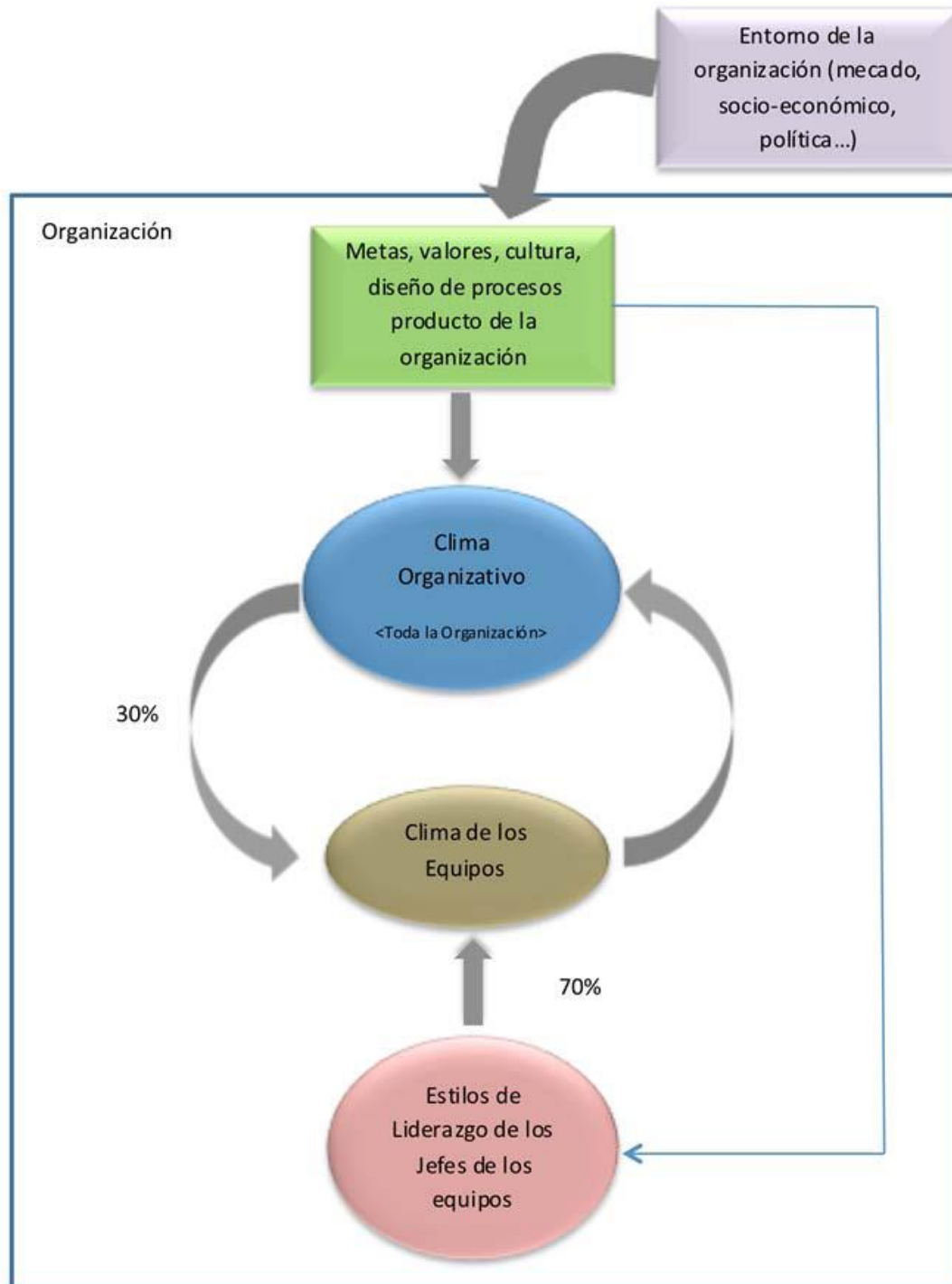
estableciendo diferencias en las acciones entre un líder afable, dialogante y contemporizador y otro cuyo carácter es impositivo, exigente y hosco.

Por otro lado, debe existir una congruencia entre el modo que dirige una persona y los requisitos del puesto que tiene que asumir, ya que cada equipo, cada empresa y cada cultura, requieren una manera de dirigir distinta; no se podrá dirigir de igual forma a un equipo de creativos de publicidad que a un grupo de reclutas del servicio militar porque de ser así se generaría un clima inapropiado entre ellos, generando una alta rotación de su personal, frustración, etc., y los resultados no serían los esperados.

Es importante mencionar que diversos estudios han demostrado que el 70% del clima percibido en una unidad se debe a la influencia del Estilo de Dirección del Líder; y el 30% del clima está influido por la organización a través de diversas variables que no son el liderazgo.

De esta manera este modelo indica que el macro clima de la organización puede estar influido por el clima de los equipos (microclimas) aunque no determinado exclusivamente por estos.

# INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Facebook Recursos Humanos/Clima Organizativo: dimensiones y como desarrollarlo. Hay Group, p. 20

Las Dimensiones que propone el modelo son seis:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización; es decir hasta qué punto las reglas, políticas o procedimientos interfieren en la ejecución del trabajo y también refleja la medida que aceptan las nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado están en ellos.
- Estándares: La percepción que tienen los empleados del énfasis que los directivos ponen en el buen desempeño del trabajo; incluye el grado en el que sienten que se establecen metas realistas pero retadoras.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y se relaciona con los diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos de tal manera que todos saben lo que tienen que hacer y la relación con los objetivos organizacionales.
- Espíritu de Equipo: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo común.

La medición de estas dimensiones permite saber cómo está el clima en su conjunto y demuestra la correlación de las mismas con los estilos directivos y los resultados organizacionales.

El instrumento utilizado por este modelo para medir el clima es la Encuesta de Clima Organizativo (OCS-Organizational Climate Survey) desarrollado por Harvard Business School y actualizada por Hay/McBer. Esta encuesta se focaliza únicamente en las dimensiones que han demostrado influencia directa sobre el desempeño y los resultados.



#### **2.2.4.4.2 Modelo Great Place to Work**

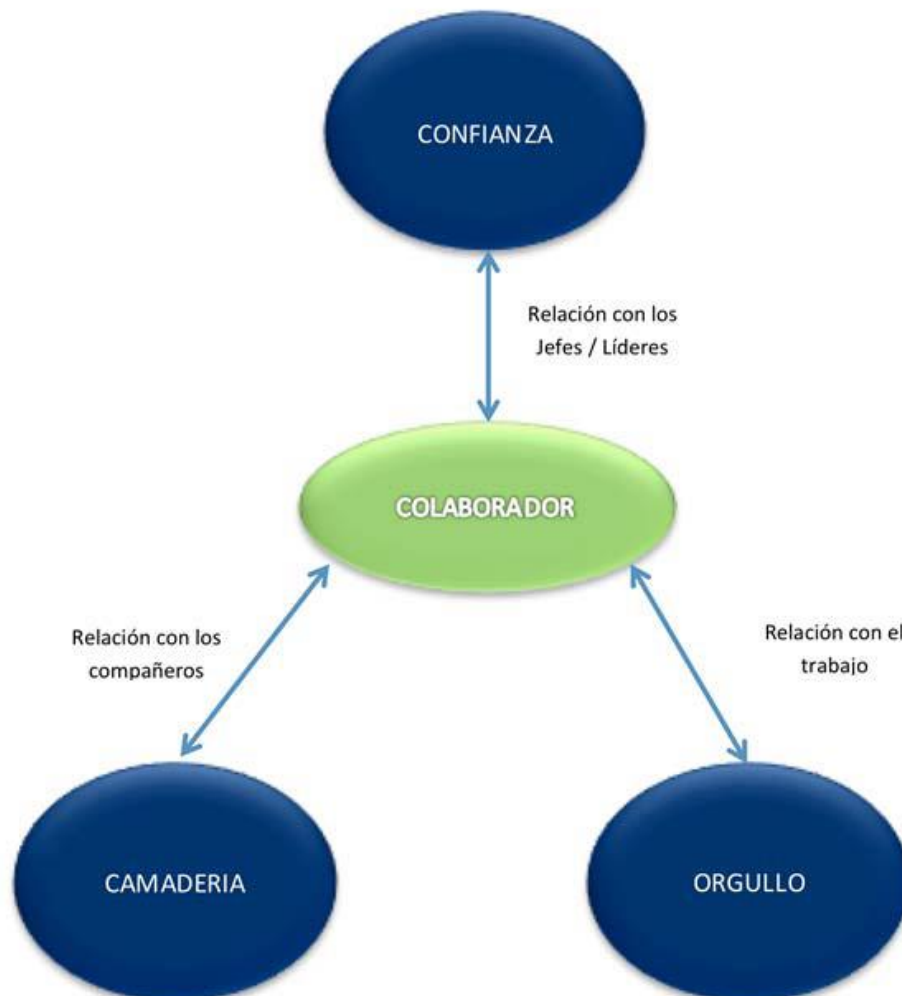
Great Place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacional, es reconocido a nivel mundial por su trabajo orientado a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Está presente en 40 países de tres continentes; y es el responsable de la lista "The Best Companies to Work for" la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país.

