

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

DESARROLLO DE TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SOPORTE
TÉCNICO DE LA EMPRESA GRUPO VISUALCONT S.A.C.,**

SJL – 2015

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

**CRESPO TOMANGUILLA, EDINSON
PARDO ALARCÓN, MARÍA ISELA**

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES
ESTRATÉGICOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA-PERÚ

ENERO 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito central analizar las relaciones entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C.; la investigación fue de tipo descriptivo correlacional con diseño no experimental y para medir el liderazgo transformacional y el clima organizacional se utilizó como instrumento el cuestionario cerrado, con preguntas estructuradas de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuestas. Este tipo de cuestionarios sirven obtener información y obtener la recolección de datos para validar ambas variables, sus respectivas dimensiones y sus indicadores.

La población objeto de la investigación fue de 10 trabajadores de la empresa, cuya muestra también es de 10 trabajadores según la calculadora de muestras de Economic & Marketing S.C., con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Clima organizacional, estilos de liderazgo, métodos de mando y manual de funciones

ABSTRACT

The main purpose of this research work is to analyze the relationships between Transformational Leadership and Organizational Climate in the technical support area of the company Grupo VisualCont S.A.C .; the investigation was of descriptive correlational type with no experimental design and to measure the transformational leadership and the organizational climate the closed questionnaire was used as an instrument, with questions structured in such a way that the informant is offered only certain alternative answers. This type of questionnaire serves to obtain information and obtain data collection to validate both variables, their respective dimensions and their indicators.

The target population of the investigation was 10 workers of the company, whose sample is also of 10 workers according to the calculator of samples of Economic & Marketing S.C., with a level of confidence of 95% and a margin of error of 5%. The results indicate that there are significant and positive correlations between the Transformational Leadership and the Organizational Climate.

Key words: Transformational leadership, Organizational climate, leadership styles, command methods and functions manual

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Problema general.....	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.2.2.1 Problema específico 1.....	3
1.2.2.2 Problema específico 2.....	3
1.2.2.3 Problema específico 3.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.3.2.1 Objetivo específico 1.....	4
1.3.2.2 Objetivo específico 2.....	4
1.3.2.3 Objetivo específico 3.....	4
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.....	4
1.5 Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales	7
2.1.1.1 Tesis Internacional 1	7
2.1.1.2 Tesis Internacional 2	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales	10
2.1.2.1 Tesis Nacional 1	10
2.1.2.2 Tesis Nacional 2	11

2.2. Bases teóricas	13
2.2.1 Definición de la variable independiente: liderazgo transformacional.....	13
2.2.1.1 Dimensiones de Liderazgo Transformacional.....	15
2.2.1.2 Enfoques del Liderazgo Transformacional	16
2.2.2 Definición de la variable dependiente: clima organizacional.....	19
2.2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional	22
A) Estilos de Liderazgo	22
B) Métodos de mando.....	25
1. Unidad de mando	25
2. Funciones de mando	26
C) El Manual de Organización y Funciones – MOF	27
2.2.2.2 Determinación de factores para el Clima Organizacional	29
2.3 Definición de términos básicos.....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.1 Enfoques de la Investigación	34
3.2 Variables.....	34
3.2.1 Operacionalización de las variables.....	35
A) Operacionalización de la variable independiente:.....	35
B) Operacionalización de la variable dependiente:	36
3.3 Hipótesis.....	37
3.3.1 Hipótesis general	37
3.3.2 Hipótesis específicas	37
3.3.2.1 Hipótesis específica 1	37
3.3.2.2 Hipótesis específica 2	37
3.3.2.3 Hipótesis específica 3	37
3.4 Tipo de investigación	37
3.5 Diseño de la Investigación	38
3.6 Población y Muestra	39

3.6.2 Muestra.....	39
3.6.3 Distribución de la muestra.....	39
Tabla N° 1.....	40
Composición de la Muestra por Sexo	40
Tabla N° 2.....	40
Composición de la Muestra por rango de Edad	40
Tabla N° 3.....	41
Composición de la Muestra por Rango de Tiempo de Servicios	41
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS	42
ANEXO 1	48

INTRODUCCIÓN

El trabajo a desarrollarse como investigación tiene como objetivo establecer un estilo de liderazgo que influya favorablemente en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., SJL – 2015.

