

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

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



**“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA CEVA LOGISTICS
PERÚ S.R.L. SEDE CHILCA AÑO 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

HURTADO COLLANTE, YAKELEE

Villa El Salvador

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por guiarme y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por ser mi fuerza y motivación diaria, a mis tres hermanas por su compañía y apoyo en cada momento de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios por darme la oportunidad de vida, a mis padres y a mis tres hermanas por su compañía y amor incondicional.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por aperturar el segundo Programa de Titulación con la Modalidad de Suficiencia Profesional el cual me da la oportunidad de obtener el título de Licenciada en Administración de Empresas.

A los Profesores de la facultad de Ingeniería y Gestión de la escuela profesional de Administración de Empresas por sus enseñanzas a lo largo de toda mi etapa universitaria, a mi asesora Dra. Soledad del Rosario Olivares Zegarra por su dirección, apoyo y dedicación; así como a todos los involucrados que hicieron posible la realización del presente trabajo de suficiencia profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
LISTADO DE FIGURAS.....	vii
LISTADO DE TABLAS	viii
LISTADO DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la realidad problemática	3
1.2. Justificación de la investigación.....	7
1.2.1. Justificación teórica.....	7
1.2.2. Justificación práctica.....	7
1.2.3. Justifica metodológica.....	8
1.3. Delimitación del proyecto.....	8
1.3.1. Teórica	8
1.3.2. Temporal	8
1.3.3. Espacial.....	8
1.4. Formulación del problema	9
1.4.1. Problema general.....	9
1.4.2. Problemas específicos	9
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo general.....	9

1.5.2. Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Internacional	10
2.1.2. Nacionales	13
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Liderazgo	17
2.2.2. Evolución de las teorías del liderazgo.....	18
2.2.3. Surgimiento de los estilos de liderazgo.....	22
2.2.4. Estilos de liderazgo	26
2.2.4.1. Liderazgo autocrático.....	27
2.2.4.2. Líder Laissez- Faire (liberal).....	28
2.2.4.3. Líder democrático.....	30
2.3. Definición de términos básicos	31
2.4. Aspectos metodológicos.....	33
2.4.1. Tipo de investigación	33
2.4.2. Nivel de investigación	33
2.4.3. Diseño de investigación	33
2.4.4. Población y muestra.....	33
2.4.5. Técnicas e instrumento de investigación	34
2.4.6. Operacionalización de variables	35
CAPÍTULO III	36
DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	36

3.1. Resultados.....	40
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS.....	67

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Grid administrativo	23
Figura 2: Ubicación de la empresa.....	37
Figura 3: Consolidado de liderazgo autocratico	41
Figura 4: Centraliza las decisiones	42
Figura 5: Ordenar.....	43
Figura 6: Recompensas y castigos	45
Figura 7: Consolidado de liderazgo democratico	46
Figura 8: Alienta la participacion	48
Figura 9: Ayudar y orientar.....	49
Figura 10: Delegar tareas	50
Figura 11: Consolidado de liderazgo liberal	52
Figura 12: Libertad en la toma de decisiones.....	53
Figura 13: Participación limitada	54
Figura 14: Poca preocupación	56

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de la variable estilos de liderazgo.....	35
Tabla 2: Cuadro resumen de resultado.....	39
Tabla 3: Liderazgo autocratico.....	40
Tabla 4: Consolidado de liderazgo autocratico.....	40
Tabla 5: Centraliza las decisiones.....	42
Tabla 6: Ordenar.....	43
Tabla 7: Recompensas y castigos.....	44
Tabla 8: Liderazgo democratico.....	46
Tabla 9: Consolidado de liderazgo democratico.....	46
Tabla 10: Alienta la participacion.....	47
Tabla 11: Ayudar y orientar.....	49
Tabla 12: Delegar tareas.....	50
Tabla 13: Liderazgo liberal.....	51
Tabla 14: Consolidado de liderazgo liberal.....	51
Tabla 15: Libertad en la toma de decisiones.....	53
Tabla 16: Participación limitada.....	54
Tabla 17: Poca preocupación.....	55
Tabla 18: Cronograma de capacitacion: Módulo I.....	59
Tabla 19: Cronograma de capacitacion: Módulo II.....	60
Tabla 20: Cronograma de capacitacion: Módulo III.....	61

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta.....	68
ANEXO 2: Presupuesto	69
ANEXO 3: Fotos de la empresa	70

INTRODUCCIÓN

La empresa de servicios logísticos Ceva Logistics Perú S.R.L. busca que sus líderes desarrollen trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia. El liderazgo recae en siete supervisores y dieciséis coordinadores, quienes conducen o guían las actividades de los trabajadores de la empresa.

La importancia de esta investigación radica en conocer el comportamiento y las actitudes de los trabajadores y su influencia, ya sea positiva o negativa, en el desempeño laboral esperado, ya que ello guarda correspondencia con el tipo de liderazgo.

El objetivo de la presente investigación es conocer los estilos de liderazgo que predominan en la empresa, además proponer herramientas de apoyo realizadas con responsabilidad y empeño; buscando impulsar en los colaboradores para que puedan culminar exitosamente con los objetivos y metas trazadas, logrando la satisfacción personal y laboral que tanto anhelan. Por último, el presente trabajo de investigación denominado: “Los estilos de liderazgo en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca año 2017” está compuesto por los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se describe la realidad problemática de los estilos de liderazgo que se percibe en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. también se describe la justificación y delimitación, la formulación del problema y los objetivos del trabajo de investigación.

En el segundo capítulo contiene el marco teórico conformado por los antecedentes de la investigación, nacionales e internacionales, de los cuales se puede rescatar los diferentes estilos de liderazgo que existe en las organizaciones de estudio, se detalla también las bases teóricas y el marco conceptual.

En el tercer capítulo se encuentra el desarrollo de los objetivos planteados dentro de la organización a desarrollar. Se describe como son los estilos de liderazgo autocrático, liberal y democrático entre los supervisores y/o coordinadores quienes son los líderes dentro de la organización.

Finalmente esta investigación se termina con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al marco del reglamento del programa de titulación de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Analizando algunos expertos de las teorías de liderazgo se entiende que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para influenciar en sus seguidores, y ello guarda correspondencia con el ejercicio de poder. Esta relación será más óptima y eficiente en tanto el líder cuente con las competencias de: comunicación, recompensa, empatía, motivación, genera confianza, disminuye la incertidumbre, guía la gestión y toma decisiones, para lograr los objetivos de la organización.

El comportamiento del líder influye entre sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos quienes son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La problemática sobre el liderazgo es encontrar el estilo adecuado que debería llevar el gerente, supervisores y coordinadores de la empresa. Sin duda es uno de los puntos muy importantes a la hora de medir el desempeño laboral de los colaboradores, toda organización describe que el líder con sus rasgos, actitudes, características intelectuales y afectivas, implican un tipo de dominio dentro de la empresa de manera externa a través de la imagen y posicionamiento de la empresa, e interna conforme a la eficiencia y eficacia de sus colaboradores y de sus rendimientos como equipo de trabajo.

Es así que la empresa exige aumentar su competitividad con excelencia, por lo que necesita del desarrollo de las habilidades y destrezas de los gerentes y líderes, que tienen a cargo los equipos de trabajo.

Ceva Logistics Perú S.R.L. brinda servicios de gestión de fletes y logística de contratos para una amplia gama de clientes en todos nuestros sectores de atención. Nuestros servicios de gestión de carga cubren todos los requisitos aéreos y marítimos respaldados por los servicios de corretaje de aduanas y de valor agregado así mismo brinda una amplia gama de servicios de almacenamiento y distribución en todo el país.

La empresa proporciona servicios de cadena de suministro dominando todos los elementos de la logística empresarial y enfocando la excelencia de las operaciones día a día, los 365 días del año en diferentes distritos del Perú, una de ellas se encuentra en el almacén de sede chilca con el cliente 3M, empresa líder en el mercado de las más importantes marcas como *scotch brite*, *scotch*, *nexcare*, *conmand*, *post it*. Al vender servicio depende de sus colaboradores para satisfacer las necesidades del cliente 3M, comprendidos en la recepción de importaciones, almacenaje, control de inventarios, logística inversa, distribución de mercancías el cual cubre los transportes requeridos por vía terrestre, aérea por todos los departamentos del Perú. Esta investigación está centrada en el estudio del liderazgo dentro de la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. donde se perciben las siguientes deficiencias:

En las áreas del almacén principal, y de logística encontramos que los supervisores y/o coordinadores imponen al azar las tareas de almacenamiento y despacho de mercadería generados a última hora por el área de ventas, conocido en la organización como despachos de urgencia, a causa de esto se recarga el trabajo a algunos colaboradores; por lo tanto, dicha tarea no es equitativa entre los auxiliares. Esto genera horas extras no remuneradas e incomodidad a los integrantes que conforman la unidad de transporte que van en la misma ruta de salida, ya que tienen que esperar más de 30 minutos, a esto se suma que el líder no recibe las opiniones, ni sugerencias de su equipo para la mejora de la gestión de procesos en dichos casos.

Por otro lado, al no presentar una planificación adecuada de las tareas designadas a los colaboradores, no se tiene una verdadera visión de las funciones que realizan durante el día, por lo que se retrasa los *picking* para los despachos del día, generando demoras al área de distribución en la confirmación de los pedidos y generación de lotes para realizar la facturación, a ello se suma que el supervisor y/o coordinador aceptan recojos o despachos a última hora solicitado por el gerente, ocasionando la reestructuración de las rutas, modificando las placas de las móviles dependiendo del volumen que afectó a la ruta, por lo que generan aumento de trabajo en el área de almacén, ya que no pueden culminar con la carga de la mercadería, esto genera molestias, estrés, incomodidad en la hora de salida.

En el área de ventas de productos médicos, se pudo apreciar la falta de asertividad y buen trato por parte del coordinador del área; por ejemplo, al comunicar las tareas a realizar a los subordinados, siendo percibida por ellos como déspota y dictatorial, generando respuestas sumisas y lejanas de expresar cualquier duda o consulta, considerándose dicha actitud como una de las probables causas de la alta rotación y ausentismo del personal de dicha área.

También se apreció las siguientes carencias:

El jefe de personal del área de recursos humanos solo está presente ocasionalmente en la sede de Chilca, en caso se dé un reclamo, sugerencia o consulta por parte de los trabajadores, estos son derivados con el supervisor y posteriormente el reclamo es redactado y enviado por correo a recursos humanos. Esto genera dilatación del tiempo y crea una situación de disconformidad al tener que esperar que dicha área verifique estos casos cuando, posteriormente, esté realizando su visita ocasional en Chilca.

Otras de las carencias percibidas es la falta de reconocimientos mediante carta de agradecimiento o elección del trabajador del mes y otras celebraciones de amistad o cumpleaños que generen un trato de integración y compañerismo entre todos.

En el área de inventarios diariamente tiene que realizar auditorías de *picking*, a su vez tiene que mantener actualizado las reservas, las mismas que deben ser transferidas a Excel, estas reservas sirve para consultar la locación de la mercadería, en caso no tener la información correcta se genera retraso en la búsqueda, ya que se puede encontrar en diferentes *racks* del almacén ello conlleva a tener baja productividad de *picking*. El supervisor de inventarios al no tener las herramientas necesarias, las tareas las desarrollan muchas veces tomando el criterio propio que resulta no ser acertado, generando demoras en las tomas de inventario.

Las limitaciones son las siguientes:

Los supervisores y/o coordinadores están al tanto del sistema manual que se utiliza en la empresa, este sistema genera un atraso en los ingresos y recepción de información, ya que es un sistema IBM de gama media llamado AS400, al ser antiguo y por la cantidad de información que almacena muchas veces se vuelve obsoleto, ocasionando la duplicidad de pedido por lo que genera notas de crédito innecesarias, y estas a su vez invierte tiempo a los auxiliares en tener que guardar la mercadería no despachada.

Existen líderes con poca participación y preocupación mínima en la división de las tareas en forma equitativa, lo que no permiten diferenciar de manera clara el rendimiento de cada trabajador y tampoco permiten considerar y evaluar los desempeños del trabajador con eficiencia.

Existe un mayor despilfarro de tiempo en la gestión de almacén y una tendencia creciente de gastos y desprestigio creciente de la empresa, por los errores y dificultades que se presenten a causa de algunos supervisores o coordinadores que no tienen claro el concepto de líder.

Frente a esta situación, es necesario tomar medidas de contingencia, debiendo profundizar la investigación hasta llegar a un diagnóstico de la situación y proponer alternativas de solución para el mediano y/o largo plazo objeto de la presente investigación.

1.2. Justificación de la investigación

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) determinan que justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación y que la explicación de estas, pueden agruparse en razones, como tenemos justificación teórica, metodológica, social.