La definición de un gran lugar para trabajar se basa en un lugar donde los colaboradores "confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan"- siendo así, este modelo mide un gran lugar para trabajar por la calidad de las tres relaciones interconectadas que existen:

- La relación entre colaboradores y jefes.
- La relación entre los colaboradores y su trabajo y la compañía.
- La relación de los colaboradores entre sí.

A partir de la interacción de estas tres relaciones básicas Great Place to Work ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión de la cultura organizacional y se lo plantea bajo el siguiente esquema:

## MODELO GREAT PLACE TOWORK



*Fuente: Great Place to Work, Lo que hace un Great Place to Work, Dimensiones, en [greatplacetowork.com](http://greatplacetowork.com)*

El modelo Great Place to Work evalúa cinco dimensiones en las que LA CONFIANZA es el ingrediente esencial para la relación primaria en el lugar de trabajo entre el colaborador y el empleador. De acuerdo con este modelo, la confianza tiene tres dimensiones: Credibilidad, Respeto y Justicia; y las dos últimas dimensiones Orgullo y Camaradería están referidas a las relaciones en el lugar de trabajo entre los colaboradores, sus trabajos y la compañía (Orgullo), y entre el colaborador y otros colaboradores (Camaradería).

a) Credibilidad:

- Las comunicaciones son abiertas y accesibles
  - Existe competencia gerencial en la coordinación de los recursos humanos y materiales.
  - Se tiene integridad en llevar a cabo la visión con consistencia
- b) Respeto:
- Se respalda el desarrollo profesional y se muestra agradecimiento
  - Se involucra a los colaboradores en las decisiones que les afectan
  - Se muestra consideración por los colaboradores como individuos con sus intereses particulares
- c) Imparcialidad:
- Equidad – Tratamiento parejo para todos en lo que hace a los reconocimientos
  - Imparcialidad – Ausencia de favoritismo en las contrataciones y promociones
  - Justicia – Ausencia de discriminación y acceso a mecanismos de apelación
- d) Orgullo:
- En el trabajo personal, por el trabajo individual
  - En el trabajo producido por el equipo o por la empresa
  - En los productos de la organización y su posicionamiento en la comunidad
- e) Camaradería:
- Se puede ser uno mismo
  - Socialmente amigable y atmósfera de bienvenida
  - Sentido de familia o de equipo

La obtención de información para la medición del clima en este modelo se la realiza a través de los siguientes instrumentos:

- Great Place to Work Trust Index: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa.
- Great Place to WorkCulture Audit: Cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas

## 2.2.5 Análisis del Clima Organizacional y el Liderazgo en las Empresas

“El Gerente como líder, debe ser alguien que debe estar plenamente identificado con el autoconocimiento de sí mismo, saber cuáles son sus debilidades, integrarse adecuadamente con sus colaboradores, manejar eficientemente los conocimientos del coaching, motivar, influenciar, persuadir y lo más importante manejar adecuadamente su inteligencia emocional”.

Lo expuesto, indica claramente los factores que involucran el Liderazgo y su proceso de influencia, así como la importancia de éste en el desarrollo de sus colaboradores para el logro del objetivo organizacional; puesto que según lo analizado en capítulos anteriores, el liderazgo en las áreas que integran la organización es más directo y más cercano con los colaboradores, por lo que su influencia es mayor; de esta manera, de su estilo de dirección y emprendimiento dependerá el éxito de la empresa.

Siendo así, el estilo de dirección de un gerente, determinado por comportamientos generados por algunos “motivos”, características Personales, y competencias Generales; y en consideración a lo expuesto en capítulos anteriores con respecto a la influencia que tiene el liderazgo en gran parte del clima organizacional; se puede decir que la influencia del gerente como líder es más directa y por supuesto los resultados dependerán del bienestar y entusiasmo de los trabajadores.

En este trabajo de análisis se ha dado a conocer y entender un poco más las características, situación y necesidades de los colaboradores y sus gerentes como líderes.

Sin embargo, para visualizar de manera general el tema de los estilos de liderazgo dominantes y su percepción con respecto al clima organizacional, se considera la Investigación realizada por:

**APTITUS.COM (avisos clasificados de ofertas laborales del GRUPO EL COMERCIO) – 31 de marzo del 2015.**

La relación laboral con los jefes suele ser particular. Mientras para algunos es conflictiva y genera un clima hostil, para otros es agradable y enriquecedora.

### 2.2.5.1 Relación entre los trabajadores y los jefes del país

Según un estudio de **Aptitus.com** efectuado en marzo del presente año a 3.300 colaboradores locales, el 80% dijo sentirse a gusto trabajando con su jefe mientras que el 20% restante manifestó lo contrario. Además, el 22% de encuestados calificó la relación con su **jefe** como excelente y el 57% como buena. En tanto, un 18% la tildó de regular, y solo el 2% y el 1% la definieron como mala y pésima, respectivamente.

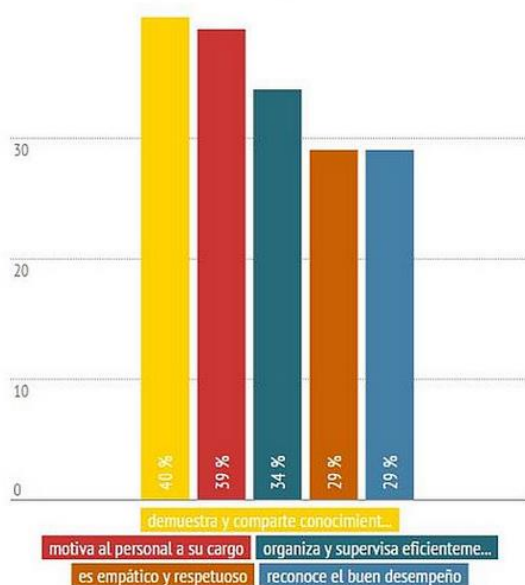
### 2.2.5.2 Valores Positivos

¿Qué actitudes son las que más valoran los trabajadores de sus jefes?

Según el sondeo de **Aptitus**, demostrar y compartir el conocimiento del negocio, motivar al personal a su cargo y organizar y supervisar el trabajo y el desarrollo de proyectos ocupa los tres primeros lugares con el 40%, 39% y 34% de los votos, respectivamente.

No obstante, la empatía y el respeto así como el reconocer el buen desempeño también fueron otras actitudes muy apreciadas, con un 29% de aceptación por parte de los trabajadores.