En esta investigación se analiza de manera descriptiva y correlacional a las variables independiente y dependiente como son: la variable independiente conformado por el Liderazgo Transformacional, que influye en la variable dependiente, conformado por el Clima Organizacional, la cual presenta la problemática del estudio al no existir un ambiente positivo para desarrollar las actividades diarias, donde cada uno realiza su labor de forma aislada, no existe comunicación entre los directivos y los trabajadores, no existe un manual de funciones que delimite las actividades a realizar de cada uno de los miembros de la empresa, entre otros inconvenientes, que plasman la problemática existente.

En Colombia, el liderazgo transformacional es entendido como factor fundamental en la construcción de una cultura organizacional. Siendo el liderazgo, la capacidad que posee una persona para direccionar a un grupo hacia la consecución de una meta, el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar a colaboradores a que trascienden sus intereses personales hacia metas colectivas, a la vez que los motiva a desempeñarse mejor y fomentar su desarrollo personal. Por otro lado, conocemos al clima organizacional como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

En Sudamérica por lo general está siendo manejado aceptablemente por la alta dirección de las empresas ya que consideran que la preparación de un ambiente laboral adecuado favorecerá directamente a la productividad de sus empresas, siendo por ello una práctica recurrente la creación de programas de crecimiento y desarrollo profesional. De acuerdo a un reporte de la compañía Hay Group, elaborado en base a respuestas de 3,800 líderes, el estilo que demuestran puede

impactar hasta en 70% en el clima organizacional y, a su vez, tener repercusiones hasta en 30% en el desempeño del negocio.

En el Perú, la gran visión de desarrollo crece constantemente de manera amplia y uniforme permitiendo tener una nueva imagen de líderes en todos los rubros sin distinción alguna buscando siempre la innovación para el propio desarrollo nacional. En este crecimiento por más de una década se genera mayores círculos de oportunidades en las diferentes organizaciones empresariales.

En Lima, en la empresa Grupo VisualCont S.A.C., identificado con R.U.C. 20565497228 constituida el 12 de septiembre del año 2014, representada por Marlene Yolanda Vilca Llamosa, en calidad de gerente general y representante legal, cuya actividad económica es desarrollo y comercialización de software, ubicada en Jr. Manuel Segura 253 Of. 6 – Lince, Lima – Perú, realiza capacitaciones, demostraciones e instalaciones de los productos como: software de contabilidad, software de planillas, software de facturación y ventas, venta de equipos informáticos, venta de computadoras, repuestos, dispositivos y otras herramientas afines; la empresa es administrada por la gerencia general y tiene una oficina de ventas en el Jr. Manuel Segura 253 – Lince; además la empresa tiene distribuidores independientes en Arequipa, Huancayo, Pasco y Piura, donde su problemática principal es el clima organizacional.

Las necesidades de la investigación reflejan las debilidades y carencias en la gestión empresarial por la ausencia de liderazgo para generar un buen clima organizacional, todo estos aspectos que conlleva a que el departamento de soporte técnico esté a la deriva, por otro lado, existen rencillas entre el personal y esto impide el correcto flujo de información para lograr satisfacer los requerimientos de los clientes, generando reclamos, denuncias, pérdida de clientes, oportunidades de negocios y finalmente pérdida de dinero, repercutiendo en las ganancias y utilidades para la empresa y alto malestar en los trabajadores de departamento en estudio.

Existe, además, ausencia de un Manual de Organización y Funciones – MOF, donde se detalle específicamente las funciones de cada puesto y una estructura organizacional correctamente definida, de manera tal que los trabajadores conozcan con exactitud la dimensión de sus actividades y funciones directrices.

La importancia de establecer un estilo de liderazgo radica en la influencia que ejerce el líder en cada persona/trabajador a la que se dirige, entendiéndolos como un ser único, con habilidades específicas, pero también con necesidades y circunstancias personales diferentes, logrando unificar al personal, motivándolos, lo cual se reflejará en el servicio que ofrecen al cliente final y en el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores.