1.2.1. Justificación teórica

Se considera que el estudio será mutuamente beneficioso y útil, tanto para los trabajadores como para la organización. Por un lado, se podrá conocer la percepción de los colaboradores con relación al tipo de líder que tienen, con lo que se podrá medir el comportamiento de los colaboradores e identificar si ello puede potenciar, en alguna medida, su compromiso con la organización

Se justifica en razón del estudio y análisis de los fundamentos teóricos difundidos por Idalberto Chiavenato, John C. Maxwel, Hernández, Lussier entre otros autores que han estudiado a profundidad y en cierta forma han consensuado sus teorías en la presencia de los estilos de liderazgo, autocráticos, democrática y liberal. En la gestión de las organizaciones, situación de la cual Ceva Logistics Perú S.R.L. se ve influenciada en tanto se percibe la influencia de los tres estilos de liderazgo, con resultados e impactos diferentes en las estructuras organizaciones y fundamentalmente en los colaboradores, por lo que es necesario obtener información para encontrar las teorías, y aplicar las recomendaciones a manera de correctivo de gestión.

1.2.2. Justificación práctica

La elevada rotación de personal, así como el clima laboral no adecuado a los propósitos de un trabajo eficiente en algunas áreas de la organización, justifican el planteamiento desde el punto de vista práctico ya que nos muestra las razones que lo motivaron.

1.2.3. Justificación metodológica

La investigación enmarca, en el método científico, generalmente aceptada porque es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen el fenómeno de los estilos de liderazgo que predomina en la organización.

Para obtener los objetivos planteados para este estudio, se recurrió a la aplicación de procedimientos y técnicas de investigación como la recolección de datos, el procesamiento y el análisis de información para medir la variable de estilos de liderazgo. Se realizará una encuesta que contará con preguntas que se medirán en escala *Likert* donde lo que se busca es saber los estilos de liderazgo que predomina en la organización.

1.3. Delimitación del proyecto

1.3.1. Teórica

La investigación se realiza considerando las teorías como: “introducción a la administración, la dinámica del éxito en las organizaciones”, “liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades”, así como también se fundamenta con autores como: Idalberto Chiavenato, Robert Lussier, Christopher E. Achua., quienes con sus investigaciones generan aportes significativos a este estudio.

1.3.2. Temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló tomando información de del año 2017.

1.3.3. Espacial

El trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. limitado a un ámbito geográfico y ubicado en la dirección: S/N Terreno Eriazo, Fundo San Carlos, distrito de Chilca provincia Cañete, departamento de Lima.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es el estilo de liderazgo que predomina en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cómo predomina el estilo de liderazgo autocrático en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017?

¿Cómo predomina el estilo de liderazgo democrático en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017?

¿Cómo predomina el estilo de liderazgo liberal en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir los estilos de liderazgo que predominan en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

Describir la predominancia del estilo de liderazgo autocrático en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017.

Describir la predominancia del estilo de liderazgo democrático en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca periodo 2017.

Describir la predominancia del estilo de liderazgo liberal en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca en el periodo 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Para esta sección se han considerado referencias tanto nacionales como internacionales con el objetivo de tener un mejor enfoque en el estudio de las variables. Los antecedentes se presentan a continuación:

2.1.1. Internacional

Rosas Claudia (2017), con el trabajo de tesis denominado: *“Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo y en la Organizacional”* de la ciudad de Bogota Colombia con la finalidad de obtener el título de Licenciada en Administración; tiene como objetivo identificar los principios de inteligencia emocional para lograr un liderazgo eficaz, determinar cómo influye la inteligencia emocional al liderazgo. Respecto a lo cual se obtienen las siguientes conclusiones: Dentro de una organización, se quiere generar confianza y responsabilidad construyendo modelos de liderazgo que se establezcan dentro de las mismas. El rol del liderazgo dentro de la organización es muy importante el cual busca la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la relación entre líder y cultura organizacional afectaran directamente el funcionamiento de la organización. La inteligencia emocional permite desarrollar las capacidades y destrezas para poder entender las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización y llegar a establecer un vínculo importante con los líderes. Existe una alta relación entre la inteligencia emocional y liderazgo, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional.

Urizar Shalina (2016), con el trabajo de tesis denominado: “Estilos de Liderazgo en el desempeño laboral de los Restaurante Don Carlos” de la ciudad de Guatemala con la finalidad de obtener el título de Psicóloga Industrial; tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo de los colaboradores de Restaurante Don Carlos. Respecto a lo cual se obtienen las siguientes conclusiones: Los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, se determinó el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio.

Al evaluar el estilo de liderazgo liberal, se observa como este estilo de liderazgo es el menos utilizado en la evaluación.

Se evidenció que el estilo de liderazgo participativo es utilizado a un nivel promedio, por el grupo de participantes del estudio.

Magallanes Narcisa de Jesus, Urgiles Maria (2016), con el trabajo de tesis denominado: “*Liderazgo transformacional en el Desarrollo Organizacional de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A Ingrafen*” de la ciudad de Guayaquil-Ecuador con la finalidad de obtener el título de Ingeniera Comercial tiene como objetivo describir el diseño de liderazgo transformacional para el incentivo de competencias y el perfil del talento humano en la empresa INGRAFEN, con el fin de que exista una mejora en la gestión administrativa, flujo de efectivo y rentabilidad respectivamente.

Por lo cual se obtienen las siguientes conclusiones: El liderazgo aplicado en la empresa INGRAFEN, está basado en un esquema de órdenes y lineamientos que tiene que seguir el personal para con los clientes internos y externos generando una cultura organizacional poco viable, y creándose episodios de mal manejo de los recursos, acciones que vislumbra en la necesidad de cambios aplicando teorías basadas en el liderazgo transformacional.

El diseño de un modelo de liderazgo transformacional permite mejoras en las competencias organizacionales, considerando el uso de los recursos de manera adecuada con sinergia positiva e innovadora en la empresa.

Avenecer Yeiny (2015) con el trabajo de tesis denominado Liderazgo y Motivación de los Supervisores y Vendedores rutero de la empresa Distribuidora Mariposa. De la ciudad de Quetzaltenango-Ecuador con la finalidad de obtener el título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional tiene como objetivo determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruterios de Distribución Mariposa C.B.C, Determinar si los vendedores de la empresa consideran que están siendo guiados correctamente por un auténtico Líder. Respecto a lo cual se obtienen las siguientes conclusiones: Muchas veces se consideran líder solamente porque obtienen un puesto de supervisión, pero muy pocas veces se preparan correctamente para formar y dirigir a un equipo de trabajo que alcance exitosamente los objetivos establecidos, es por ello que realizando la encuesta se comprobó que el 90% de los colaboradores responden que la relación entre su jefe y ellos es adecuada, afirman que el supervisor les brinda confianza, mantiene una buena comunicación y siempre les brinda apoyo. El otro 10% indica que la relación que tiene su jefe con ellos debe mejorar.

Los colaboradores se sienten motivados no solamente por el salario devengado en la organización, también se han sentido parte de un equipo de trabajo que ha sido como una familia, la participación y los reconocimientos que se les otorga han sido buenas estrategias para aumentar su desempeño.

El equipo de ventas se siente satisfecho al laborar en Distribuidora Mariposa CBC, puesto que existe un alto porcentaje de identidad empresarial, también el clima laboral aporta mucho al sentir de los colaboradores, porque se sienten en un ambiente de confianza.

Sepulveda Laura (2015) con el trabajo de tesis denominado Estilos de Liderazgo en las grandes empresas constructoras de vivienda del área

Metropolitana de Monterrey. De la ciudad de Monterrey-México con la finalidad de obtener el título de Maestría en Administración de la Construcción tiene como objetivo identificar y sugerir un estilo de liderazgo que mejore la administración de proyectos en las grandes empresas constructoras de vivienda del Área Metropolitana de Monterrey. Se obtienen las siguientes conclusiones: El liderazgo afecta directamente la administración de proyectos, en el caso de las grandes empresas constructoras de vivienda. En particular, el liderazgo se manifiesta en los componentes administrativos Eficiencia de Capital Humano y Optimización de Recursos Materiales. Estos dos componentes son afectados en la Utilización de Recursos Materiales, ya que existe desperdicio y pérdidas al no realizar la mejor ejecución de los mismos. Por otro lado, la falta de liderazgo se refleja en el capital humano en la falta de interés de los gerentes para capacitar y reforzar el conocimiento de sus subordinados. Este desinterés lleva a un estancamiento en el trabajo realizado y no busca la manera de superarse por ellos mismos y por la organización.

2.1.2. Nacionales

Alva Carmen, Carrera Gabriela (2016) con el trabajo de tesis denominado: *“La relación del Estilo de Liderazgo de los coordinadores y supervisores con la intención de rotación de los colaboradores”*. De la ciudad de Lima-Perú con la finalidad de obtener el título de Magister en Dirección de Personas tiene como objetivo establecer si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de Información, explorar los diferentes estilos de liderazgo predominantes en los supervisores y/o coordinadores de la gerencia de operaciones. Para ello se realizó una encuesta sobre la base de la escala *Likert*. Respecto a la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones: Sí existe relación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación, esto está fundamentado en las respuestas a los 71 reactivos evaluados.

Las dimensiones de liderazgo transformacional relacionadas con influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, estimulación intelectual, consideración individualizada predominan entre las opiniones manifestadas por aquellos colaboradores cuyo tiempo de permanencia en la organización corresponde a menos de un año. Lo que significaría que los supervisores son percibidos por sus colaboradores con respeto, debido a su confianza, integridad, actitud de escucha y de retroalimentación. Los supervisores serían considerados como un modelo conductual, lo que facilita la identificación en el equipo de colaboradores a su cargo.

Chavez Johann, Cigueñas Maria, Martensen Rosario (2016) con el trabajo de tesis denominado: *“La relación entre los Estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el cambio organizacional en una Empresa de Servicios”* de la ciudad de Lima-Perú con la finalidad de obtener el título de Magister en Desarrollo Organizacional tiene como objetivo determinar el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional de los trabajadores de una Empresa Peruana de sector Servicios.

Identificar los estilos de liderazgo predominantes, así como el grado de relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional. Respecto a la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones: Los resultados de comparación de medias muestran que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es el estilo de liderazgo transformacional, seguido de los estilos correctivo y transaccional. Estos hallazgos son favorables ya que muestran una empresa cuyos estilos de liderazgo son “Saludables”, lo cual se confirma, además, con el resultado bajo alcanzado en el estilo pasivo-avoidante.

Los resultados de la encuesta realizada revelan que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, ya que la organización cuenta con elementos importantes que podrían favorecer la implementación de un proceso de cambio organizacional.

Sin embargo, se sabe que estos elementos son necesarios pero no necesariamente suficientes para lograr un cambio organizacional exitoso.

Goyenecea Alvaro, Meza José, Ramos Juan, Rojas Paul (2016) con el trabajo de tesis denominado: “Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector *Contact Center*” de la ciudad de Lima-Perú con la finalidad de obtener el título de Magíster en Organización y Dirección de personas tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo orientado en personas de cambio, en procesos y en los resultados, que los supervisores ejercen sobre los asesores de servicio y su relación respecto al ausentismo laboral, en una empresa del sector *contact center*. Así mismo se obtuvieron las siguientes conclusiones: los estudios realizados demostraron que el liderazgo orientado a las personas tiene relación positiva respecto del ausentismo laboral en los asesores de servicio de género femenino y/o que trabajan en el turno de la mañana, lo que corrobora estudios previos realizados por otros autores en empresas de *call centers*.

Además, se encuentra que los estilos de liderazgo están centrados en el cambio y según los resultados se percibe mayor ausentismo laboral, aunque esto está limitado en el primer caso solo a asesores de servicio del turno de la mañana y en el segundo caso con los asesores de servicio en el turno de la noche.

Acero Nena, Montes Cenía (2015) con el trabajo de tesis denominado: “Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014” de la ciudad de Lima-Perú con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración tiene como objetivo establecer cómo se relacionan los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal de la Dirección Universitaria de Logística, respecto a lo cual se obtuvieron las siguientes conclusiones: Se determinó que los estilos gerenciales se relacionan con la satisfacción laboral del personal administrativo de la dirección universitaria de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica en el periodo 2014. No existe relación para el caso de los estilos participativos y consultivo; esto como consecuencia se debe evaluar el grado de

asociación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral, se percibe un estilo participativo y el personal realmente se muestra satisfecho laboralmente; sin embargo existe relación entre el estilo benevolente en relación a la mayor satisfacción pero estos no son significativos.

Depaz Milagros, Celis Victor, Cobian Jorge, Solis Carlos (2015) con el trabajo de tesis denominado: “Actitudes y estilos de liderazgo en ejecutivas en el Perú” de la ciudad de Lima-Perú con la finalidad de obtener el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas tiene como objetivo identificar y describir las actitudes de un grupo de mujeres ejecutivas en el Perú seleccionadas de manera intencional, provenientes de instituciones públicas y privadas con la finalidad de identificar las principales tendencias y articularlas con los estilos de liderazgo percibido a través del cuestionario aplicado. Por lo cual se obtuvieron las siguientes conclusiones: Se encontró que las ejecutivas, para alcanzar el ascenso laboral, las entrevistadas concluyeron que como causas predominantes la experiencia y conocimiento ganado durante el tiempo de desarrollo laboral. El liderazgo transformacional de las ejecutivas entrevistadas, demuestran que ellas tienen una actitud más ecuánime con capacidad de sobrellevar dificultades, siendo menos drásticas y pudiendo orientar un comportamiento emocional más asequible hacia sus subordinados.