## ¿Qué es lo que más valora de su jefe?



“Un buen **jefe** sabe ejercer el liderazgo y aprovechar las virtudes de cada uno de los miembros de su equipo. Tener una buena comunicación con los colaboradores y saber asignar las tareas, ayuda a que la relación sea buena y a reforzar la confianza por las directivas designadas”, apuntó Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus.com.

*Fuente: El Comercio (Aptitus.com)- marzo 2105)*

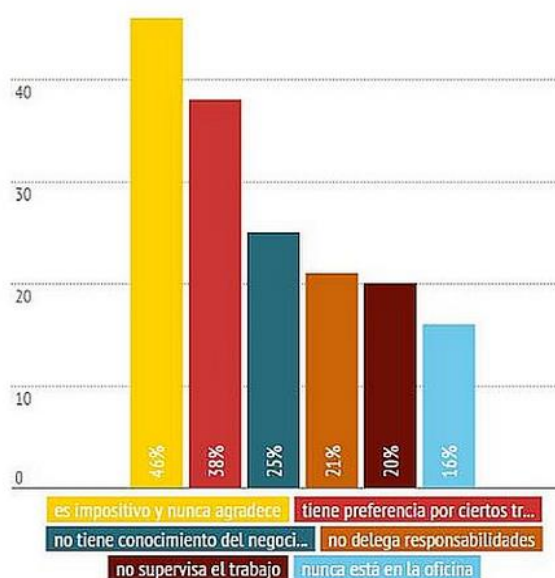
### 2.2.5.3 Lo Que Los Jefes Deben Mejorar

Para el 20% de encuestados peruanos que reveló no estar a gusto con su jefe, el deseo de que otra persona ocupe esta posición fue casi total (95%).

La falta de agradecimiento a sus subalternos, la preferencia por ciertas personas del equipo y el escaso conocimiento del negocio fueron las actitudes que más incomodaron al 46%, 38% y 25% de los participantes, respectivamente.

Esto llevó a que el 77% de colaboradores de este grupo afirmara que haría mejor el trabajo de su jefe, mientras que el 64% de ellos renunciaría con tal de no volver a verlo.

## ¿Qué es lo que le molesta de su jefe?



“La motivación del equipo y el clima laboral dependen en gran medida de la relación que tengan con el jefe. Una buena relación aporta mucho para lograr los objetivos del área”, concluyó Zumaeta.

Fuente: El Comercio (Aptitus.com)- marzo 2105)

### Dato

► El 75% de los participantes dijo como jefe a un hombre y el otro 25% a una jefa.

Para otro de los puntos importantes que abarca el tema de investigación dentro del quehacer diario entre los colaboradores y el gerente como líder, el diario **El Comercio**, brinda una entrevista realizada a Manuel Cubas, presidente de **Career Partners Perú** (consultoría que brinda soluciones inteligentes que maximizan el

aprovechamiento de las habilidades y recursos de cada colaborador) en el mes de febrero del año en curso sobre:

#### 2.2.5.4 Retos Que Enfrenta Un Nuevo Gerente General

Según **Career Partners** Perú debe de ser, ante todo, un líder que inspire a su gente. Además de asumir retos trascendentales debido a que el futuro desempeño de la empresa depende de sus decisiones, cuando un ejecutivo llega a ocupar la gerencia general de una compañía también suele cometer errores porque se presume distante del resto de personas que conforman la organización y no demuestra su liderazgo.

Según Manuel Cubas, presidente de **Career Partners Perú**, dicha situación sucede porque el ejecutivo “asume que su gente sabe lo que tiene que hacer, no se preocupa, comunica ni relaciona con ellos, no sabe con certeza lo que está ocurriendo en su negocio o en sus áreas y, por lo tanto, culpa a los demás de los fracasos y se atribuye todos los éxitos”.

Para evitar que este tipo de actitudes lo perjudiquen tanto a él como a la organización y revelen, por ende, su carencia de liderazgo, Cubas recomienda que todo gerente general se convierta en un **líder** que inspire.

Para ello, resultará vital que entienda que él es tan bueno en el trabajo como sus colaboradores y por eso debe asegurarse de contratar a los mejores, que encajen en el puesto y con la organización. Además debe preocuparse por sus colaboradores no solo en el plano laboral, sino en lo personal, sabiendo cuáles son sus expectativas de carrera, cómo les va con sus familias, qué les preocupa, ayudarlos y darles *coaching* frecuentemente.

Entre otras cualidades, un **líder** inspirador posee una visión estratégica, compromiso con su gente, credibilidad, pro actividad, inteligencia emocional, ofrece reconocimiento a sus colaboradores, creatividad en el trabajo en equipo, muy buena comunicación, pensamiento analítico y es, sobre todo, *coach*.

“Cuando una organización cuenta con un gerente general **líder** que inspira y donde todos sus gerentes de áreas también son líderes inspiradores y comunicadores de la visión empresarial, es más fácil lograr los objetivos del negocio y hacer que la entidad crezca”, señala el presidente de Career Partners Perú.

Para el ejecutivo, los costos de un mal **liderazgo** son tangibles y se pueden reflejar en el pobre clima laboral, el resentimiento de los colaboradores y la alta rotación del personal lo que hace más difícil obtener los resultados de negocio planeados.

“Lamentablemente en el Perú, al no haber la demanda de gente necesaria, muchas personas aceptan quedarse en sus empleos a pesar de estar descontentos y por eso tenemos empresas con buenos resultados de negocios, a pesar del mal trato que les dan a sus colaboradores. Pero, esas mismas empresas, con un mejor **liderazgo**, serían mucho más exitosas si deciden adoptar este cambio positivo”, sostiene.

### 2.2.6 Marco Conceptual

**Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

**Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

**La estructura.** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

**La consideración.** Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

**La cohesión.** Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.



**Misión e implicación.** Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

**Automatización:** es el uso de sistemas o elementos computarizados y electromecánicos para controlar maquinarias o procesos industriales

**Competitividad:** capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio

**Rol:** función o papel que cumple alguien o algo

**Objetivos:** es el resultado que se espera.

**Asesoría:** es una actividad muy común por estos días, mediante la cual se les brinda el apoyo necesario a las personas que así lo requieren para que puedan desarrollar diferentes actividades.

**Gerencia:** persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

**Disciplinas:** es la coordinación de actitudes, con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u "orden".

**Competencia:** las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

**Habilidad:** capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

**Cliente:** persona que utiliza los servicios profesionales de otra persona o empresa para beneficio propio.

**Fidelización:** es el acto por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto o servicio concreto de una forma continua.

**Satisfacción:** es la evaluación que realiza el cliente de un producto o servicio, en términos de éste responde a las necesidades y expectativas.

**Coaching:** Metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del coach (maestro) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz).

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación “La influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014” es de tipo descriptivo-explicativo, ya que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En este tipo de estudio se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

Es de tipo descriptivo por que describe la realidad a estudiar.

### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE ESTUDIO**

Precisión es una compañía con más de 70 años de experiencia en el mundo de la medición, control y automatización; su principal oficina se encuentra ubicada en el distrito de la Victoria. Atienden a través de equipos de especialistas, a la minería, gas, petróleo, industria pesquera, química, alimenticia, manufactura, retail, agroindustria, servicios, etc., entregando soluciones que agregan valor a sus procesos productivos, impactando positivamente en sus niveles de eficiencia y mejorando así su competitividad. Desarrolla soluciones personalizadas de calidad, con el respaldo y garantía que los clientes necesitan. Precisión representa a Mettler Toledo, Rockwell Automation y más de una decena de marcas líderes en el mundo de la medición, control y automatización. Cuenta con oficinas en Lima, Arequipa, Chiclayo y Trujillo y cuenta con ingenieros permanentemente entrenados para entregar el mejor servicio.