El contenido de la presente investigación contempla lo siguiente:

En el Capítulo I, se describe el problema de la investigación, la descripción de la realidad problemática, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación la justificación e importancia de la investigación y las limitaciones.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico con los antecedentes internacionales y nacionales, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, consideramos la metodología de la investigación con los enfoques de la misma, las variables, las hipótesis, el diseño de la investigación, la población y la muestra de dicha población para sus efectos

Finalmente, se incluye las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas; también, consideramos necesario admitir la utilización de las normas APA sexta edición en el desarrollo de toda la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Con la finalidad de brindar un soporte técnico importante en el marco social desarrollamos este trabajo de investigación que se suscita en la ciudad de Lima, en el distrito de SJL, Jirón Manuel Segura N° 253 Oficina 6 – Lince, Lima – Perú en el año 2015, en el departamento de soporte técnico, de la empresa Grupo VisualCont S.A.C..La empresa cuenta con 10 trabajadores entre técnicos informáticos y técnicos contables; dicha departamento presenta problemas con los clientes en el uso de los productos, como son: errores de sistema, errores de cálculo, errores de generación de reportes, entre otros y todo ello conlleva a descubrir la problemática principal que es el clima organizacional y por ende reflejado en el desarrollo de su mercado; la empresa en el último año 2015, ha venido presentando diversos problemas, siendo los principales: clima organizacional negativo por la carencia de definición de funciones, aplicación de procesos imprecisos establecidos, desconocimiento de conceptos como unidad de mando, orden, división del trabajo, reconocimientos al personal, entre otros factores; repercutiendo a diario en el departamento de soporte técnico, traduciéndose en quejas de parte de los clientes, fugas de clientes, mala imagen de marca, reducción de rentabilidad, reducción de la productividad, clima organizacional y laboral negativo, personal poco motivado y alta rotación de personal, entre otras problemas existentes.

El liderazgo y el clima organizacional son indispensables en una empresa; sin embargo, en Latinoamérica, el clima organizacional no está desarrollado como en Europa y los países adelantados. En tal sentido, es necesario que en el Perú se deba seguir desarrollando la teoría del clima organizacional y el crecimiento y desarrollo de las empresas en base a formar a los directivos y trabajadores en un alto grado de desarrollo del clima organizacional.

Entiéndase liderazgo como:

"el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

John Kotter.

Y al clima organizacional como:

"Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional"

Idalberto Chiavenato.

Por ende un clima organizacional deficiente genera:

- Satisfacción laboral nula
- Ausentismo laboral con la costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes.
- Estrés, nervios, inseguridad y miedos (Burnout, concepto al que haremos referencia en las bases teóricas)
- Aumento de conflictos
- Ineficiente gestión del tiempo
- Disminución de la productividad laboral

Todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y por lo tanto a los beneficios económicos.

Las consecuencias de la problemática de la falta del desarrollo del clima organizacional, implica que las labores habituales se desarrollen en un clima organizativo malo para los trabajadores, siendo los resultados que sus objetivos laborales cambien, la meta ya no es el rendimiento, tampoco alcanzar los objetivos de productividad, sino, mantener las situaciones del día a día en forma deficiente y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los trabajadores.

El pronóstico de la investigación refleja una mala gestión del clima organizacional y por ello se propone medidas preventivas de mejoras del clima organizacional para que la situación no se agrave; tomar medidas eventuales de capacitación y entrenamiento a los trabajadores, evitando acrecentar la situación o que la empresa pueda cerrar sus puertas y dejar de funcionar, con las consecuencias negativas para los directivos y los trabajadores.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015?

1.2.2 Problemas específicos

1.2.2.1 Problema específico 1

¿En qué medida los estilos de liderazgo influyen en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015?

1.2.2.2 Problema específico 2

¿De qué modo los métodos de mando influyen en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015?

1.2.2.3 Problema específico 3

¿De qué forma el manual de funciones influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer cómo el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

1.3.2 Objetivos específicos

1.3.2.1 Objetivo específico 1

Implementar cómo los estilos de liderazgo influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

1.3.2.2 Objetivo específico 2

Definir cómo los métodos de mando influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

1.3.2.3 Objetivo específico 3

Determinar cómo el manual de funciones influye en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

1.4 Justificación e Importancia de la Investigación

La investigación se justifica por cuanto el clima organizacional ha dejado de ser un elemento adyacente en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica; es una fortaleza que encamina a las empresas hacia la excelencia y rumbo al éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca la manera de reaccionar y el sentir de las personas frente a las características y calidad de la cultura

organizacional junto al liderazgo transformacional; es decir, los trabajadores deben adoptar todas las cualidades y factores del liderazgo transformacional para convertirse en líderes del cambio en las organizaciones.

La importancia del clima organizacional ha sido y es tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, por ello es que con el presente trabajo de investigación se pretende tener una variedad más amplia de elementos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de este análisis investigativo.