Las mujeres ejecutivas estudiadas parecieran darle importancia al cumplimiento de objetivos, poniendo énfasis en la eficiencia del desarrollo de las labores, al trabajo en equipo y prestar atención a la información de su entorno como principales lineamientos de su desempeño como ejecutiva.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

El liderazgo no cuenta con una definición universal debido a su complejidad, a pesar de ello los conceptos de los autores siempre guardan relación en torno a términos como influencia, seguidores, objetivos.

Desde la perspectiva de algunos autores tenemos a Chiavenato (2014) que indica que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana, además nos da a entender que el liderazgo es un proceso psicosocial dinámico y en permanente reconstrucción, determinado por variables individuales, grupales y de contexto, a partir del cual se genera influencia potencial, por lo que el liderazgo no puede identificarse exclusivamente con el líder, pues depende de la respuesta de sus colaboradores. Basaron su matriz afirmando que el liderazgo es exitoso cuando existe sinergia elevada entre el logro de las metas y la preocupación por las personas (p.104).

Robbins (2014) nos menciona que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas, y dado que dirigir es una de las cuatro funciones gerenciales, Robins concluyó su idea en que idealmente todos los gerentes deberían ser líderes. Así mismo nos dice que predecir el éxito del liderazgo involucraba algo más complejo y no sólo aislar algunos rasgos o comportamientos deseables en un líder. (p.536)

A sí mismo tenemos a Lussier y Achua (2016) quienes indican que es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio. (p.6)

Finalmente, Yukl (como lo cita Bordas, 2016) mencionó que el liderazgo es el proceso mediante el cual un miembro del grupo (líder) influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales.

De lo anteriormente señalado por los diferentes autores se concluyó que el liderazgo es la capacidad que tiene el líder de influenciar en sus seguidores para lograr objetivos comunes, a su vez están alineados a la productividad organizacional y relaciones personales, donde la cualidad principal es brindar apoyo y confianza a los subordinados.

2.2.2. Evolución de las teorías del liderazgo

Antes de plantear el nuevo modelo de liderazgo, se realizará una revisión de los modelos tradicionales, analizando todas las teorías sobre liderazgo a lo largo de la historia, así como su evolución en el tiempo y los distintos autores. Se efectuará de manera sistemática y mediante los siguientes cuadros:

a) Primeras teorías del liderazgo

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a.c.), el pensador chino, Confucio (Kung Fu-Tse 1975) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir. Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Tzu (2004) en su libro “El arte de la Guerra”.

Entre sus principales aportes podemos encontrar:

- La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- Terror, fuerza y muerte (supervisión).
- El esclavo producía poco, pero el coste era escaso.

b) Teoría contingentes o situacionales

Douglas McGregor (1960) desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que si se suscribe la teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo.

Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Las premisas de la teoría Y son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

c) Teoría de los rasgos: “El líder nace, no se hace”

La teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

Taylor (1911) A mayor motivación (recompensas, castigo), mayor rendimiento.

Mayo (1933) Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo.

Factores para el éxito del liderazgo:

- Grado de autoritarismo democracia (líder orientado a la producción).
- Satisfacción (líder orientado a los empleados).

Maslow (1948) El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.

d) Teoría del sistema Likert

Likert fue un educador y psicólogo especializado en teoría sobre la gestión. En los años 60 y 70 sus obras fueron especialmente influyentes en las empresas japonesas. Sus estudios determinaron que los supervisores con mejores logros eran aquellos que fijaban su atención sobre los aspectos humanos de los problemas de sus equipos y aquellos que formaban grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño.

Likert, después de estudiar miles de empresas y empleados, determinó que existen cuatro sistemas de dirección:

1) Autoritario-coercitivo:

Aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente.

2) Autoritario-benevolente:

En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece.

3) Consultivo:

Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización.

4) Participativo:

Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.

Likert apuesta por unos directivos y líderes que trabajen hacia un sistema participativo en la toma de decisiones si desean maximizar la cantidad y calidad del desempeño de sus equipos.

2.2.3. Surgimiento de los estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder democrático.

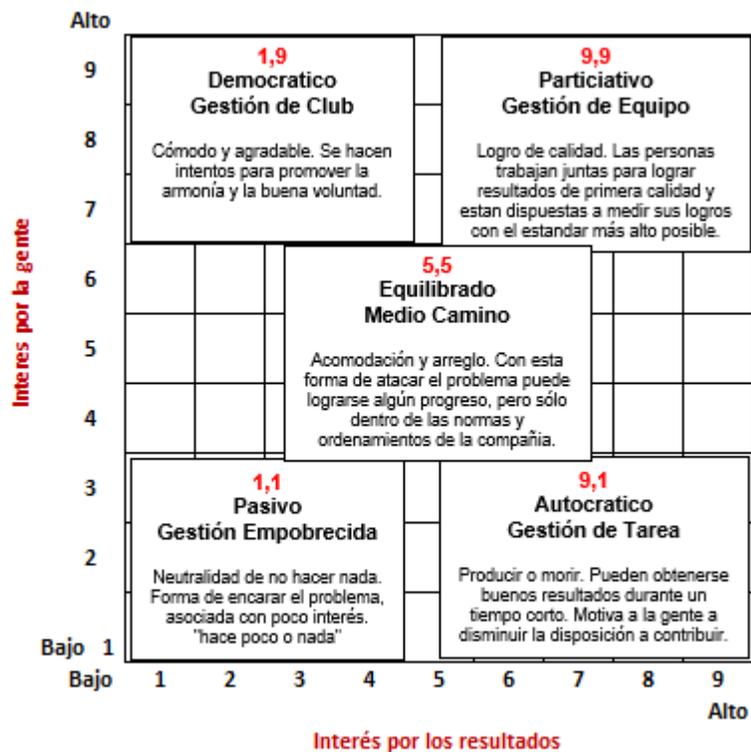
a) Modelo GRID administrativo

El grid gerencial de Blake y Mouton (1964) o malla gerencial es un modelo de liderazgo que identifica el grado en que un gerente o líder se centra en las tareas o en las personas, existiendo cinco combinaciones diferentes de estos dos aspectos, generando así cinco estilos de liderazgo. Blake y Mouton llegaron a la conclusión de que el comportamiento de un líder se deriva de dos criterios: una orientación o interés por las personas, y una orientación o interés por las tareas

o resultados. En el grid gerencial se combinan estos dos criterios independientes, dando como resultado una rejilla 9x9, de 81 puntos o grados diferentes.

De 1 a 9 para orientación a la tarea, y de 1 a 9 para orientación a las personas.

El grid de gestión de Blake y Mouton ayuda a pensar sobre el estilo de liderazgo de un gerente y sus efectos en la productividad y motivación de su equipo de trabajo.



Fuente: <https://es.slideshare.net/chrisSenriquez/modelo-del-grid-gerencial>

Figura 1: Grid administrativo

b) Resultados del Grip

Al esbozar el interés por los resultados se ve. El interés por las personas, el grid resalta cómo al poner demasiado énfasis en cierta área a expensas de la

otra conduce a pobres resultados. También desalienta tener solo un compromiso a medias.

El modelo propone que cuando el interés por las personas y por los resultados sea altos, el compromiso y la productividad de los empleados probablemente sean excelentes.

Por ello los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 (Tipo participativo) en contraste con un estilo 1,9 (tipo democrático) o un estilo 9,1 (tipo autocrático).

c) Estilos de liderazgo según el grid gerencial

Blake y Mouton definieron cinco estilos de liderazgo basados en los elementos, como se ilustra en el diagrama a continuación.

- *Gestión empobrecida (Pasivo) – Baja en resultados / Baja en personas*

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 1 y 5, y un interés por las personas entre 1 y 5.

La gran mayoría de los gerentes con una gestión empobrecida, o que son «indiferentes», no son nada efectivos.

Con poco interés por la creación de sistemas para realizar el trabajo, y con poco interés en crear un ambiente de equipo satisfactorio o motivante, sus resultados inevitablemente serán la desorganización, la insatisfacción y la falta de armonía.

- *Gestión de tarea (Autocrático) – Alta en resultados / Baja en personas*

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 5 y 9, y un interés por las personas entre 1 y 5.

También conocidos como gerentes autoritarios o de «acatamiento a la autoridad», las personas en esta categoría creen que los miembros de su equipo

simplemente son un medio para obtener un fin. Las necesidades del equipo son siempre secundarias a su productividad.

Este tipo de líder tiene estrictas reglas, políticas y procedimientos de trabajo, y puede ver el castigo como una forma efectiva de motivar a los miembros del equipo.

Este enfoque puede generar al principio resultados impresionantes, pero la baja moral y motivación del equipo finalmente afectarán el desempeño de las personas. Esta clase de líder tendrá problemas para retener al personal de alto desempeño.

- *Gestión a medio camino (Equilibrado) – Media en resultados / Media en personas*

Están los gerentes calificados con un interés por los resultados en 5, y un interés por las personas en 5.

Un gerente de a medio camino o «status quo» intenta equilibrar los resultados con las personas. Sin embargo, esta estrategia no es tan efectiva como pudiera parecer.

A través de un continuo compromiso, no logra inspirar un alto rendimiento ni satisface plenamente las necesidades de las personas. El resultado es que su equipo probablemente solo ofrecerá un desempeño mediocre.

- *Gestión de club (Democrático) – Alta en personas / Baja en resultados*

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 1 y 5, y un interés por las personas entre 5 y 9.

El estilo de gestión de club o «complaciente» está más interesado por las necesidades y sentimientos de los miembros de su equipo de trabajo. Asume que mientras estén contentos y seguros, trabajarán duro.

Lo que tiende a dar como resultado es un entorno de trabajo que es muy divertido y relajado. Sin embargo, la productividad sufre por haber una falta de dirección y de control.

- *Gestión de equipo (Participativo) – Alta en resultados / Alta en personas*

En este cuadrante están los gerentes calificados con un interés por los resultados entre 5 y 9, y un interés por las personas entre 5 y 9.

Según el modelo de Blake y Mouton, la gestión de equipo es el estilo de liderazgo más eficiente. Muestra a un líder que siente pasión por su trabajo y que hace lo mejor que puede por las personas con las que trabaja.

Los gerentes de equipo o «sanos» se comprometen con la misión y los objetivos de la empresa. Motivan al personal que les reporta y trabajan arduamente para lograr que las personas se esfuercen en ofrecer excelentes resultados.

Además, son figuras inspiradoras que cuidan a su equipo de trabajo. Alguien liderado por un gerente de equipo se siente respetado y capacitado, y está comprometido a lograr los objetivos.

Cuando las personas se comprometen y tienen interés en el éxito de la organización, coinciden sus necesidades y la necesidad de resultados.

Esto crea un ambiente basado en la confianza y el respeto, conduciendo a una alta satisfacción, motivación y excelentes resultados.

2.2.4. Estilos de liderazgo

Según K. Lewin, R. Lippitt y White (citado por Chiavenato 2014, p.107) en su investigación hablan de la existencia de 3 estilos de Liderazgo: Autocrático, democrático y laissez- faire.

2.2.4.1. Liderazgo autocrático

Según Harold. Koonz (citado por Cleopatra de Jesús Bonifaz 2012), siempre ordena y espera el cumplimiento y es inflexible. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

Para Luna (según lo citado por Ana Pacsi, Wendy Estrada y Anel Perez, 2014, p-69), el líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados. Por otro lado este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.

Características del Líder autocrático:

- El líder fija las directrices sin participación del grupo.
- Centraliza la autoridad.
- El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.
- Posee gran conocimiento de la organización
- El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.
- El líder es dominante.
- El líder no consulta, impone las tareas.

El líder que cumple con las características del liderazgo autocrático fue el ex presidente Juan Francisco Velasco Alvarado quien nació en Piura el 16 de Junio de 1910, militar y político peruano, siendo jefe del comando conjunto de las fuerzas armadas del Perú, dirigió el golpe de estado de 1975.

Ocupó la presidencia en el autodenominado gobierno revolucionario de las fuerzas armadas, denominado "Socialismo Militar Latinoamericano".

El gobierno de Velasco Alvarado fue uno de dictatorial, autocrático, uno de sus obras de gobierno fue la expropiación de las compañías petroleras

estadounidenses e instauró esta fecha como día de la Dignidad Nacional. Una reforma agraria con el objetivo de poner fin a la oligarquía terrateniente, así como, creó el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social.

En este periodo, el Gobierno central tuvo un total manejo de decisiones a escala global, al punto de gobernar sin un parlamento y únicamente bajo designio. De esta manera, se buscó fomentar la participación de la ciudadanía abandonada mediante propuestas como la Reforma Agraria de 1969, mediante la cual se expropiaron tierras y latifundios, lo que tuvo una severa connotación política. Este fue un golpe importante contra el sistema oligárquico. Otras reformas fueron la industrial, educativa y de prensa.

Cabe resaltar que la dictadura militar ejerció la autodenominada «revolución desde arriba» y tuvo una posición crítica frente al comunismo y capitalismo, por lo que quisieron evitar grupos terroristas marxistas y promovieron la Doctrina de Seguridad Nacional. A pesar de ello, se practicó un capitalismo de Estado para la ejecución de las reformas, siendo el Estado el eje en los distintos rubros.

2.2.4.2. Líder Laissez- Faire (liberal)

Para Martínez (según lo citado por Ana Pacsi, Wendy Estrada y Anel Perez, 2014, 64) el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. (Robbins, 2014). No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente.