El área de Servicio & Pos Venta de Precisión que es donde se desarrolla el estudio de investigación cuenta con un ambiente de 300 m<sup>2</sup> aproximadamente en el que se incluyen oficinas administrativas y el área técnica. El área de servicio y post venta ofrece soporte técnico permanente y especializado, provee de asesoría en las distintas etapas de implementación de los equipos de pesaje: pre entrega, instalación, puesta en marcha, servicio de mantenimiento preventivo y/o correctivo y venta de repuestos.

Los instrumentos de pesaje suelen ser muy exactos, pero aun así requieren una calibración frecuente (recomendable cada 6 meses) a fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos en cuanto al valor de medición y la incertidumbre. Los instrumentos de pesaje se utilizan con mucha frecuencia como herramientas de medición en entornos industriales. Se requieren pesajes lo más exactos posibles cuando la facturación y la producción dependen del peso. Precisión cuenta con un Laboratorio de Calibración Acreditado por el Servicio Nacional de Acreditación de INDECOPI, lo que permite al cliente seguir ofreciéndole un servicio con mucho mayor respaldo.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se utilizara es el Descriptivo documental, por ser el más adecuado en este tipo de investigación; ya que consiste en un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales y electrónicas.

Como en toda investigación, el propósito de este trabajo es el aporte de nuevos conocimientos.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población seleccionada para llevar a cabo el presente estudio es el área de servicio y post venta de la empresa "Precisión Perú" constituido por 50 colaboradores, que se desempeñan en distintas funciones pero hacen un solo equipo.

La muestra está constituida por el 40 % de la población en estudio, lo que representa 20 colaboradores, y fueron seleccionados de manera aleatoria.

### 3.5 TÉCNICA DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### **La encuesta.**

Permite obtener estrategias concretas e integrales, por eso es fundamental que la información requerida en el estudio sea cuantitativa, cualitativa o ambas. En esta investigación se utilizó, la técnica de encuesta, a través de un cuestionario como instrumento. El cuestionario está estructurado de la siguiente manera:

20 preguntas en una escala de lickert de tres alternativas: nunca, regular y siempre.

Las preguntas del 1 al 9 corresponden al ámbito de la credibilidad, del 10 al 15 corresponden al manejo del desarrollo y del 16 al 21 corresponden a la imparcialidad.

- **La escala de Likert**, tiene el honor de ser uno de los ítems más populares y utilizados en las encuestas.

A diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite **medir actitudes y conocer el grado de conformidad** del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

La escala de valoración:

- ✓ Totalmente en desacuerdo
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ✓ De acuerdo
- ✓ Totalmente de acuerdo

### **La Observación.**

Ello se efectuó a todo el personal que pertenece al área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú. Esto ayuda a corroborar la información recopilada anteriormente, es decir, las encuestas.

### **Tratamiento de los datos.**

Al finalizar el trabajo se hará una tabulación en el programa de Excel para hacer más fácil el proceso de las mismas.

### **Forma de análisis de los datos.**

En la presente investigación se utilizara el método estadístico matemático ayudado por los programas de Excel, con el que hallaremos las medidas de tendencia, por ser un trabajo descriptivo, en el que concluiremos presentando el resultado en tablas y cuadros y estas estarán representados con sus respectivas barras.

## **3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Para la validez de los instrumentos que se utilizaron en la recolección de datos se presentó a consideración del asesor y otros expertos en la materia, quienes hicieron sus observaciones acerca del mismo; y las cuales fueron consideradas.

## **3.7 HIPÓTESIS**

### **3.7.1 Hipótesis General**

El gerente como líder influye en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.

### **3.7.2 Hipótesis Específica**

1. El desempeño de los colaboradores influye en los objetivos del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.

2. El clima organizacional influye en los objetivos del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.

## **3.8 VARIABLES**

### **3.8.1 Variable Independiente**

El gerente como líder

#### **Dimensiones**

Conocimiento

Paradigma modernidad-progreso

Conferencias de proyección empresarial

Contenidos de los medios de comunicación.

#### **Indicadores**

Objetivos y estrategias

Determinar y asignar recursos

Gestión y metas medibles

Gestión que asegure que los resultados sean permanentes

Utilización de métodos

Capacidad de desenvolvimiento

### **3.8.2 Variable Dependiente**

Desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.

#### **Dimensiones**

Conocimiento

Desempeño

Ambiente laboral

Crecimiento profesional

#### **Indicadores**

Crecimiento

Satisfacción del cliente

Eficiencia

Productividad

### **3.9 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para la recolección de datos se hará un reconocimiento del área de estudio, se realizara la encuesta al personal que labora en el área de servicio y post venta. No se necesitara realizar trámites respectivos para solicitar la autorización de ingreso al campo de trabajo para la ejecución del estudio, ya que, integro el área mencionada; lo cual ayudara a conseguir rodo lo necesario para el estudio del tema de investigación.

En el momento de solicitar su apoyo para completar el cuestionario los colaboradores se encontraban en horario de almuerzo, lo que hacía más fácil su libre expresión plasmada en las encuestas. Esta encuesta se llevó a cabo todos los días de la semana de lunes a viernes en un tiempo de 2 semanas.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

### **Recursos humanos**

- Docentes de la asignatura
- Asesores
- Asistente
- Digitadores
- Personal de apoyo

### **Recursos Institucionales**

- La empresa precisión Perú

### **Recursos Materiales**

- Textos
- Tesis
- Revistas
- Información de internet
- Hojas bond A4
- Calculadoras
- Computadora
- USB
- Impresora
- Cuadernos de apuntes
- Útiles de oficina



### 3.10 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

<b>RUBRO</b>	<b>GASTOS</b> (en nuevos soles)
Personal especializado	200
Textos	500
Revistas	100
Tesis	100
Internet	350
Movilidad	100
Refrigerio	50
Material de escritorio	200
Material de impresión	200
Fotocopias	100
Espiralados	20
Empastados	20
<b>TOTAL</b>	<b>1940</b>

### 3.11 MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA INFLUENCIA DEL GERENTE COMO LIDER EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL AREA DE SERVICIO Y POST VENTA DE LA EMPRESA PRECISION PERU EN EL AÑO 2014				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>GENERAL</b></p> <p>“La influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014”</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>1. En qué medida influye el gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014</p> <p>2. Como influye el desempeño de los colaboradores en el área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>“Determinar la influencia del gerente como líder en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú en el año 2014”</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>1. Analizar comportamientos y estilos de gerencia.</p> <p>2. Estudiar las teorías y conceptos del Liderazgo.</p> <p>3. Analizar las principales teorías de la motivación de un colaborador para su desempeño en el trabajo.</p> <p>4. Estudiar las teorías, conceptos y dimensiones del Clima Organizacional</p> <p>5. Analizar la relación entre el Clima Organizacional y el Liderazgo gerencial</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>El gerente como líder influye en el desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.</p> <p><b>ESPECIFICOS</b></p> <p>1. El desempeño de los colaboradores influye en los objetivos del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú</p> <p>2. El clima organizacional influye en los objetivos del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>El gerente como líder</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>Objetivos y estrategias Determinar y asignar recursos Gestión y metas medibles Gestión que asegure que los resultados sean permanentes Utilización de métodos Capacidad de desenvolvimiento</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño de los colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.</p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>Crecimiento Satisfacción del cliente Eficiencia Productividad</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACION:</b></p> <p>Descriptivo – Explicativo</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION:</b></p> <p>Documental Descriptivo</p> <p><b>TECNICAS DE LA INVESTIGACION:</b></p> <p>La encuesta La observación</p> <p><b>POBLACION Y MUESTRA</b></p> <p><b>UNIVERSO:</b> 500 colaboradores que laboran en la sede principal Lima- La victoria</p> <p><b>MUESTRA:</b> 30 colaboradores del área de servicio y post venta de la empresa Precisión Perú.</p>

## CONCLUSIONES

Del análisis realizado en este trabajo se generan conclusiones de manera general con respecto al Liderazgo gerencial y algunas específicas con respecto al modelo de Clima Organizacional y la Influencia que los Estilos de Dirección ejercen sobre el desempeño de los colaboradores; y por otro lado la relación de este con respecto al logro de objetivos del área de servicio y post venta que la empresa Precisión Perú espera. Con respecto al Liderazgo se puede concluir que: No todos los líderes son de nacimiento, porque incluso si fuera así tienen mucho que aprender, pues esto es algo que se motiva, se enseña y se aprende. De esta manera los empresarios – gerentes también lo son o se forman en base a los criterios mencionados.