Es así, que en virtud de lo antes mencionado, nace la inquietud de realizar tal estudio, cuya finalidad sea el destacar la importancia del Clima Organizacional como factor determinante de la eficiencia y eficacia del personal que labora en el departamento de soporte técnico de la empresa VisualCont S.A.C.; este estudio permitirá también la reflexión de las gerencias a fin de lograr un equilibrio el Clima Organizacional y el Liderazgo Transformacional, del que puedan interactuar los grupos de referencia que lo integran, de manera armonizada y comprometidos con los mismo ideales.

1.5 Limitaciones

Durante el desarrollo la presente investigación se presentó algunas limitaciones como son:

La inexistencia de bibliografía referente al tema específico, si bien es cierto existe una relativa abundancia de información bibliográfica sobre clima organizacional y liderazgo en general, sin embargo para el liderazgo transformacional es escaso y casi es inexistente para el caso específico del rubro de la empresa Grupo VisualCont S.A.C.

El alto costo económico que demanda la realización de la investigación; es decir el trabajo de campo y la elaboración del trabajo de investigación, reviste una preocupación por los pagos y gastos realizados para movilizarse y pagar ciertos

derechos y obligaciones; también es una limitación, la inexistencia de instrumentos estandarizados para las condiciones de la investigación como son: la encuesta debidamente formulada que sea aplicada de manera anónima, sesiones de focus group de trabajadores de ventas, de soporte técnico, de administración, mensajeros, y otros; es importante que las reuniones del focus group sea dirigido por un experto que pueda plantear una serie de temas asociados al clima organizacional y al liderazgo transformacional; también es necesario los buzones de opinión y sugerencias para recopilar el punto de vista de los trabajadores que laboran en la empresa y hacerse el seguimiento respectivo a estas sugerencias y opiniones.,

Otra limitación es la dedicación a la investigación versus la atención laboral y familiar, por cuanto en nuestros centros de trabajo tenemos que pedir permisos, licencias por estudio sin goce de haber, así como en la parte familiar, tenemos hijos pequeños donde las obligaciones como padres son casi insustituibles y todo ello genera nuestras limitaciones para la realización del estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

2.1.1.1 Tesis Internacional 1

Título: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y AUTÉNTICO EN ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD, EMERGENCIAS Y DEFENSA

Relaciones del Liderazgo con la Identificación Grupal, La Cohesión de la Unidad y la Fuerza Grupal

Autores: Carlos García-Guiu López

Institución: FERNANDO MOLERO ALONSO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Editorial: UNED

Ciudad: GRANADA – COLOMBIA

Año: 2014

Página: 131

Conclusiones:

- En los inicios de la investigación los resultados confirman el nexo positivo entre el liderazgo transformacional en la identificación de grupo con la cohesión y la fuerza grupal. En el planteamiento final se comprueba un nexo entre el liderazgo transformacional y la fuerza grupal, mostrándose una doble mediación parcial de la identificación grupal y la cohesión grupal. Los resultados mencionados comprueba la existencia de un nexo indirecta a través de la identificación de los miembros de la organización y la cohesión del grupo entre el liderazgo transformacional y la fuerza grupal.
- Con los frutos obtenidos por el proceso de investigación de la presente tesis se ha obtenido los siguientes efectos acreditados al Liderazgo transformacional, nos permitimos resaltar la trascendencia de la afinidad grupal como una labor psicosocial de adaptación y eficaz para comprender los comportamientos sociales vinculados con el crecimiento de la fuerza grupal. La relevancia de la compenetración grupal fue planteado por su nexo de mediación entre el liderazgo transformacional y la cohesión.

- En la primera investigación también es importante destacar el nexo indirecto del liderazgo transformacional y la fuerza grupal mediante de la cohesión grupal. La cohesión a nivel grupal también propicia el crecimiento de la fuerza grupal, reconocida como el compromiso del equipo para ser lo más competitivo posible, es una de las partes elementales con la que se crea la cohesión de los grupos de alto rendimiento. Concluyendo, el primer estudio efectuado evidencia que el poder del liderazgo transformacional sobre la fuerza grupal se efectúa a través de la identificación con el grupo y la cohesión grupal. (Garcia-Guiu López, 2014, pág. 131).