Es decir que el líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas (Ana Pacsi, Wendy Estrada y Anel Perez, 2014, p. 70) Las características del liderazgo laissez faire pueden ser

agrupadas básicamente de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

Características del Líder Laissez- Faire (liberal):

- La autoridad esta delegada a sus subalternos para tomar decisiones.
- Líderes con poca preocupación.
- Participación del líder es mínima.
- La división de las tareas y elección de los compañeros queda a cargo del grupo.
- El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Sólo comenta las actividades cuando le consultan.
- Énfasis en los subordinados.

Un líder que implanto el estilo liberal fue Gonzalo Begazo, director de Finanzas de Google, explica las estrategias corporativas de AJE Group para llegar a la meta de ser una de las 20 principales compañías del planeta y estar en 100 países, para ello es necesario mantener la excelencia operativa. Si bien este concepto es difícil de introducir en una compañía grande, tratamos de controlar nuestros costos al máximo. Inculcamos a los colaboradores que hagan más con menos recursos. Tratamos de estirar el dinero como una liga. Lo que queremos es que sean muy creativos con la 'plata' que tienen para trabajar y que no piensen que hay grandes presupuestos. Cada dólar que entra se usa con ingenio. Estamos potenciando el talento que ya está dentro y, por el lado de los nuevos, reclutamos a los mejores. No es indispensable que sean especialistas en un punto, pero sí que sean muy inteligentes y que estén pensando siempre en nuevos retos. Necesitamos a personas que puedan trabajar en 22 diferentes países.

2.2.4.3. Líder democrático

Es un líder que consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización. Así mismo Chiavenato (2014, p.7) indica que el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas. Se formaron grupos de amigos y se establecen relaciones cordiales. El líder y los subordinados desarrollaron comunicación espontánea, franca y cordial. Se asume lo que mencionan Ana Pacsi, Wendy Estrada y Anel Perez (2014, p. 70) que el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. En suma, este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo.

Características líder democrático:

- Las decisiones se toman en grupo estimulado y apoyado por el líder.
- El grupo pide asesoría al líder para el logro de los objetivos. Las tareas se ven desde otra perspectiva, gracias a los debates.
- La división de tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger su compañero.
- El líder se convierte en otro miembro del grupo.
- El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.

Un líder demócrata fue Fernando Belaunde Terry nació en Lima el 7 de octubre de 1912. Fue arquitecto de profesión, docente, fundador del partido político AP y presidente de la República en dos períodos (1963-1968, 1980-1985). “Estas son realidades, estas no son promesas” o “El pueblo lo hizo”, son dos de sus frases más recordadas.

En su segundo gobierno Fernando Belaunde Terry hizo un llamado a las demás fuerzas políticas para formar una alianza que asegurara la restauración de la democracia y la confianza en la seguridad jurídica. Por tal motivo, la

bancada de AP logró unirse con el Partido Popular Cristiano (PPC) obteniendo mayoría en el Senado.

Uno de sus actos de gobierno democrático fue devolver a sus legítimos propietarios los medios de prensa –entre ellos El Comercio- que fueron confiscados durante la dictadura militar.

Otro acto del nuevo gobierno democrático fue la promulgación de la Constitución Política del Perú elaborada por la Asamblea Constituyente de 1978. Luego debió enfrentar el conflicto armado con Ecuador de 1981, en el que desalojó a los invasores ecuatorianos del territorio peruano en la Cordillera del Cóndor. Asimismo, hizo frente a los primeros años de las acciones terroristas de Sendero Luminoso.

Fernando Belaunde Terry, el protagonista de esa histórica jornada democrática, falleció el 4 de junio del 2002, sin haber afrontado ni un solo juicio por corrupción durante sus dos gobiernos. Tuvo un entierro multitudinario y una despedida con todos los honores.

El gobierno peruano de entonces (Alejandro Toledo) declaró tres días de duelo nacional para darle el último adiós a ese hombre convertido en símbolo del regreso a la democracia.

2.3. Definición de términos básicos

Almacenamiento, “Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. Son manejados a través de una política de inventario”.

Cadena de suministros, “Es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados así como distribución de estos productos terminados a los consumidores”.

Centro de distribución, “Un centro de distribución se entiende como un espacio logístico en el que se almacena mercadería y se embarcan ordenes de salida para que sean distribuidos en el comercio mayorista o minorista”.

Despachos, “Es recibir, revisar, verificar, llevar un control de la mercadería que se recibe o entrega al transportista para él envió al cliente o del proveedor”.

Gestión de procesos, “Es una forma de conducir, enfocar y administrar una organización, centrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas”.

Logística Inbound, “Es la parte de la logística que se encarga de poner los insumos en la planta de producción para fabricar los productos”.

Logística Outbound, “Es la parte de la logística que se encarga de poner el producto terminado en el punto de venta, en donde este el cliente”.

Operador logístico, “Es una empresa que, por encargo de su cliente, dirige de manera eficiente la adquisición, el almacenamiento de la mercadería, así como el flujo de la información”.

Picking, “Es la preparación del pedido. Comprende la recolección y agrupación de una serie de productos diversos para cumplir con un pedido, puede hacerse bajo procedimientos manuales, automáticos y mixtos”.

Productividad, “Es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Estos factores están vinculados al rendimiento que presenta el proceso económico medido en unidades físicas o monetarias”.

Retail, “(venta al detalle, en español). Es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masivas de productos uniformes a grandes cantidades de cliente”.

Transnacional, “Se extiende a través de varias naciones”.

Tratadista, “Persona que escribe tratados sobre una materia determinada”.

2.4. Aspectos metodológicos

2.4.1. Tipo de investigación

El presente estudio es aplicado porque se estudia al comportamiento del fenómeno social tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlo y dar posibles medidas de solución.

2.4.2. Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptiva simple porque permite reunir los resultados de la observación, presentar los hechos tal como ocurren y eventos que caracterizan la realidad observada.

2.4.3. Diseño de investigación

No experimental-transeccional.

2.4.4. Población y muestra

- Población

La población fue constituida por 105 trabajadores de la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede Chilca.

- Muestra

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

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

Z= nivel de confianza

N= Universo o población

E= error de estimación

N=tamaño de la muestra

p =Probabilidad de ocurrencia

q =Probabilidad de no ocurrencia

Para el presente estudio se manejaron los siguientes datos:

$n=?$	$N=105$	$e=0.5$
$Z=1.96$	$p=0.5$	$q=0.5$

$n= 83$

2.4.5. Técnicas e instrumento de investigación

- **Técnicas**
 - Observación
 - Encuesta

- **Instrumento**
 - Cuestionario

2.4.6. Operacionalización de variables

Tabla 1:
Operacionalización de la variable estilos de liderazgo

TITULO	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES
" LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA CEVA LOGISTICS PERÚ S.R.L. SEDE CHILCA AÑO 2017"	LIDERAZGO	El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.	La variable liderazgo será estudiada a través de la escala Likert, que es una herramienta de medición el cual permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado. Resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. La encuesta está destinada a una muestra de (83) colaboradores que se extrajo de una población de 105 trabajadores.	Liderazgo Autocrático	Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al Subalterno.	Centraliza las decisiones Ordenar Recompensas y castigos
				Liderazgo Democrático	Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.	Alienta la participación Ayudar y orientar Delegar tareas
				Liderazgo Liberal	El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.	Libertad en la toma de decisiones Participación limitada Poca preocupación

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la actualidad el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. También es esencial en las funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, por ello se enfocan en desempeñar las funciones gerenciales, planificar, organizar y controlar para operar eficientemente la unidad de los gerentes y cumplir los objetivos organizaciones, esto es ser Líder.

En el sector de servicio las personas son lo más importante de una empresa. Se dice que el mejor activo de cualquier empresa son sus empleados, el equipo humano que trabaja para sacar adelante un modelo de negocio. Es por ello que Ceva logistics Perú S.R.L. tiene como misión hacer que los negocios fluyan, mantener a sus clientes satisfechos y sus costos bajo control, así es como la experiencia en logística puede ayudar a su negocio.

Hemos construido nuestra reputación al ofrecer soluciones sólidas que satisfacen las necesidades específicas de nuestros clientes. Combinamos las habilidades y la experiencia de nuestros gerentes de operaciones y diseñadores de la cadena de suministro, para diseñar, implementar y operar soluciones logísticas que nos permitan entregar valor a su negocio a través de prácticas y procesos consistentes en todo el mundo, cultura de mejora continua a través de un sólido programa LEAN, arranques rápidos y confiables de sus operaciones, evolución clara y constante hacia las mejores operaciones y servicios de su clase, rendimiento sólido y confiable.

Su visión es ser la compañía más admirada de la industria de la cadena de suministros, un verdadero ejemplo de unidad, crecimiento y excelencia. Por ello brinda diseños de soluciones que están alineados globalmente mientras poseen el conocimiento local. Trabajan en estrecha colaboración con sus clientes para comprender en profundidad sus necesidades y encontrar la solución óptima que satisfaga sus necesidades.

En pocas palabras, día tras día, estamos constantemente buscando mejores formas de servirle y apoyar el crecimiento de su negocio con el apoyo de todo el equipo de trabajo.

La oficina de la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. se encuentra ubicada en el departamento de lima, provincia de cañete - chilca, en Terreno Eriazo Fundo San Carlos, como referencia altura Km 62.50 Carretera Panamericana Sur, Parque Industrial Indupark.



Fuente: Google maps

Figura 2. Ubicación de la empresa

En dicha oficina se encuentran la gerencia, los supervisores y Coordinadores de distintas áreas como el área de retail, de distribución, de almacén, de ventas, de acondicionado, de conversión. También se encuentran los asistentes de almacén, los practicantes, los auxiliares de almacén y Acondicionado.

Tabla 2
Cuadro resumen de resultado

DIAGNOSTICO	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFICIENCIA	PROBLEMA	FINALIDAD DEL INVESTIGADOR	PROPUESTA
El presente trabajo permitirá dar a conocer los diferentes estilos de liderazgo que predominan en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. para con ello dar a conocer posibles soluciones y lograr un trabajo en equipo.	Liderazgo Autocrático	Centraliza las decisiones	De un total de 83 encuestados el 19% están satisfechos con el estilo que actualmente tienen y el 58% están en desacuerdo ya que determinan que no toman en cuenta sus opiniones, sus esfuerzos no son contribuidos, están más concentrados en detectar y corregir errores. Así mismo se determinó que carecen de participación en equipo, ya que están más concentrados en medir el tiempo y cerciorarse que las tareas se terminen inmediatamente.	Colaboradores insatisfechos, sin motivación, trabajo a presión, disminución de compromiso, rotación de personal, falta de compromiso con la empresa.	Que los colaboradores tengan claro las metas y objetivos de la compañía, puede que el liderazgo que ejercen es porque se necesite tomar medidas drásticas, aunque el liderazgo al día de hoy está evolucionando a otros tipos en los que los trabajadores forman una parte importante de la empresa y participan también en ella.	Capacitar, brindar folletos de apoyo con el pro y contras de contar con líderes autocráticos dentro de la organización, ya que no siempre es malo. A su vez realizar dinámicas en grupo, fomentar la participación de todos, entender la presión que es estar en algún cargo de responsabilidad.
		Ordenar				
		Recompensas y castigos				
	Liderazgo Democrático	Alienta la participación	De un total de 83 encuestados el 30% están de acuerdo que en la sede de Chilca sus supervisores y coordinadores están trabajando de la mano con los colaboradores, sin embargo el 43% están en desacuerdo ya que muchas veces sus opiniones no son tomadas en cuenta.	Colaboradores dependientes, falta de decisiones, riesgo de carecer de disciplina y responsabilidad, demoras en la consecución de determinados objetivos a corto plazo.	Que los colaboradores realicen su trabajo motivados, asumir retos en equipo, cumplir con los despachos, formar líderes, crear Confianza en el grupo, pero siempre manteniendo el compromiso con la empresa. Mantener siempre el dialogo entre todos.	Capacitar, orientar, brindar todas las herramientas necesarias para que el líder pueda transmitir a su equipo un trabajo más a gusto, fomentar el compromiso con los clientes, ser parte de las decisiones para llegar a los objetivos de la empresa.
		Ayudar y orientar				
		Delegar tareas				
Liderazgo Liberal	Libertad en la toma de decisiones	De un total de 83 encuestados, 48 % perciben falta de participación por parte de los supervisores y coordinadores en la designación de tareas del equipo, no se preocupan en las decisiones del grupo, mientras que el 25% están en desacuerdo. Es decir, mayor porcentaje tuvo como resultado que los colaboradores tienen toda la libertad en la toma de decisiones.	Los colaboradores trabajan individualmente, no en equipo, el líder no tiene autoridad, ante una toma de decisión en equipo es difícil unificar las perspectivas de todos sus miembros.	Percibir como influye la predominancia del líder liberal en la empresa, ya que si bien no interfiere en la toma de decisiones, mantiene un monitoreo y una supervisión continua de las mismas, de modo tal que aprecia de cerca el proceso, esto con la finalidad de aportar las recomendaciones oportunas a sus empleados.	Capacitar a todos los líderes de la organización, para brindar conocimientos sólidos en el área a trabajar. Para que puedan tomar decisiones de forma asertiva. A su vez sepan controlar sus emociones.	
	Participación Limitada					
		Poca Preocupación				