No existe un estilo único de Dirección, de tal forma que para lograr una buena gestión, el líder debe saber comportarse de manera que utilice el Estilo de Dirección adecuado en el momento preciso para poder lograr los objetivos deseados. Dado que el Estilo de Dirección tiene una incidencia que repercute en gran medida al clima organizacional; y esta percepción que tengan los colaboradores acerca de la empresa en la que trabajan, repercute en su manera de comportarse; el Liderazgo genera una influencia directa en el logro de los objetivos de los colaboradores y por supuesto de los objetivos y metas organizacionales.

De esta manera, el gerente y su estilo de dirección tienen una importancia y responsabilidad fundamental en la organización y sus logros.

Entonces se puede concluir de acuerdo a lo investigado que el estilo de liderazgo gerencial puede ser adaptable, lo cual indica que no existe un modelo o estilo único de liderazgo gerencial, pero si es un determinante significativo en desarrollo de los colaboradores y a su vez en el logro de objetivos y metas organizacionales.

## RECOMENDACIONES

No queda duda que las ventajas son múltiples cuando existe un buen clima laboral, y para aprovecharlas es importante tener en cuenta algunas sugerencias respecto de cómo transformar el ambiente laboral que es direccionado por el gerente, ya que influye directamente en el desempeño de los colaboradores.

Es recomendable en primer lugar, revisar si la organización tiene establecidos una misión y visión claras, y también si cuenta con valores muy bien identificados. Por otra parte, hay que analizar indicadores como la tasa de rotación o el costo por empleado que tiene la compañía.

También se sugiere realizar una encuesta de satisfacción a los colaboradores para saber cómo se sienten en la empresa en la cual laboran, lo recomendable sería hacerlo cada 6 meses.

Es importante desarrollar un ambiente de respeto y reconocimiento a través de mecanismos tanto formales como informales. Eso va a tener un impacto en el estado de ánimo de los colaboradores, ya que van a sentir que la empresa valora su trabajo.

Velar que se respete y cumpla, lo que exponen y proponen hacer los gerentes como líderes, porque si todo queda en palabras, los colaboradores perciben hipocresía entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Cuando no hay coherencia se rompe confianza, y es muy difícil volver a recuperarla.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alcaraz, R. (2000). *El Emprendedor de Éxito*. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S. A.
2. Davis, K. y Newstrom, J. (2002) *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª ed). México. McGraw Hill Interamericana Editores S. A.
3. Franklin, E. y Krieger M, (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México. Ed. Pearson Educación.
4. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile. McGraw-Hill Interamericana.,
5. Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª ed). México,
6. Ibañez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. (1ª ed), Perú.
7. Chiang, M., Rodrigo, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Ed. Universidad Pontificia Comillas.
8. Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12ª. ed). McGraw Hill. México.
9. Robbins, S., Stephen, W. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª. ed). México. Prentice Hall.
10. Robbins, S., Stephen, W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª. ed.). México. Prentice Hall.
11. Spigman, E. (1992). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Editorial Trillas.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

1. González A, (2015). *¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?* Recuperado el día 22 de mayo del 2015, de [http://monitorbg.com/articulos\\_2.php](http://monitorbg.com/articulos_2.php)
2. Zumaeta, J. (2015). ***El 80% de peruanos dice sentirse a gusto con su jefe actual.*** Recuperado el día 10 de junio del 2015, de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/80-peruanos-dice-sentirse-gusto-su-jefe-actual-noticia-1801189>
3. Hay Group (2014) .***Empresas deben Analizar Gestión Clima Organizacional.*** Recuperado el 20 mayo del 2015, de
4. <http://www.haygroup.com/pe/press/details.aspx?id=44482>
5. Cárdenas, L., Arciniega, Y. y Barrera, M. (2010). ***Modelo de Intervención en clima organizacional.*** Recuperado el 15 de abril del 2015, en [http://www.psiquiatria.com/psicologia\\_laboral-451/modelo-de-intervencion-en-clima-organizacional/#](http://www.psiquiatria.com/psicologia_laboral-451/modelo-de-intervencion-en-clima-organizacional/#).
6. Ramírez, R. (2012).Liderazgo. Recuperado el 01 de abril del 2015, en <http://romulo-ramirez-liderazgo.blogspot.com/>
7. Llauradó, O. (2014). ***La Escala de Likert: Qué es y cómo utilizarla.*** Recuperado el 10 de abril del 2015, en <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>

# **ANEXOS**

**FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA PRECISIÓN PERÚ**

<b>ENCUESTA PARA COLABORADORES</b>				
	<b>PUNTOS A EVALUAR</b>	<b>NUNCA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>CREDIBILIDAD</b>	El jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.			
	El gerente comunica de forma clara sus expectativas.			
	El gerente es accesible y es fácil hablar con él.			
	El gerente conduce el trabajo de forma competente.			
	El gerente hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.			
	El gerente confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.			
	El gerente tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla.			
	El gerente conduce su trabajo de forma honesta y ética.			
<b>DESARROLLO</b>	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.			
	Se realizan capacitaciones constantes a los colaboradores.			
	El gerente reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.			
	El gerente incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.			
	La gerencia ha implantado un buen clima laboral			
	El gerente demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.			
<b>IMPARCIALIDAD</b>	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.			
	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.			
	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.			
	El gerente evita el favoritismo.			
	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.			
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza, sexo, orientación sexual, etc.			



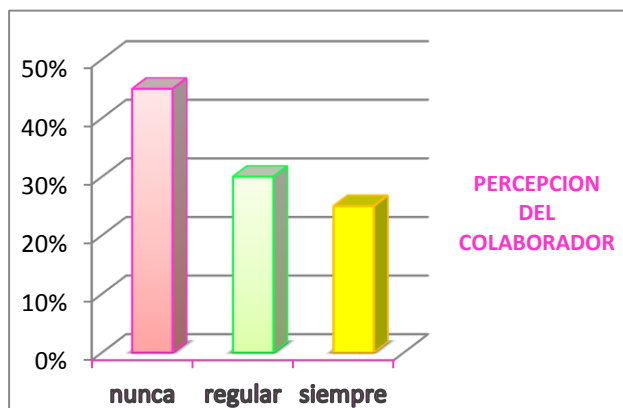
## VALORES DE LA ESCALA DE LIKERT

VALORES DE LA ESCALA DE LIKERT	SIGNIFICADO
1	Ausencia de calidad, atributo o aspecto que "no se aprecia "nunca".
2	Poca calidad o atributo/aspecto que "pocas veces" se observa".
3	Calidad regular, atributo o aspecto que se observa "regularmente".
4	Calidad básica, atributo o aspecto que se observa "casi siempre".
5	Presencia de calidad, atributo o aspecto que "siempre" se aprecia

**ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA**  
**PRECISIÓN PERÚ PLASMADAS EN TABLAS DINÁMICA**

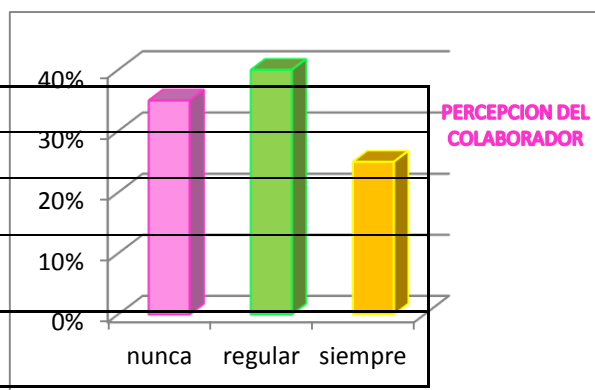
**DIMENSIÓN DE CREDIBILIDAD**

<b>1. El jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	45%	9
Regular	30%	6
Siempre	25%	5
Total	100%	20