Comentario:

Es fundamental que a través del liderazgo transformacional se logre que el grupo se sienta identificado, que cada uno de los miembros conozca y viva como parte importante y de esta manera se unificarán los esfuerzos hacia la consecución de un objetivo mutuo.

En su libro "la guerra y la paz" L. Tolstoi menciona que la ciencia militar asegura que la fuerza de un ejército es igual al número de combatientes, pero en la práctica la fuerza de un ejército es igual a la masa multiplicado por una incógnita X, siendo X la moral del ejército, es decir un ejército con ganas de combatir y que conoce por que pelea tendrá ventaja, independientemente si luchan con garrotes o armas sofisticadas, dirigidos por genios estrategas o personas comunes.

El mayor o menor deseo de combatir es el factor que multiplicado por la masa es igual a la fuerza de un ejército. De ese mismo modo un equipo necesita conocer por que trabaja, e interiorizar los objetivos como propios para poder alcanzarlos.

2.1.1.2 Tesis Internacional 2

Título: PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA INDUSTRIA FARMACEÚTICA

Autores: VALENTINA HERNANDEZ GARCIA

MARIA FERNANDA ROJAS

Institución: UNIVERSIDAD ICESI

Editorial: ICESI

Ciudad: SANTIAGO DE CALI

Año: 2011

Página: 38

Conclusiones:

- La evaluación de clima organizacional permite a las empresas conocer la percepción de los trabajadores sobre los factores que más afectan sobre sus resultados laborales, lo que afecta su desempeño, es decir, como esos factores afectan al trabajador para que su trabajo se vea afectado de una u otra manera.
- Una vez establecidos por los jefes generales los factores a medir, es necesario crear, sub-factores y procesos marcados de cada uno de ellos, para crear indicadores que permitan medir aquello que es necesario y será de verdadera utilidad. Luego de estas acciones es primordial seguir con la creación de interrogantes, que deberán ser puestas en evaluación por los especialistas, que evalúen la necesidad y creación de estas, buscando que dichas interrogantes midan lo que se busca realmente.
- Durante el análisis, se llega a la conclusión de que entre más certeza tengamos de lo que queremos medir, las medidas de aplicación; serán más acertadas y menos complicaciones se generaran durante el proceso de creación de herramientas de medición del clima organizacional; esto se observó en la evaluación del panel de especialistas donde se descartaron un conjunto de interrogantes por ser irrelevantes, porque no medían lo que la empresa necesitaba o simplemente por su mala redacción.
- La existencia de un clima organizacional favorable es primordial hacia el logro de objetivos establecidos por la empresa; es importante remarcar que no es lo único necesario, sin embargo es uno de los factores de mayor importancia que aporta al logro de los mencionados objetivos, puesto que muchos objetivos dependen del compromiso de los trabajadores con los resultados comunes y si los trabajadores se sienten a gusto con la empresa donde laboral, realizan sus tareas gustosamente y son conscientes de la importancia de realizar bien su trabajo, esto

generará que la organización crezca, mejore la productividad y su crecimiento sea sostenible en el tiempo. (Hernández García & Fernanda Rojas, 2011, pág. 38).

Comentario:

Es de suma importancia identificar puntos claves que afecten directamente el clima organizacional, establecer instrumentos de medición que permitan visualizar cómo se encuentra en determinado periodo de tiempo el equipo de trabajo, de esta manera será posible establecer mejoras, las cuales progresivamente deberán incrementar el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

2.1.2 Antecedentes Nacionales**2.1.2.1 Tesis Nacional 1**

Liderazgo Transformacional del Director y su nexos con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos

Autora: Emérita Cervera Cajo

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Editorial: UNMSM

Ciudad: LIMA

Año: 2012

Página: 105

Conclusiones:

- Luego de los análisis respectivos logramos definir que existe un nexos significativo en los fenómenos presentados en la estructura misma del Liderazgo Transformacional del Director y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.
- La investigación mediante el análisis nos da como resultados muestras que los diversos departamentos del Liderazgo Transformacional del Director están relacionadas significativamente con los diversos departamentos del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

- La simbiosis misma de géneros nos conlleva a un Liderazgo Transformacional que indican que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y en el Total del Liderazgo Transformacional apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones.
- El análisis de las diferencias entre los docentes varones y mujeres, respecto del Clima Organizacional, indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Unión, Colaboración, Entusiasmo, Amistad, Contacto, Énfasis en el Rendimiento, Ejemplaridad, Consideración y en el Total del Clima Organizacional, apreciándose que las mujeres presentan valores más altos que los varones. (Cervera Cajo, 2012, pág. 105).