Fuente: Elaboración propia

3.1. Resultados

Variable: Estilos de liderazgo

Dimensión: Liderazgo autocrático

Tabla 3:
Liderazgo autocrático

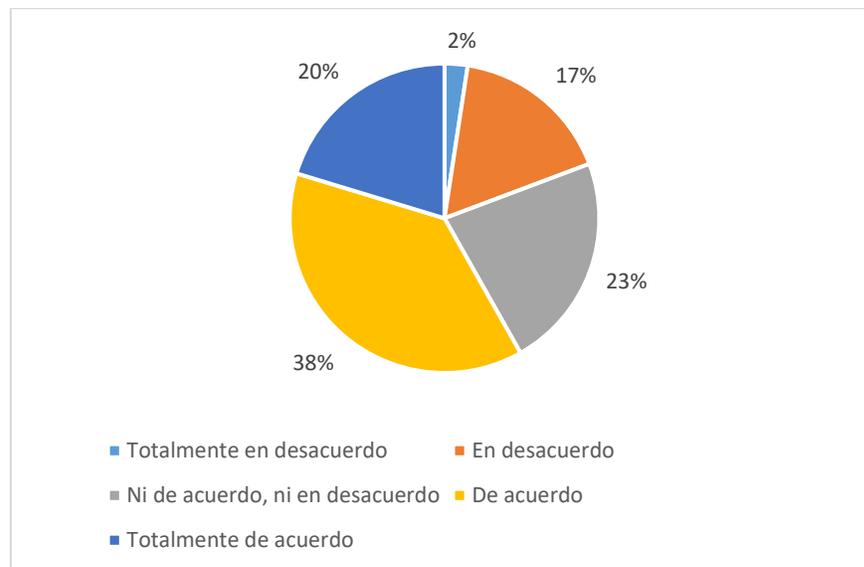
	1.Totalmente en desacuerdo	2.En desacuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo	
Preguntas	1	2	3	4	5	
ítem 1	3	13	20	35	12	83
ítem 2	1	10	16	38	18	83
ítem 3	2	12	20	34	15	83
ítem 4	4	11	16	28	24	83
ítem 5	2	17	11	40	13	83
ítem 6	1	20	25	22	15	83
ítem 7	1	15	23	23	21	83

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 4:
Consolidado del liderazgo autocrático

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	2	2	2%	2%
2 En desacuerdo	14	16	17%	19%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	19	35	23%	42%
4 De acuerdo	31	66	38%	80%
5 Totalmente de acuerdo	17	83	20%	100%
Total	83		100%	

Fuente: *Elaboración propia*



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 3. Consolidado de liderazgo autocrático

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la dimensión de liderazgo autocrático se ha consolidado la información y se obtiene como resultado que en su mayoría de encuestados el 58% están de acuerdo que predomina el liderazgo autocrático y el 19 % están en desacuerdo, por lo que se concluye que en la sede de Chilca los trabajadores consideran que los líderes poseen un estilo autocrático, consideran que sus opiniones no son tomadas en cuenta, están desmotivados, el clima laboral entre los trabajadores no es óptimo, por las recompensas que puedan recibir algunos trabajadores, se sienten estresados, frustrados ya que no son comprendidos en el trabajo. Motivo por el cual se presentan una baja productividad, generando muchas veces horas extras, así como devoluciones o rechazos en los despachos, los cuales generan quejas y reclamos por parte de los clientes.

Es así que teniendo en consideración a Idalberto Chiavenato (2011), quien nos indica que “el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo”. Por ello se propone capacitar a todos los colaboradores, enseñar a los líderes a hacer liderazgo, inspirar con ejemplo a hacer un líder que inspire confianza.

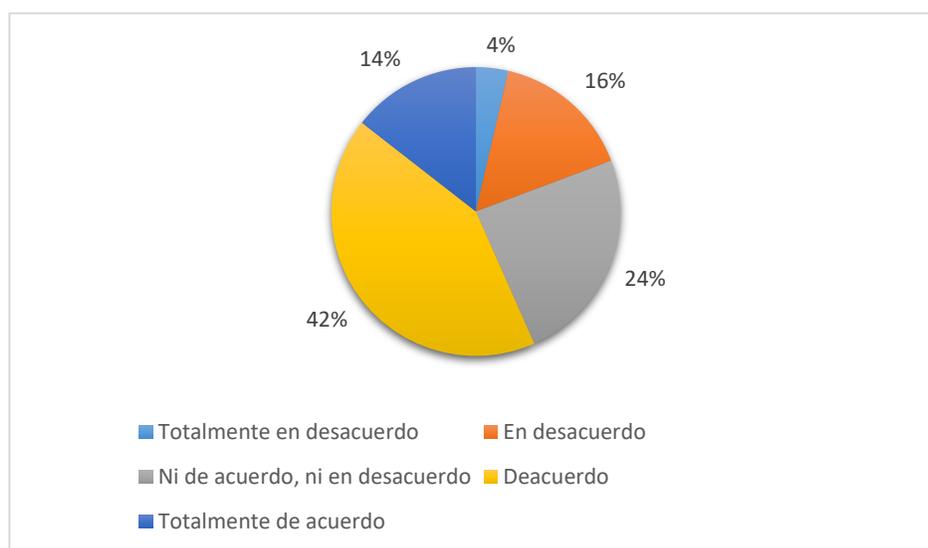
A continuación, tres ítems estudiados para la dimensión Liderazgo Autocrático:

Ítem 1

Tabla 5:
Centraliza las decisiones

Respuestas	Ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	3	3	4%	4%
2 En desacuerdo	13	16	16%	19%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	20	36	24%	43%
4 De acuerdo	35	71	42%	86%
5 Totalmente de acuerdo	12	83	14%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 4. Centraliza las decisiones

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (35) representan el 42% de la muestra, los cuales perciben que no toman en cuenta sus decisiones; (20) encuestados que representan el 24% de la muestra indican que a veces no se les toma en cuenta sus decisiones, sin embargo (12) encuestados que representan el 14% de la muestra perciben que nunca se les ha tomado sus decisiones.

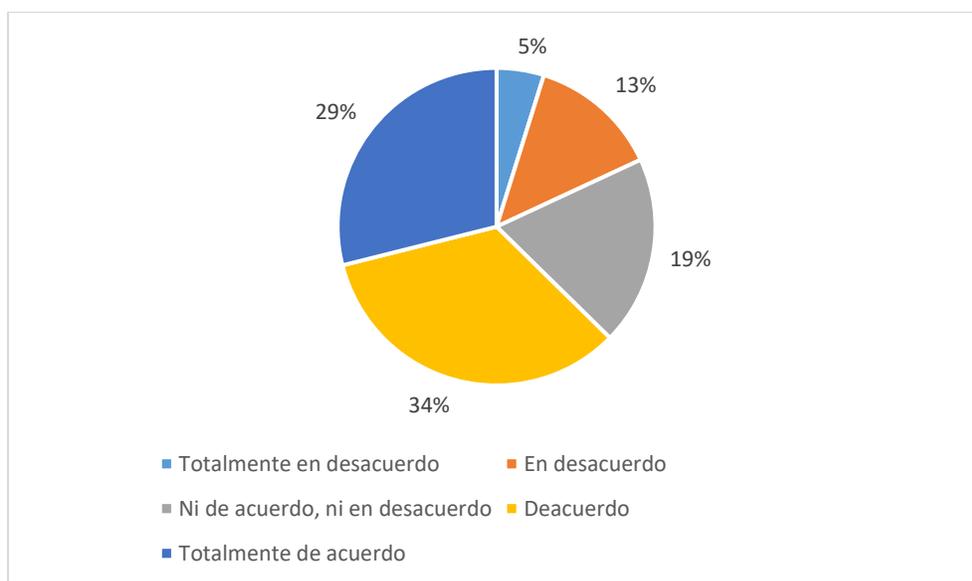
De acuerdo a dichos resultados se puede inferir que la mayoría de los encuestados perciben que toda responsabilidad y todo el poder lo tiene el líder. La toma de decisiones se centra en su totalidad en él, siendo éste quien elige el qué (marca los objetivos), el cómo (diseña la estrategia), el cuándo (marca las fechas), el quién (elige el equipo) y con qué recursos se cuentan. Cualquier otro miembro del equipo no tiene capacidad para tomar ningún tipo de decisión. En ningún caso, el líder autocrático tiene que justificar su conducta ante el equipo.

Ítem 2

Tabla 6
Ordenar

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	4	4	5%	5%
2 En desacuerdo	11	15	13%	18%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	31	19%	37%
4 De acuerdo	28	59	34%	71%
5 Totalmente de acuerdo	24	83	29%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 5 Ordenar

INTERPRETACIÓN:

De un total de 83 encuestados, veintiocho (28) representan un 34% de la muestra, los cuales perciben que su trabajo se basa bajo órdenes los cuales ellos deben obedecer, por otro lado (24) encuestados que representan el 29% de la muestra están totalmente de acuerdo que su trabajo se basa bajo órdenes los cuales ellos deben obedecer (16) encuestados que representan el 19% de la muestra les es indiferente que su trabajo se base bajo órdenes los cuales ellos deben obedecer.

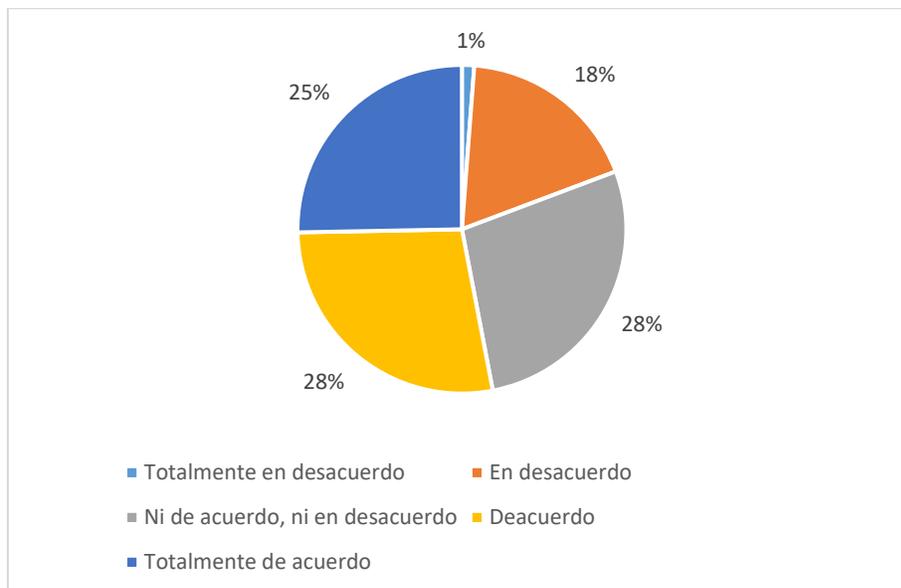
El líder es quien inicia y dirige las diferentes acciones que deben de acometer los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos, únicamente le importa los resultados de las ventas del mes, muchas veces sin valorar los esfuerzos que se realizaron para lograr la meta. Los colaboradores simplemente deben de obedecer todo aquello que el líder dicta sin tener capacidad de expresar opinión alguna.

Ítem 3

Tabla 7
Recompensas y castigos

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	1	1	1%	1%
2 En desacuerdo	15	16	18%	19%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	39	28%	47%
4 De acuerdo	23	62	28%	75%
5 Totalmente de acuerdo	21	83	25%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 6. Recompensas y castigos

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (23) representan el 28% de la muestra, los cuales determinan que sus líderes recompensan cuando llegan a su meta y castigan a aquellos que no cumplen con los objetivos; (23) encuestados representan el 28% de la muestra donde perciben que a veces los líderes recompensan cuando llegan a su meta y castigan a aquellos que no cumplen con los objetivos y por último (21) encuestados que representa el 25% de la muestra perciben que siempre los líderes recompensan cuando llegan a su meta y castigan a aquellos que no cumplen con los objetivos.

Es decir, solo una mínima parte de los encuestados se encuentra desconforme en cuanto a las recompensas que puede haber de parte de los líderes con sus colaboradores y no están de acuerdo que son castigados si no se llegase a la meta. Los criterios de evaluación competencial no son conocidos por los demás miembros del equipo y es el líder quién gestiona el sistema de premios y castigos.