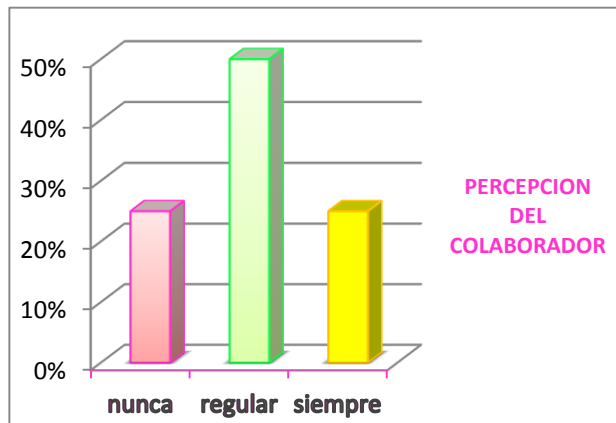


**2. El gerente comunica de forma clara sus expectativas.**

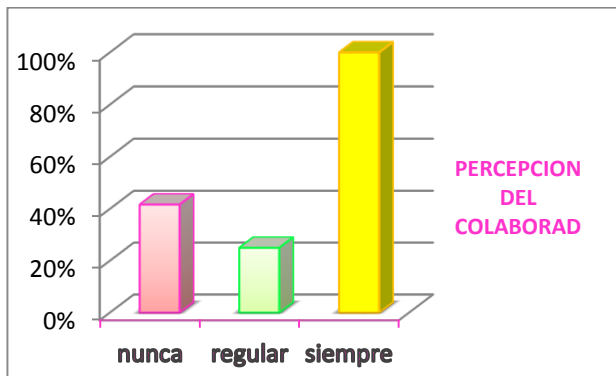
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Nunca	7	35%
Regular	8	40%
Siempre	5	25%
Total	20	100%



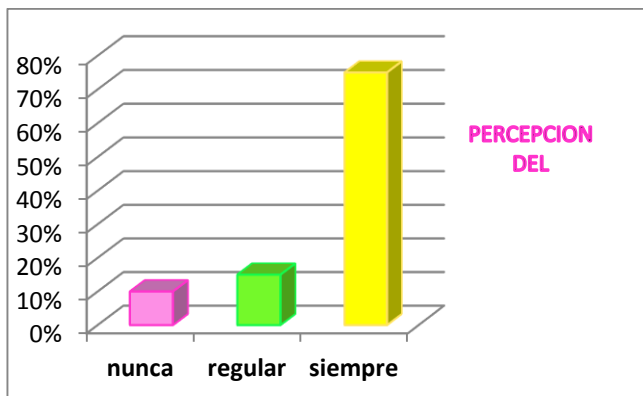
<b>3. El gerente es accesible y es fácil hablar con él.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	25%	5
Regular	50%	10
Siempre	25%	5
Total	100%	20



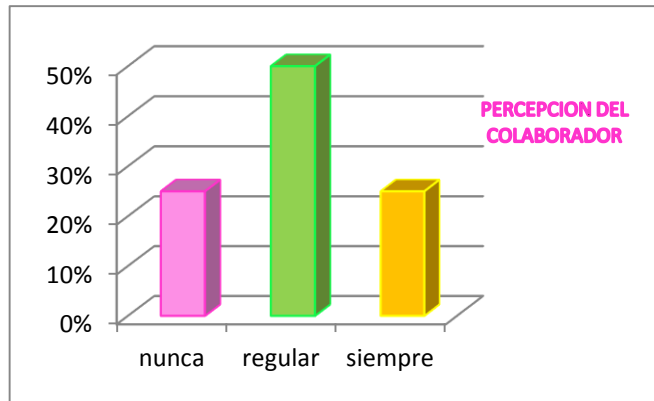
<b>4. El gerente conduce el trabajo de forma competente.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	25%	5
regular	15%	3
siempre	60%	12
total	100%	20



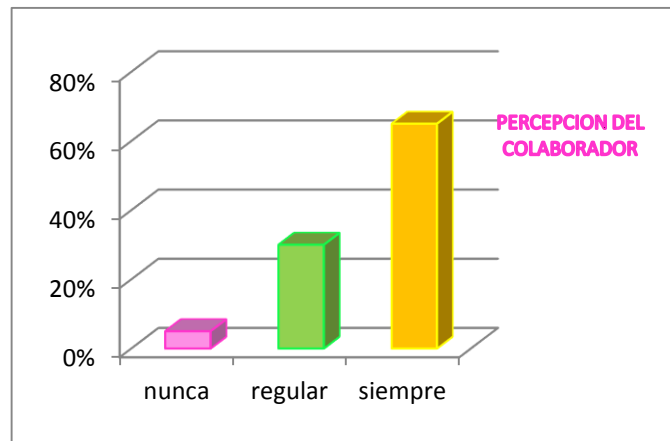
<b>5. El gerente hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	10%	2
regular	15%	3
siempre	75%	15
total	100%	20



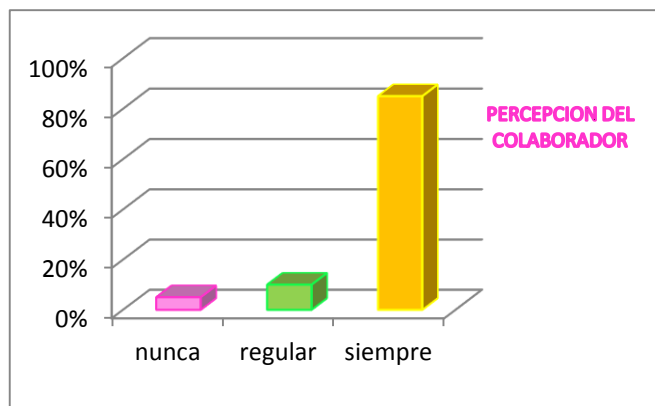
<b>6. El gerente confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	25%	5
regular	50%	10
siempre	25%	5
total	100%	20



<b>7. El gerente tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	5%	1
Regular	30%	6
Siempre	65%	13
Total	100%	20

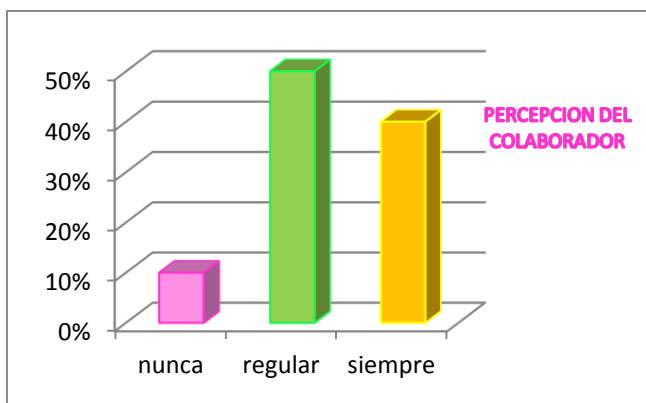


<b>8. El gerente conduce su trabajo de forma honesta y ética.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	5%	1
Regular	10%	2
Siempre	85%	17
Total	100%	20