Comentario:

Existe un nexo directo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional. El liderazgo transformacional debe ser aplicado por la cabeza de un equipo lo cual permitirá incrementar el clima organizacional. La aplicación de motivación, inspiración y estimulación de un líder con firmes valores garantizará el éxito del equipo que conduce.

2.1.2.2 Tesis Nacional 2

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCIÓN DE TRENES, DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LÍNEA 1 EN EL 2013.

Autores: Huamaní Córdova, Nathaly Nancy

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Editorial: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Ciudad: LIMA

Año: 2015

Página: 111**Conclusiones:**

- Los trabajadores de manejo de trenes del Metro de Lima, línea 1; está condicionado a la ejecución de órdenes establecidas en el ROI (Reglamento Operativo Interno) por lo cual, la ejecución de su trabajo, se considera que sus condiciones laborales son adecuadas, la sociabilización con los otros trabajadores es consecuencia del cumplimiento de sus labores, existe calidad y gran sentido de responsabilidad.
- El clima organizacional del grupo de conductores de trenes del Metro de Lima, línea 1, es adecuado para los objetivos de la empresa beneficio para el desarrollo de su trabajo.
- Los supervisores y jefes tienen una labor de gran importancia en la valoración del trabajo de los conductores y esto genera una respuesta positiva en el clima organizacional y en el desarrollo de las funciones del trabajador.
- La comunicación durante el trabajo es de gran importancia, es necesario que esta se realice de forma clara, eficaz, entendible; para el correcto flujo del sistema de trabajo. (Huamaní Córdova, 2015, pág. 111).

Comentario:

El clima organizacional es un factor muy importante para el buen desempeño de los colaboradores, sin ello el ambiente se vuelve tenso y se ve afectado el cumplimiento de objetivos y por ende la organización.

Es indispensable hacer que los colaboradores sientan que son pieza clave para el funcionamiento de la organización, además de comunicar de manera clara cuál es el rumbo a seguir para alcanzar el objetivo trazado.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Definición de la variable independiente: liderazgo transformacional

Existen muchos conceptos sobre el liderazgo, mencionaremos aquellos que a nuestro parecer son los más relevantes:

El autor Richard L. Daft, en su libro “La Experiencia del Liderazgo” Define el liderazgo como: La nexos de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores. (Univ. Carmen Espinoza, 2012).

Peter Senge, amplía esta definición y concibe el liderazgo como la “creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades”. (Escuela Europea de Management, 2016).

Existen muchos conceptos sobre el liderazgo transformacional, mencionaremos aquellos que a nuestro parecer son los más relevantes:

Según Burns, 1978 citado por (Méndez, 2009) : *“El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización; con ello aumentan la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo”*.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado “del palo o la zanahoria”, los líderes transformacionales se dirigen al a un aspecto compartido despertando en el individuo la participación mutua siendo el trabajo en

equipo un gran nivel de conocimiento en temas importantes para la empresa, con ese estímulo crece el nivel de confianza de los trabajadores, progresivamente los cambian desde los intereses para la existencia hacia intereses, metas, desarrollo y crecimiento (Burns, 1978).

Para los autores Bass y Avolio, los líderes transformadores alcanzan estos objetivos de la siguiente forma: son carismáticos a la vista de los seguidores y son logran inspirar a estos; se dirigen de manera individual a cada uno y tratan los objetivos de cada uno por separado; y motivan intelectualmente a sus subordinados. Demuestran desde su perspectiva que estos elementos representan los cuatro componentes elementales del liderazgo transformador más estudiados como “Cuatro I’s”, por sus siglas en inglés:

- Influencia idealizada (Idealized influence)
- Consideración Individualizada (Individualized consideration)
- Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation)
- Liderazgo Inspiracional (Inspirational leadership)

Por su naturaleza propia el líder transformador expone mejoras por medios indirectos o directos, ya sea a nivel macro o micro-organizacional. La manera directa de los cambios es mediante de la influencia hacia los subordinados, en tanto que de manera indirecta lo hacen generando cambios en la cultura organizacional. Bass y Avolio (1990)

Bass habla de “liderazgo transformacional” como opuesto al “liderazgo transaccional” que es más rutinario y diario. El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. Bernard Bass (1981) (Méndez, 2009).