Dimensión: Liderazgo democrático

Tabla 8
Liderazgo democrático

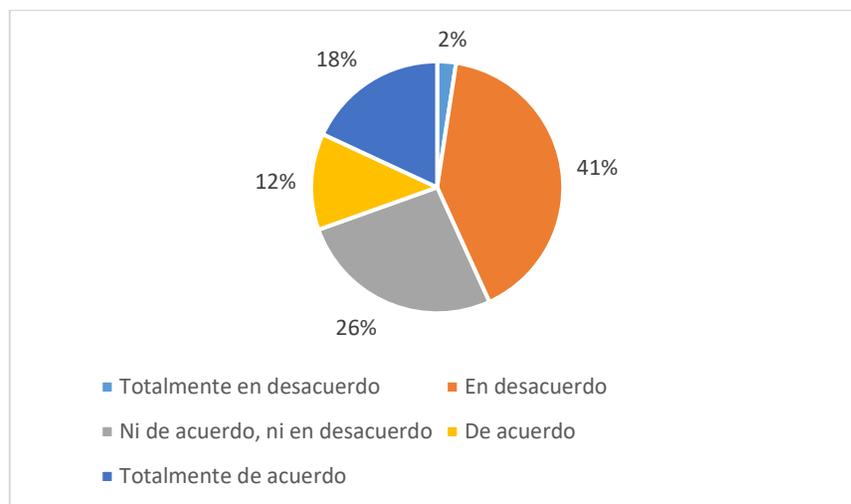
	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	
Preguntas	1	2	3	4	5	
15	2	33	18	2	28	83
16	3	39	18	9	14	83
17	2	33	26	7	15	83
18	1	40	18	10	14	83
19	2	29	18	17	17	83
20	3	30	33	13	4	83
21	1	33	22	14	13	83

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9
Consolidado de liderazgo democrático

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	2	2	2%	2%
2 En desacuerdo	34	36	41%	43%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	58	26%	70%
4 De acuerdo	10	68	12%	82%
5 Totalmente de acuerdo	15	83	18%	100%
Total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 7. Consolidado de liderazgo democrático

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la dimensión liderazgo democrático se ha consolidado la información y se obtiene como resultado que hay un déficit en cuanto al liderazgo democrático dentro de la sede de Chilca. Solo un 30% de los encuestados están de acuerdo que predomina el estilo democrático, a su vez el 43 % están en desacuerdo ya que se puede apreciar la falta de motivación de parte de los trabajadores en la realización de sus funciones, están constantemente faltando a su centro de trabajo, a su vez el clima laboral no es óptimo entre los colaboradores, hay muchas rencillas, causando la baja productividad, y la alta rotación de personal.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2011), "El líder conduce y orienta al grupo, e incentiva la participación de las personas". Razón por la cual los colaboradores deben sentirse orientados, se debe desarrollar la comunicación en equipo, charlas diarias en donde se expresa sus logros y sus metas para con la empresa, sentirse valorados. El líder debe adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos, proporcionar la información y explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar bien su trabajo. Estos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas.

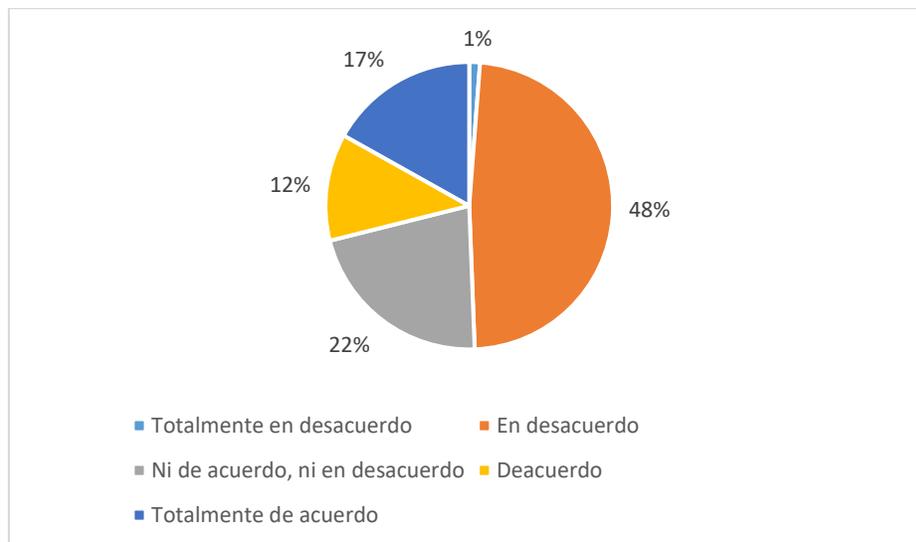
A continuación, tres ítems estudiados para la dimensión liderazgo democrático:

Ítem 4

Tabla 10
Alienta la participación

Pregunta 18	Ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	1	1	1%	1%
2 En desacuerdo	40	41	48%	49%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	59	22%	71%
4 De acuerdo	10	69	12%	83%
5 Totalmente de acuerdo	14	83	17%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 8. Alienta la participación

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (40) de ellos representan el 48% de la muestra los cuales infieren que los líderes no alientan a la participación con el equipo de trabajo, (18) encuestados que representa el 22% de la muestra determinan que a veces alientan a la participación con el equipo, y por último (14) encuestados que representa el 17% de la muestra indica que si alientan a la participación con el equipo.

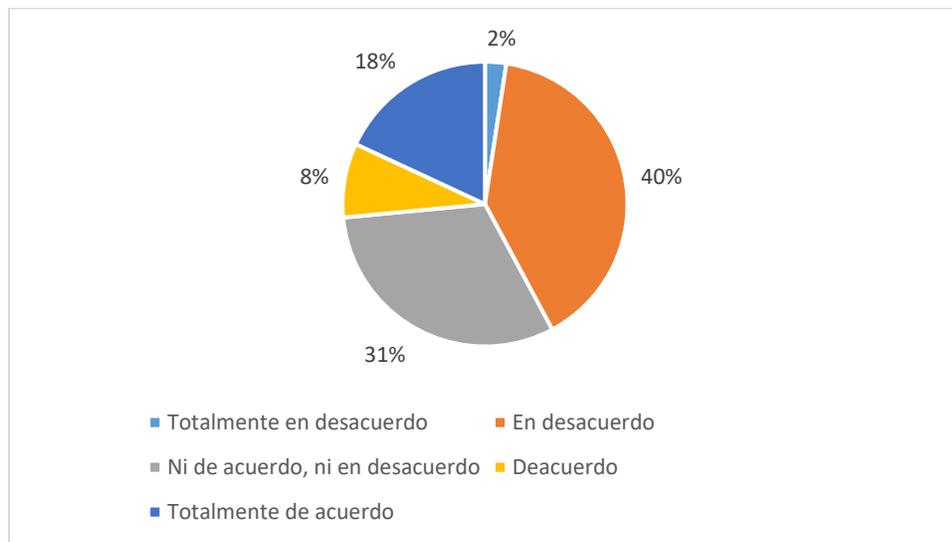
De lo anterior se percibe un alto índice de inconformidad en cuanto a alentar la participación con el equipo. El liderazgo democrático puede conducir a mejores ideas y soluciones más creativas a los problemas cuando se alientan a los colaboradores. Los miembros del grupo también se sienten más involucrados y comprometidos con los proyectos, por lo que es más probable que se preocupen por los resultados finales.

Ítem 5

Tabla 11
Ayudar y orientar

Respuestas de la pregunta 17	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	2	2	2%	2%
2 En desacuerdo	33	35	40%	42%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	61	31%	73%
4 De acuerdo	7	68	8%	82%
5 Totalmente de acuerdo	15	83	18%	100%
total	83		100%	

Fuente: *Elaboración propia*



Fuente: *Excel. Elaboración propia*

Figura 9. *Ayudar y orientar*

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (33) de ellos representan el 40% de la muestra que infieren que no sienten el apoyo ni la orientación en sus tareas, mucho menos aclara sus dudas. (26) encuestados representan el 31% de la muestra que perciben que a veces no sienten el apoyo ni la orientación en sus tareas, mucho menos aclara sus dudas. (15) encuestados que representa el 18% de la muestra una mínima parte que perciben que siempre recibieron orientación en sus tareas, y sus dudas han sido aclaradas.

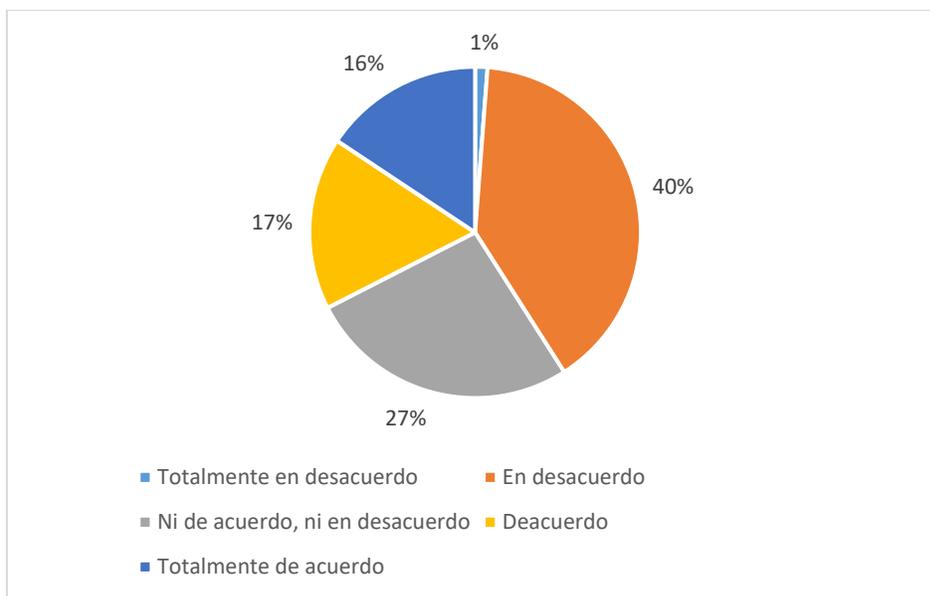
De acuerdo a la figura, los colaboradores no sienten el apoyo ni la orientación de parte de los líderes, a su vez sus dudas no son aclaradas en cuanto a sus tareas. Para lograr los objetivos el líder siempre debe estar pendiente del desarrollo de sus colaboradores y constantemente deben ofrecer ayuda y orientación aquellas personas que la necesitan.

Ítem 6

Tabla 12
Delegar tareas

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	1	1	1%	1%
2 En desacuerdo	33	34	40%	41%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	56	27%	67%
4 De acuerdo	14	70	17%	84%
5 Totalmente de acuerdo	13	83	16%	100%
Total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 10. Delegar tareas

INTERPRETACIÓN:

De un total de 83 encuestados, (33) representan el 40% de la muestra que perciben que nunca le han delegado tareas; por otro lado, (22) encuestados representan 27% de la muestra infiere que a veces se han delegado alguna tarea, pero siempre con desconfianza y por último los (14) encuestados representan 17% de la muestra mencionan que si fueron delegados con alguna u otra tarea.

Según la figura se puede apreciar que hay carencia de confianza, comunicación y falta de empatía para lograr delegar tareas a los colaboradores. Confiar en el equipo de trabajo permitirá abrir las posibilidades y descubrir nuevos métodos más eficaces. La organización constantemente está en cambios y auditorias por lo que siempre hay nuevas responsabilidades para los líderes de cada organización, y si no se delega tareas no se logra los objetivos.

Dimensión: Liderazgo liberal

Tabla 13
Liderazgo liberal

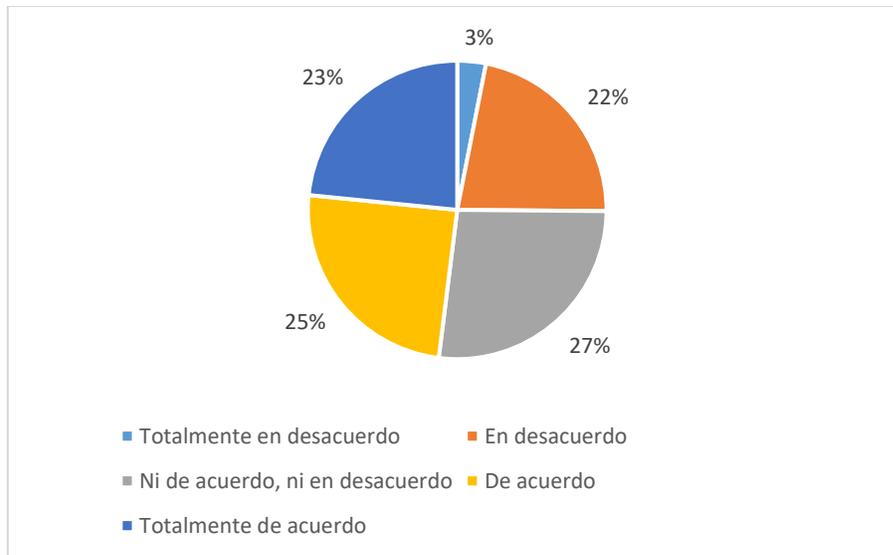
	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo	
Preguntas	1	2	3	4	5	
8	5	22	22	15	19	83
9	4	18	17	21	23	83
10	2	22	20	21	18	83
11	1	10	23	30	19	83
12	1	18	26	25	13	83
13	2	19	24	18	20	83
14	3	19	24	13	24	83

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14
Consolidado de liderazgo liberal

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	3	3	3%	3%
2 En desacuerdo	18	21	22%	25%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	43	27%	52%
4 De acuerdo	20	64	25%	77%
5 Totalmente de acuerdo	19	83	23%	100%
Total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 11. Consolidado de liderazgo liberal

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la dimensión liderazgo liberal se ha consolidado la información y hallado que el 48% de los encuestados están de acuerdo con esta dimensión y el 25% en desacuerdo, ya que consideran que no existe este estilo de líder dentro de la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede de chilca.

Es por ello que teniendo en consideración a Idalberto Chiavenato (2011), donde nos dice que el liderazgo liberal “entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización”, lo cual no se pone en práctica en los colaboradores ya que las tareas se desarrollan al azar, con mucho altibajos, y se pierde mucho tiempo en discusiones personales, no relacionadas al trabajo en sí, ello se debe a que no se siente la presencia de un líder dentro del equipo de trabajo. Es por ello que se nota fuerte individualismo agresivo y poco respecto al líder.