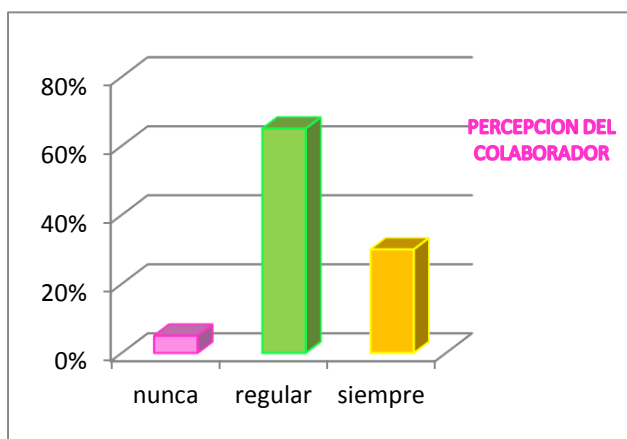


## DIMENSIÓN DEL DESARROLLO

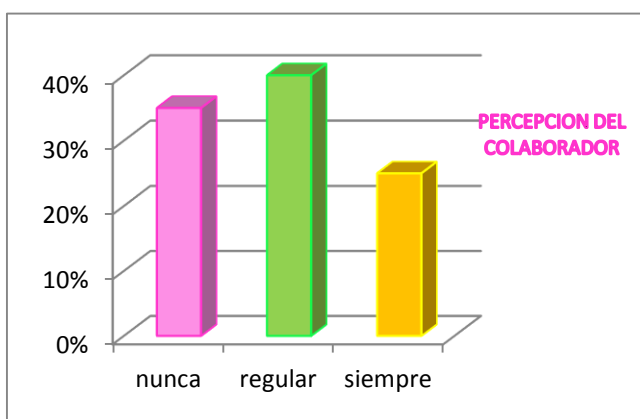
9. Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	10%	2
Regular	50%	10
Siempre	40%	8
Total	100%	20



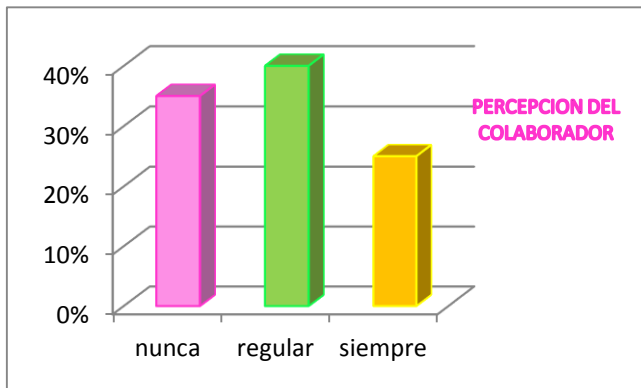
10. Se realizan capacitaciones constantes a los colaboradores.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	5%	1
regular	65%	13
siempre	30%	6
total	100%	20



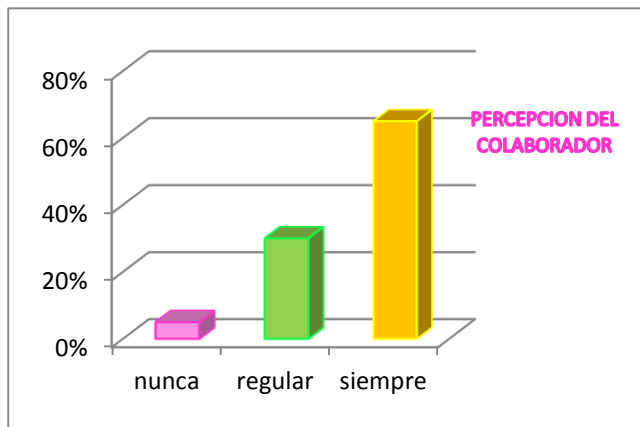
11. El gerente reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	35%	7
regular	40%	8
siempre	25%	5
total	100%	20



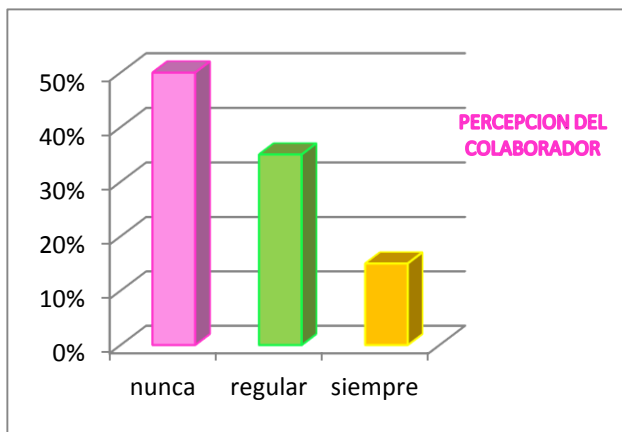
<b>12. El gerente incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.</b>		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
nunca	7	35%
regular	8	40%
siempre	5	25%
total	20	100%



<b>13. La gerencia ha implantado un buen clima laboral</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	5%	1
Regular	30%	6
Siempre	65%	13
Total	100%	20

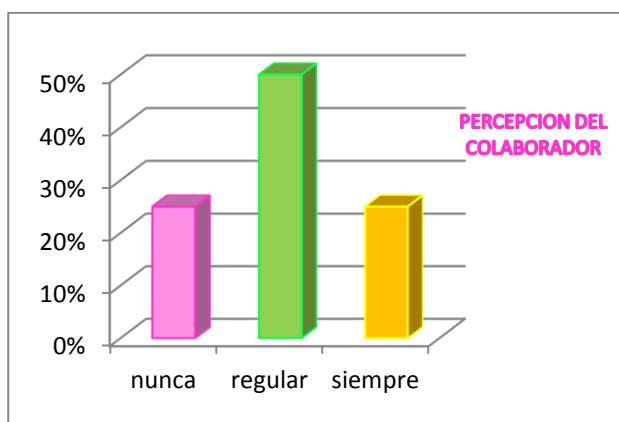


<b>14. El gerente demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	50%	10
Regular	35%	7
Siempre	15%	3
Total	100%	20

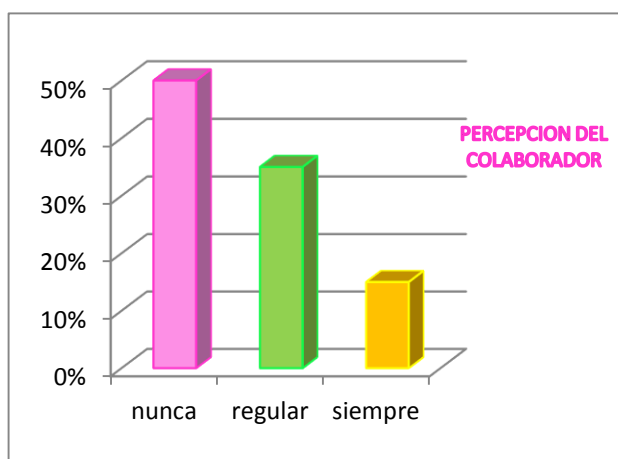


## DIMENSIÓN DE IMPARCIALIDAD

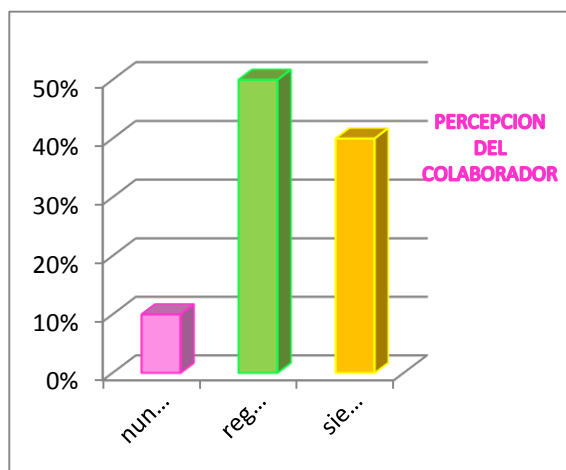
15. A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	25%	5
Regular	50%	10
Siempre	25%	5
Total	100%	20



16. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	50%	10
regular	35%	7
siempre	15%	3
total	100%	20