Según Fischman, el eje principal de este líder es la internexo con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin en común, tratando

de cumplir con todos y con él mismo, y con el bien o fin de la empresa, es el tipo de liderazgo más positivo el beneficio de todos en forma unificada. (FISCHMAN, 2015).

2.2.1.1 Dimensiones de Liderazgo Transformacional

1. Influencia idealizada

La primera dimensión que conforma este estilo de liderazgo es la influencia idealizada. En esta dimensión se evalúa como los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados.

El alto nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales. En esta dimensión es importante resaltar la importancia de como la actitud que tengan los líderes probablemente influenciará en como los colaboradores ven el trabajo que están realizando.

2. Motivación inspiracional

La segunda dimensión se conoce como motivación inspiracional ya que se refiere al método que utilizan los líderes para generar ese compromiso organizacional que necesitan sus colaboradores. Inspirar a los colaboradores no es una tarea fácil pero si se hace de manera efectiva esto podría lograr que las metas que se propongan sean aún más ambiciosas de lo que quiere o esperan los jefes.

3. Estimulación emocional

En tercer lugar se analiza la estimulación emocional que debe propiciar un líder para que sus colaboradores puedan incrementar su rendimiento. Esta dimensión se refiere a como los líderes crean, innovan, y desarrollan nuevos acercamientos para la solución de los conflictos. No solo es importante las habilidades de creatividad del líder sino también como promueve esta actitud dentro de su equipo de trabajo.

4. Consideración individualizada

Para completar el líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado.

Al reconocer la individualidad de cada una de las personas de la empresa el jefe puede brindar apoyo o coaching para que sus colaboradores sientan que no son uno más del montón si no que son valorados por su individualidad.

Darle la oportunidad los colaboradores para que lleguen a una solución innovadora por caminos alternativos ayuda a empoderar a los colaboradores que a su vez desarrolla el talento humano dentro de la empresa.

En conclusión, el estilo de liderazgo transformacional parece abarcar dimensiones importantes que garantizan que exista un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa. Es fundamental como primer paso que el departamento de recursos humanos pueda identificar el estilo de liderazgo que más se adapte a su cultura y así pueden empezar a generar un cambio que vaya a significar mejora en el rendimiento de todos los empleados. (Camila Murcia, 2016).

Según el Dr. Rubén Jaimes Zubieta, Catedrático de la Universidad Peruana Unión considera los siguientes enfoques, dentro del Liderazgo Transformacional:

2.2.1.2 Enfoques del Liderazgo Transformacional

A) Enfoque Conductual:

Basados en el aspecto psicológico en el desarrollo social, el enfoque conductual trata de explicar el liderazgo mediante la búsqueda de rasgos o características que poseen los líderes efectivos según su formación y proceso en el transcurso de su vida.

Hablamos de los enfoques: el “gran hombre”, “hombre superior”, “súper hombre”, que lo convierte en líder carismático los principales enfoques son:

El enfoque de los rasgos, que reflejan rasgos de personalidad, sociales, intelectuales y físicos que muestran su comportamiento, por qué se comportan de una u de otra manera; reflejándose sus logros en las acciones para los trabajadores de la empresa.

Siempre entre el aspecto psicológico se desarrolla el comportamiento social para la muestra de una comportamiento, lo que permite estudiar los comportamientos de los líderes que trabajan con el objetivo de atender a los distintos grupos en una empresa con un procedimiento según su formación inicial lo que conllevara a tener diferentes actitudes antes el grupo social en el cual eres el ente representativo o líder así tenemos el liderazgo “autocrático” o enfocado en el líder, el liderazgo “democrático” enfocado en el equipo, y el liderazgo "laissez-faire", liderazgo sin dirección.

Existen teorías creadas para medir las dos dimensiones del liderazgo: “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”. De acuerdo a la formación sociológica y psicológica de los personajes representativos o sea los líderes dan como resultado en los estudios respectivos que los líderes no nacen siéndolo, más aún existen comportamientos en los que se puede trabajar para generar nuevos líderes, según el medio en que se forma. Es menester señalar que no explica cómo se afectarían en ciertas situaciones este tipo de liderazgo.