Debido a que existe la ausencia de un líder, ya que la toma de decisiones y designación de tareas lo realizan los colaboradores. Y muchas veces ello no

es óptimo ya que no se logran los objetivos y existen demoras en los despachos generando horas extras.

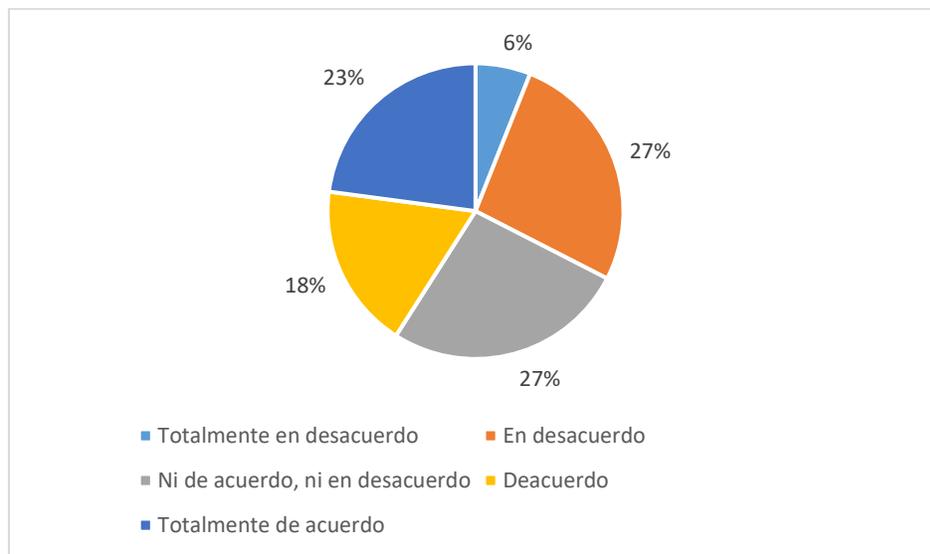
A continuación, tres ítems estudiados para la dimensión liderazgo liberal:

Ítem 7

Tabla 15
Libertad en la toma de decisiones

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	5	5	6%	6%
2 En desacuerdo	22	27	27%	33%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	49	27%	59%
4 De acuerdo	15	64	18%	77%
5 Totalmente de acuerdo	19	83	23%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 12. Libertad en la toma de decisiones

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (22) representan un 27% de los colaboradores están en desacuerdo que no existe libertad en la toma de decisiones, (22) encuestados representan el 27% de la muestra que determina que a veces se da libertad en la toma de decisiones, (19) encuestados que representan el 23% de

la muestra perciben que siempre hay libertad en la toma de decisiones en la sede de chilca.

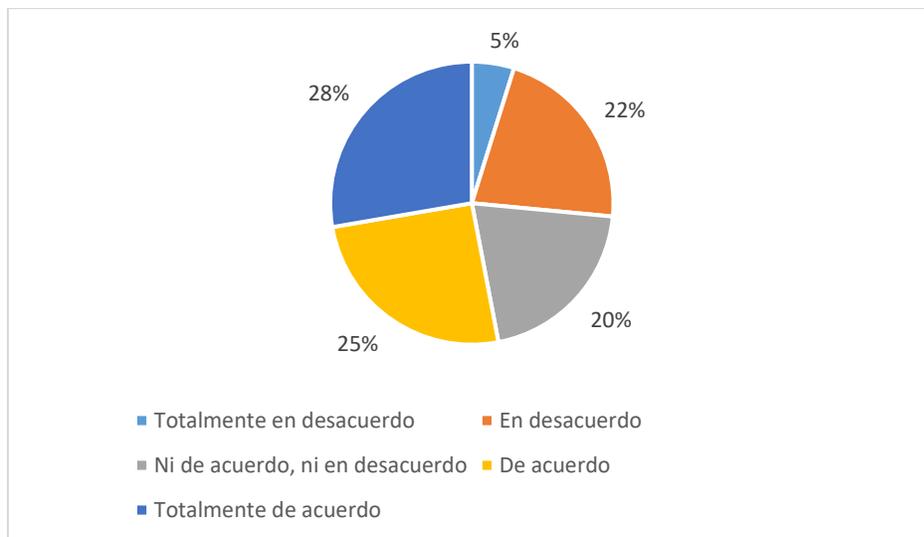
El hecho de que los líderes dejen a sus subordinados hacer su voluntad tiene como consecuencia que el funcionamiento de la empresa no tenga un objetivo preciso. Muchas veces los colaboradores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia como para actuar por sí solos en la toma de decisiones. De acuerdo a nuestra investigación se verifica la ausencia de información del líder hacia los equipos los cuales puedan provocar que no se lleguen a alcanzar los objetivos.

Ítem 8

Tabla 16
Participación limitada

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	4	4	5%	5%
2 En desacuerdo	18	22	22%	27%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	39	20%	47%
4 De acuerdo	21	60	25%	72%
5 Totalmente de acuerdo	23	83	28%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 13. Participación limitada

INTERPRETACIÓN:

De los 83 encuestados, (23) de ellos representan el 28% de la muestra los cuales determinan que existe una participación limitada, así mismo (21) encuestados que representan el 25% de la muestra están de acuerdo con la participación limitada por parte de los líderes, y (18) encuestados que representan el 22% de la muestra determinan que no existe una participación limitada.

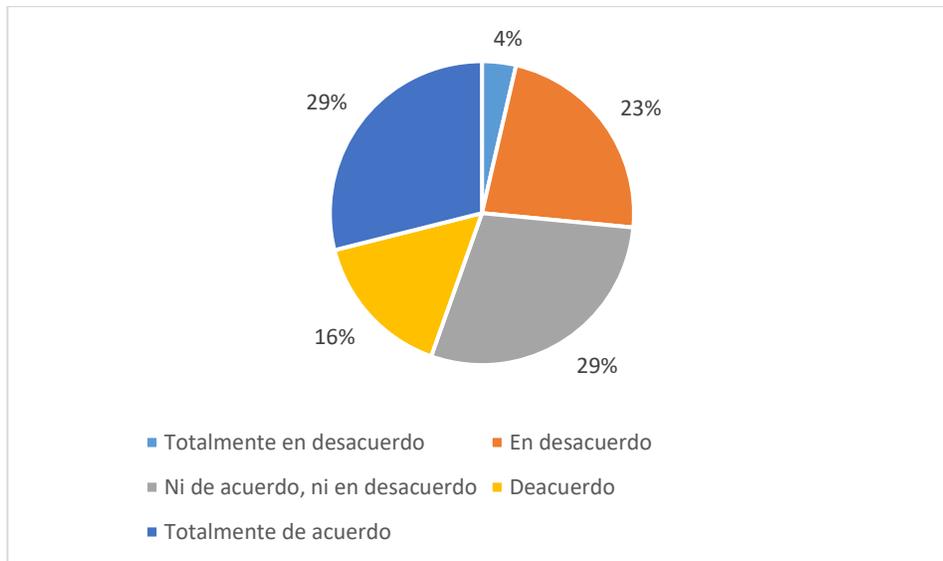
Por consiguiente, se concluye que se debe tener en mente que el hecho de que los empleados tengan tanta libertad, conlleva que estos sean responsables de sus propias decisiones y deben asumir los errores que cometan. Para que el liderazgo liberal funcione es imprescindible que cada colaborador sea un experto en su área de trabajo, de manera que las decisiones que se tomen sean acertadas.

Ítem 9

Tabla 17:
Poca preocupación

Respuestas	ni	Ni	%ni	%Ni
1 Totalmente en desacuerdo	3	3	4%	4%
2 En desacuerdo	19	22	23%	27%
3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	24	46	29%	55%
4 De acuerdo	13	59	16%	71%
5 Totalmente de acuerdo	24	83	29%	100%
total	83		100%	

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Excel. Elaboración propia

Figura 14. Poca preocupación

INTERPRETACIÓN:

De un total de 83 encuestados, (24) de ellos representan el 29% de la muestra, perciben que siempre hay poca preocupación e interés por parte de los líderes; así también (24) encuestados que representan el 29% de la muestra perciben que a veces hay poca preocupación e interés y por último (19) encuestados que representan el 23% de la muestra determinan que si existe preocupación e interés por parte de los líderes.

Con respecto a la figura se evidencia que existe poca preocupación e interés por parte de los líderes, el hecho de que los líderes liberales dejen a sus subordinados hacer su voluntad tiene como consecuencia que el funcionamiento de la empresa no tenga un objetivo preciso. Esta conducta desmotiva a los colaboradores ya que perciben la conducta del líder como apática o sin interés.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- **Nombre:**
Ceva Logistics Perú S.R.L.

- **Organización:**
Área de RR.HH.

- **Público Objetivo:**
Jefes, Supervisores, Coordinadores, futuros líderes.

- **Lugar:**
Sala Chilca, N° S/N Terreno Eriazo Fundo San Carlos (Altura Km. 62.50
Carretera Panamericana Sur - Parque Industrial INDUPARK

- **Fecha:**
Cuatrimestral

- **N° de horas:**
7 horas

I. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Este programa de capacitación se realiza en función a que se identificó que el estilo de liderazgo predominante en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. sede chilca, es el liderazgo Autocrático, seguido por el liderazgo Liberal y ausencia del liderazgo Democrático, los cuales fueron corroborados con los cuestionarios aplicados a los clientes de la mencionada empresa.

Al identificar la predominancia de los estilos de liderazgo que existe en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. y el motivo por el cual existe la rotación del personal, baja productividad, mal clima laboral nos conduce a realizar el

programa de capacitación a todos los jefes, supervisores, coordinadores y futuros líderes.

Esta estrategia de capacitación tiene como propósito hacer que el líder pueda comprometer a otros a entregar toda su energía a la creación de valor y éxito. Juzgar a los líderes no por qué tan bien lidera, sino por qué tan bien son seguidos. Se desea formar líderes con esencia (carácter) con forma (lo que hace y dice) - el "ser" y el "hacer" - en la ejecución de su rol de liderazgo.

Por ello este proceso de capacitación desarrollará capacidades y competencias que permita mejorar la productividad, disminuir la rotación de personal por una mala gestión interna lo que causa un mal clima laboral entre los colaboradores de la empresa.

II. OBJETIVOS DEL MODELO DE SOLUCIÓN PROPUESTO

2.1. General

Generar un modelo de líder para las necesidades actuales y futuras de su organización.

2.2. Específicos

Mejorar la relación jefe-subordinado e implementar estrategias.

Comprender técnicas que le permitirán alcanzar y optimizar resultados en su trabajo.

Identificar oportunidades de crecimiento en los subordinados.

III. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En base a la información obtenida en las encuestas realizadas a los colaboradores, se considerará los siguientes temas.

Se considera realizar la capacitación sobre los conceptos básicos del liderazgo y sus diferentes estilos, si un líder nace o se hace, la comunicación entre los miembros del equipo, manejo de equipo de trabajo, entre otros temas que se detallan en el cronograma.

Así mismo, informar y concientizar sobre el trabajo en equipo para obtener clientes satisfechos, la empatía, manejo de conflictos y de quejas de los clientes, capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Tabla 18
Cronograma de capacitación: Módulo I

CRONOGRAMA 1 MÓDULO		
HORARIO	TEMARIO	EXPOSITOR
08:00 - 08:20	¿Qué es el liderazgo?	Supervisor de RR.HH
08:21 - 08:45	¿Qué diferencia hay entre un líder y un jefe?	Supervisor de RR.HH
08:46 - 09:20	Estilos de liderazgo	Supervisor de RR.HH
09:21 - 9:45	VIDEO	
09:46 - 10:10	COMENTAR EL VIDEO	
10:11 - 10:34	¿Qué es la comunicación?	Supervisor de RR.HH
10:35 - 11:00	¿Qué fallas podemos encontrar en la comunicación?	Supervisor de RR.HH
11:01 - 11:25	¿Qué factores nos ayudaran a mejorar la comunicación?	Supervisor de RR.HH
11:26 - 11:45	¿Qué es la comunicación asertiva?	Supervisor de RR.HH
11:46 - 12:10	¿Qué es escuchar activamente?	Supervisor de RR.HH
12:11 - 13:00	DINAMINCA EN GRUPO	
13:00 - 14:00	ALMUERZO	
14:01 - 14:15	Como desarrollar un manejo en grupos	Supervisor de RR.HH
14:16 - 14:30	¿Quiénes son parte del grupo?	Supervisor de RR.HH
14:31 - 14:45	¿Por qué puede suceder un conflicto?	Supervisor de RR.HH
14:46 - 15:20	DINAMINCA EN GRUPO	
15:21 - 15:40	EVALUACION	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19
Cronograma de capacitación: Módulo II