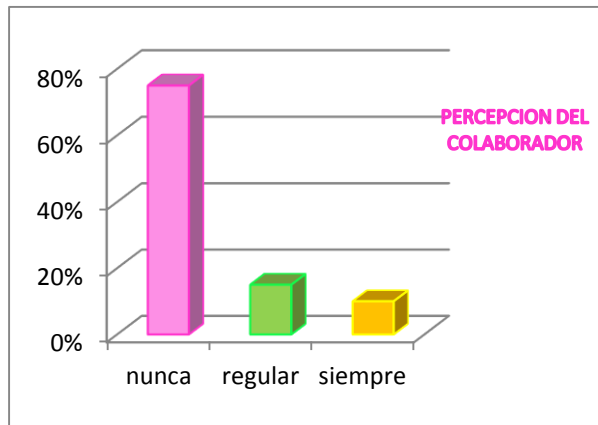
17. Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	10%	2
regular	50%	10
siempre	40%	8
total	100%	20



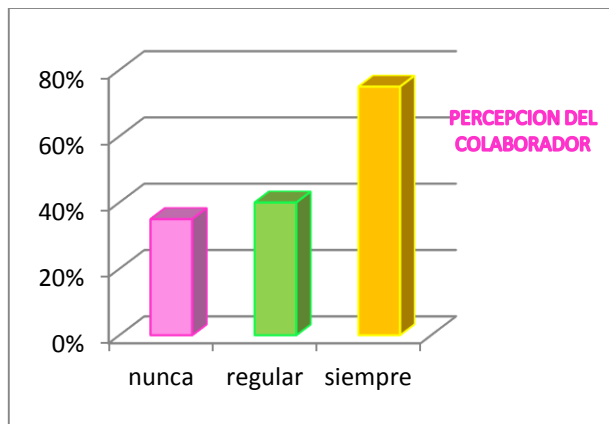
<b>18. El gerente evita el favoritismo.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
nunca	5%	1
regular	20%	4
siempre	75%	15
total	100%	20



<b>19. Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	75%	15
Regular	15%	3
Siempre	10%	2
Total	100%	20



<b>20. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza, sexo, orientación sexual, etc.</b>		
RESPUESTA	PORCENTAJE	CANTIDAD
Nunca	10%	2
Regular	15%	3
Siempre	75%	15
Total	100%	20





## EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

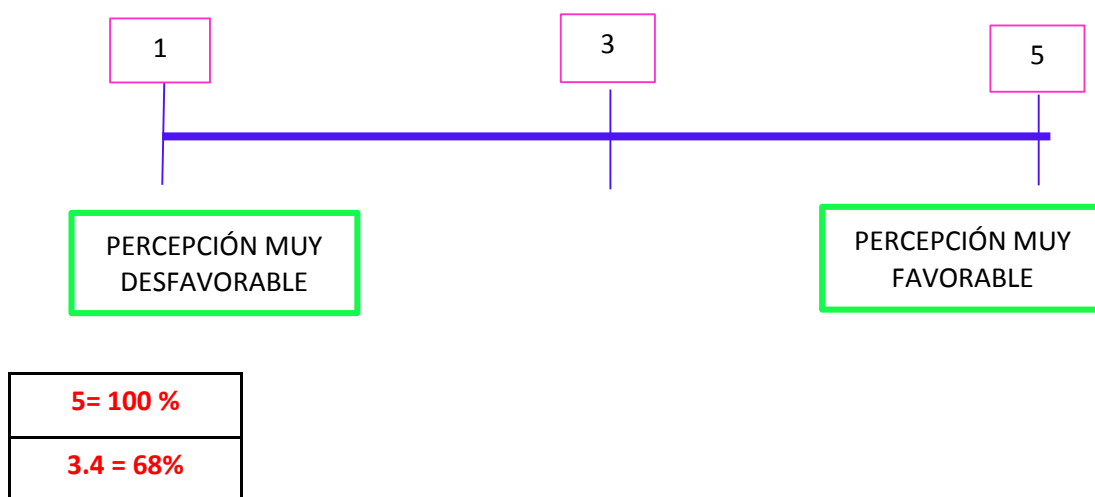
		CANTIDAD DE COLABORADORES																				PUNTAJE			
		1	2	3	4	5	6	5	8	2	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
CANTIDAD DE PREGUNTAS	CREDIBILIDAD	1	1	3	1	3	1	3	1	5	5	1	3	1	5	3	1	3	1	5	1	5	3.1	3.2	
		2	3	1	5	3	1	5	1	3	5	1	5	3	1	3	3	1	5	3	3	1	3.2		
		3	3	1	3	5	1	5	3	5	1	5	3	3	3	1	3	5	3	1	3	3	3.3		
		4	5	5	1	5	3	5	1	3	5	1	5	3	1	5	5	5	1	5	5	5	3.1		
		5	1	5	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3.1		
		6	3	3	1	3	3	3	1	5	5	3	3	3	1	5	3	3	5	1	5	1	3.5		
		7	5	3	5	5	5	5	3	1	5	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	5	2.9		
		8	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3.7		
	DESARROLLO	9	3	3	3	1	5	3	5	1	5	3	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3.4	3.4	
		10	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	1	5	3	5	3	3	3	3	3	3.2		
		11	1	3	5	1	3	5	3	1	3	3	1	3	5	1	3	5	1	1	3	5	3.5		
		12	1	3	1	3	3	1	5	3	1	3	5	1	3	5	1	3	5	3	5	1	2.8		
		13	5	5	5	5	1	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3.6		
		14	1	1	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	5	1	3	5	1	5	3	1	3.6		
	IMPARCIALIDAD	15	5	1	5	1	5	1	3	3	3	3	5	1	3	3	3	3	3	3	1	5	3.3	3.5	
		16	1	5	1	5	1	5	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3.8		
		17	5	3	5	1	1	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3.2		
		18	3	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	3.6		
		19	1	1	3	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3		3.3
		20	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3.6		
<b>PUNTAJE</b>		62	64	66	62	62	70	58	74	68	64	70	56	72	72	66	76	64	72	66	72	<b>3.4</b>			

ESCALA DE VALOR	VALOR
NUNCA	1
REGULAR	3
SIEMPRE	5

PUNTAJE MÁXIMO	100
PUNTAJE MÍNIMO	20

PUNTUACIÓN OBTENIDA = PO  
TOTAL DE PREGUNTAS = TP  
PO/TP= GRADO DE PERCEPCIÓN DEL COLABORADOR FRENTE AL LÍDER COMO GERENTE

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA



## **CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA**

Mediante la evaluación y resultado de las encuesta realizada por los colaboradores, podemos observar que la empresa Precisión Perú cuenta con un gerente como líder, que en gran ámbito está cumpliendo con las expectativas de los colaboradores y por ende también con los objetivos de la empresa. Si bien es cierto los resultados fueron positivos, se tiene que seguir mejorando ya que el puntaje máximo alcanzado tendría que haber sido 5 y se obtuvo 3.4 que vendría a ser en términos de porcentaje un 68 % favorable.

## IMÁGENES DE LA EMPRESA PRECISIÓN PERÚ

### FIGURA DE LA PAGINA WEB DE PRECISIÓN PERÚ

- **RUC:** 20293331066
- **Razón Social:** PRECISIÓN PERÚ S.A.
- **Página Web:** <http://www.precisionperu.com>
- **Tipo Empresa:** Sociedad Anónima
- **Condición:** Activo
- **Fecha Inicio Actividades:** 22 / Septiembre / 1995
- **Actividad Comercial:** Vta. May. Maquinaria, Equipo y Mater.
- **CIU:** 51502
- **Dirección Legal:** Av. Paseo de la Republica Nro. 2131
- **Distrito / Ciudad:** La Victoria
- **Departamento:** Lima
- **Teléfonos:**



## IMÁGENES DE SERVICIO TECNICO DE PESAJE