CRONOGRAMA 2 MÓDULO		
HORARIO	TEMARIO	EXPOSITOR
08:00 - 08:20	Conocer el negocio	Supervisor de RR.HH
08:21 - 08:45	Objetivos de negocio, liderazgo y desarrollo	Supervisor de RR.HH
08:46 - 09:20	Visión, Misión, Valores y Estrategia	Supervisor de RR.HH
09:21 - 9:45	VIDEO	
09:46 - 10:10	COMENTAR EL VIDEO	
10:11 - 10:34	¿Qué es feedback?	Supervisor de RR.HH
10:35 - 11:00	¿Cómo se utiliza el feedback en el entorno laboral?	Supervisor de RR.HH
11:01 - 11:25	Métodos para utilizar la retroalimentación	Supervisor de RR.HH
11:26 - 11:45	Ventajas de una correcta retroalimentación	Supervisor de RR.HH
11:46 - 12:10	¿Cómo facilitar un feedback en la comunicación	Supervisor de RR.HH
12:11 - 13:00	DINAMINCA EN GRUPO	
13:00 - 14:00	ALMUERZO	
14:01 - 14:15	Mejora continua	Supervisor de RR.HH
14:16 - 14:30	Insertar la retroalimentación en los procesos de mejora continua	Supervisor de RR.HH
14:31 - 14:45	¿Cómo identificar mejora continua en la empresa?	Supervisor de RR.HH
14:46- 15:20	DINAMINCA EN GRUPO	
15:21 - 15:40	EVALUACIÓN	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20
 Cronograma de capacitación: Módulo III

CRONOGRAMA 3 MÓDULO		
HORARIO	TEMARIO	EXPOSITOR
08:00 - 08:20	¿Qué es el liderazgo efectivo?	Supervisor de RR.HH
08:21 - 08:45	Adaptación al cambio	Supervisor de RR.HH
08:46 - 09:20	Comunicación efectiva	Supervisor de RR.HH
09:21 - 9:45	VIDEO	
09:46 - 10:10	COMENTAR EL VIDEO	
10:11 - 10:34	Capacidad de análisis	Supervisor de RR.HH
10:35 - 11:00	Networking y orientación al cliente	Supervisor de RR.HH
11:01 - 11:25	Optimización de recursos	Supervisor de RR.HH
11:26 - 11:45	Gestión de conflictos	Supervisor de RR.HH
11:46 - 12:10	Inteligencia emocional	Supervisor de RR.HH
12:11 - 13:00	DINAMINCA EN GRUPO	
13:00 - 14:00	ALMUERZO	
14:01 - 14:15	Trabajo en equipo	Supervisor de RR.HH
14:16 - 14:30	¿Por qué es importante trabajar en equipo?	Supervisor de RR.HH
14:31 - 14:45	Delegar y fomentar el trabajo en equipo	Supervisor de RR.HH
14:46 - 15:20	DINAMINCA EN GRUPO	
15:21 - 15:40	EVALUACION	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los resultados estudiados en los estilos de liderazgo revelan que la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. presenta carencias en los siguientes aspectos: Falta de presencia del líder en la toma de decisiones, líderes con poca preocupación por su equipo, falta de comunicación y compromiso con el equipo de parte de los colaboradores hacia los líderes. El líder que predomina es el líder autocrático el cual impone las tareas, no consulta, por ello existe mucha rotación de personal, así como también información incompleta e inexacta.

Uno de los estilos que se describieron y analizaron, sobre todo, la predominancia en la empresa Ceva Logistics Perú S.R.L. fue el estilo autocrático, ya que este se aprecia más en las áreas del almacén principal y en el área de logística. También se comprobó que los líderes muestran una actitud muy autoritaria al brindar instrucciones, y no miden los niveles de trabajo que presenta el personal. Así mismo, el contexto concuerda con la teoría en cuanto al aumento del ausentismo del personal como también la mejora en la productividad por ser un estilo que está dirigido al trabajo.

El estilo democrático es un tanto menos influyente que el autocrático y se puede apreciar en el área de retail y de ventas. Los colaboradores de estas áreas están más motivados y comprometidos con la empresa, sus indicadores son los más relevantes en la organización y se puede apreciar trabajo en equipo.

El estilo liberal se muestra en el área de distribución e inventarios, ya que se percibe que el líder no está muy presente en la oficina, ni en las funciones de trabajo de su equipo, por lo que los colaboradores desarrollan sus funciones sin supervisión. Hasta el momento no han tenido una mayor respuesta de error, si lo hubiera el líder busca la solución y realiza una retroalimentación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los líderes de la empresa Ceva Logistics Perú S.L.R. identificar puntos de mejora tanto en la gestión como en el clima laboral al mostrar que las características de los tres liderazgos trabajados en esta investigación concuerdan que el líder con mayor relevancia en la organización es el Líder Autocrático, por ello se debe reflexionar si el estilo de liderazgo ejercido es el más adecuado, si esta siento eficaz, qué errores están cometiendo y cómo deben mejorarlo.

Se recomienda que la organización realice programas de liderazgo durante todo el año para que sus líderes, ahora llamados supervisores y coordinadores, puedan responder a las necesidades del personal y de la operación, a su vez realizar eventos de confraternidad para una mejor integración entre los miembros de su equipo con dinámicas de trabajo. A su vez fomentar la comunicación efectiva, motivando al personal en el logro de sus tareas. La aplicación correcta y equilibrada del empoderamiento será beneficioso para los supervisores, porque lograrán que su personal se comprometa con el trabajo, sin necesidad de supervisión constante.

Desarrollar una filosofía de liderazgo, basado en el proceso de la administración, planificación, organización y comunicando el comportamiento con los miembros del equipo, minimiza los desafíos frente a los retos y objetivos que se propone la organización. A si mismo, se sugiere que en las áreas que se aplican el estilo de liderazgo democrático se evalué la productividad, esta medición se realiza mediante la cantidad de líneas picadas entre las horas trabajadas por la cantidad de personal. Todo esto para evitar que el personal caiga en un estado de zona de confort, y se desempeñe al máximo para lograr los objetivos de la organización.

Se sugiere que en el estilo de líder liberal se realice un análisis de los resultados del desempeño anual de su equipo y con ello pueda identificar sus puntos de mejora, y así se establezca las fechas límites en que estos se llevarán

a cabo, logrando hacer una comparación entre la situación anterior con el actual. Por lo tanto, el líder tendrá que integrarse y brindar apoyo a su equipo para obtener los resultados deseados. A su vez debe gestionar métodos de incentivos y recompensas a los colaboradores, también se podría realizar encuestas sobre qué tipo de reconocimiento desearían recibir, pues así se tendría información sobre las necesidades del estímulo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acero, Chocce, N., & Montes, Pardo, C., (2015). Estilos gerenciales y satisfacción laboral en la Dirección Universitaria de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica periodo 2014. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado el 24 de enero.
Fuente: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/65/TP%20-%20UNH%20ADMIN.%200062.pdf?sequence=1>
- Alva, Cuzquen, C., & Carrera, Gutiérrez, G., (2016). La relación del estilo de liderazgo de los coordinadores y supervisores con la intención de rotación de los colaboradores. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado el 27 de enero.
Fuente: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1197/Carmen_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avenecer, Cano, Y., (2015). Liderazgo y Motivación de los Supervisores y Vendedores rutero de la empresa Distribuidora Maripos C.b.c Ciudad Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 1 de febrero.
Fuente: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Awe, Amida, S., (2016). Estilos de Liderazgo en el desempeño laboral de los Restaurante Don Carlos, Coban Alta Verapaz. Universidad Rafael Landívar. Alta Verapaz, Guatemala. Recuperado el 5 de febrero.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>
- Avenecer, Cano, Y., (2015). Liderazgo y Motivación de los Supervisores y Vendedores rutero de la empresa Distribuidora Maripos C.b.c Ciudad Quetzaltenango, Zona 8. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala. Recuperado el 15 de febrero. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Bordas, M., (2016). Gestión estratégica del clima laboral: Madrid: UNED.
- Cleoprata, J., (2012). Liderazgo empresarial: Tlalnepantla de Baz, Mexico: Red tercer milenio.
- Ceva Logistics Perú S.R.L. Recuperado de <https://www.cevalogistics.com/country/peru>

- Chavez,Rimache,J., & Cigüeñas,Espinel,M., & Martensen,Muños,R., (2016). La relación entre los Estilos de Liderazgo y las Actitudes ante el cambio organizacional en una Empresa de Servicios. Universidad del Pacifico, Lima, Perú. Recuperado el 23 de enero.
- Fuente:http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/Johann_Tesis_Maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I., (2014). Introducción a la teoría general de la administración: México DF, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Depaz,Cano,M., & Celis,Chavez,V. & Cobian,Cruz,J., & Solis,Falcon,C., (2015). Actitudes y Estilos de Liderazgo en ejecutivas en el Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado el 24 de enero.
- Fuente:[file:///C:/Users/Luis/Downloads/DEPAZ_CELIS_ACTITUDES_LIDERAZGO_EJECUTIVAS%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Luis/Downloads/DEPAZ_CELIS_ACTITUDES_LIDERAZGO_EJECUTIVAS%20(2).pdf)
- Goyenecea,Buscaglia,A., & Meza,Ostos,J., & Ramos,Saro,J., & Rojas,Jesus,P., (2016). Los Estilos de Liderazgo y su Relación con el Ausentismo laboral en una Empresa de sector Contact Center. Universidad ESAN, Lima, Perú. Recuperado el 23 de enero.
- Fuente:http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/663/2016_MAODP_14-2_01_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., & Fernández, C., & Baptista, M., Sexta edición, (2014). Metodología de la investigación: México DF, México: Mc Graw Hill Education.
- Lussier, R., & Achua, C., Sexta edición, (2016). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades: México DF, México: CENGAGE Learning.
- Magallanes,Moran, N., Urgiles,Reinoso,M., (2016). Liderazgo transformacional en el Desarrollo Organizacional de la Compañía Envasadora Ecuatoriana S.A Ingrafen. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Colombia. Recuperado el 6 de febrero.
- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16449/1/TESIS%20CULMINADA%20Ilsa%20y%20Nachi%20TESIS%2019%20ENERO%20%281%29.pdf>
- Pacsi, A., & Estrada, W., & Perez, A., (2014, octubre ,28). Liderazgo laissez faire. Revista científica. Recuperado el 8 de febrero.
- http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/viewFile/343/351

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta



Edad: _____ Tiempo en la empresa: _____ Área: _____

Estimado usuario el presente cuestionario, es parte de una investigación titulada "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA CEVA LOGISTIC PERÚ S.R.L. SEDE CHILCA AÑO 2017".

Tenga usted nuestro cordial saludo y de ante mano nuestro agradecimiento por colaborar con el llenado de la encuesta que es totalmente anónima.

Instrucciones:

-Marcar con "X" el casillero con el cual se sienta identificado.

- Sólo puede marcar una alternativa por ítem.

-Que su respuesta refleje lo vivido en su día a día.

1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

ITEM	1	2	3	4	5
LIDERAZGO AUTOGRATICO					
1. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador no toman en cuenta mis opiniones en sus decisiones.					
2. Mis esfuerzos para contribuir al logro de los Objetivos NO son reconocidos por mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador.					
3. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador se concentra en detectar y corregir errores.					
4. A mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador únicamente le importa los resultados de las ventas del mes, muchas veces sin valorar los esfuerzos que se realizaron para lograr la meta.					
5. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador mide el tiempo y se cerciora constantemente que termine con las tareas indicadas, en el tiempo designado.					
6. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador NO considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.					
7. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador tiende a tener poca comprensión en los temas personales.					
LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE (liberal)					
8. Las responsabilidades del Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador son distribuidas entre el grupo de trabajo a su cargo.					
9. Las tareas y responsabilidades lo asignan los colaboradores del grupo, NO el Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador.					
10. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.					
11. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.					
12. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador evade responsabilidad en caso surja algún error en la Operación u proceso.					
13. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador deja que la toma de decisiones las brinden los colaboradores a su cargo.					
14. Mis actividades no son observadas, ni corregidas por mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador					
LIDERAZGO DEMOCRATICO					
15. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador acostumbra a evaluar y prevenir la sobre carga de trabajo y coordina a tiempo las salidas de los colaboradores que se quedan de forma que no perjudica a los demás.					
16. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador comunica con claridad y transparencia cuando toman decisiones que afectan al equipo.					
17. Apoya, aclara dudas y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño en equipo.					
18. Tiende a hablar con entusiasmo y transmite entusiasmo sobre las metas propuestas por la empresa.					
19. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinado dedica tiempo a enseñar y orientar al personal nuevo.					
20. Mi Jefe inmediato/Supervisor y/o Coordinador le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
21. Sus opiniones y sugerencias son emitidas de forma positiva al equipo.					

ANEXO 2: Presupuesto

Tabla de presupuesto

DESCRIPCIÓN	MONTO (SOLES)
PERSONAL	
Derecho de inscripción	S/. 3,600.00
Comida	S/. 720.00
EQUIPOS	
TECNOLÓGICOS	
Laptop	S/. 1,500.00
Impresora (tintas)	S/. 300.00
Internet	S/. 300.00
TRANSPORTE	
Pasajes (5 meses)	S/. 900.00
MATERIALES	
USB	S/. 50.00
CDS	S/. 20.00
Libros	S/. 400.00
Fotocopia	S/. 100.00
Anillados	S/. 50.00
Hojas	S/. 30.00
Materiales de escritorio	S/. 50.00
TOTAL DE COSTO	S/. 8,020.00

ANEXO 3: Fotos en la empresa