B) Enfoque Situacional

Los enfoques situacionales se desarrollan según los patrones de conductas que pueden ser efectivos según el medio en el que desarrolla y la situación de la misma para manejar el liderazgo de acuerdo a las circunstancias. Ante este panorama se presentan diferentes teorías: el enfoque de las metas, el enfoque de los sustitutos del liderazgo, el enfoque de la decisión normativa, el enfoque de los rasgos cognitivos y el enfoque de la interacción líder- ambiente – seguidor como los más relevantes.

Por el contrario existen especialistas como Lupano y Castro (s/f), que indican que estos enfoques situacionales, presentan la salvedad de ser muy generales por lo que no han sido expuestas a evaluación científica.

En el mundo moderno y de acuerdo al consenso mismo en el que se vive se tiene que enfocar la teoría del liderazgo situacional (TLS) nos menciona que la efectividad de liderazgo está en relación directa con el nivel del especialista para diagnosticar el entorno de la situación y responder a estas mediante una variedad de comportamientos adecuados. Se menciona la teoría de la trayectoria a la meta, porque es ángulo importante que el líder debe tener las mismas vivencias y sentimientos de sus seguidores apoyándolos, acompañándolos y sintiendo lo que ellos mismo tiene en el instante.

El líder debe ser participativo es decir, tiene que estar inmerso en la misma problemática y en la misma realidad para la toma de decisión ya que tiene compromiso directo con el grupo y con el hecho, desglosándose cuatro tipos de liderazgo: participativo, director, apoyador, y orientado al logro.

C) Enfoques Emergentes

La realidad dentro del marco globalizado enfoca los diferentes grupos empresariales, sociales, corporativos y comunales en estos casos el líder deberá formar parte de los grupos emergentes.

El liderazgo es estudiado desde un enfoque acorde a la actualidad, moral y ética así surgen estudios como, liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Autores como Lupano y Castro (s/f) mencionan que el liderazgo transaccional da lugar a un intercambio entre el líder y los y los miembros de un equipo, en cual estos consienten la influencia del líder cada vez que se les ofrezca determinadas recompensas, considerando que en general los trabajadores son motivados por beneficios o sanciones.

Pero el mundo actual y el cambio mismo de su naturaleza ya no tiene esos principios de seguir simple y llanamente por recompensas efímeras, sino por lo más importante el reconocimiento moral y humano, liderazgo transformacional (LT) estudiado sobre todo por Bass y Avolio (1985) siendo Bass su mayor representante, siendo uno de los enfoques más estudiados actualmente, ya que “ayuda al logro de un desempeño excepcional del líder como de los seguidores, cambiando y desarrollando la organización integralmente”.

De acuerdo a lo sustentado líneas arriba, enfocamos tres aspectos relevantes: consideración, carisma, individual y estimulación intelectual. Con esta piedra angular los líderes transformacionales refuerzan y dan energía a las instituciones con una nueva decisión, renuevan su misión e incentivan intercambios interinstitucionales, la metodología transformacional va más allá a la transacción, motiva a los trabajadores priorizar entre sus propios beneficios y los beneficios grupales, siendo estos últimos los que prevalecen, es opuesto a la autopromoción, en cambio expone valores de trascendencia y apertura al cambio, mostrando confianza, motivación y respeto hacia objetivos mayores.

No solamente se logra ese enfoque sino muy por el contrario conjunto de valores que son las formas de medir resultados fundamentales de cuál será su comportamiento en el futuro. (Zubieta, 2012)

2.2.2 Definición de la variable dependiente: clima organizacional

Para Fiallo, Alvarado y Soto, el clima organizacional es el entorno en el que un trabajador desarrolla sus labores a diario, la interacción que tiene un jefe con sus trabajadores, el enlace con los trabajadores de la compañía y hasta con los proveedores de esta, Cada uno de estos puntos mencionados forman el clima organizacional

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio

de que "la gente feliz entrega mejores resultados". (Fiallo Moncayo, Alvarado Andino, & Soto Medina, 2015)

Para Chiavenato (2007) (citado por Huamaní Córdova Nathaly), el clima organizacional es el entorno existente entre los trabajadores de la empresa. Es directamente proporcional al nivel de motivación de los empleados, además indica específicamente los puntos motivacionales del ambiente de la organización. Por lo tanto, es positivo cuando genera satisfacción de necesidades personales y motivación personal cada elemento de la empresa, así mismo es negativo cuando no se logran satisfacer dichas necesidades

El autor plantea que las personas están obligadas a habituarse a una gran cantidad posturas para satisfacer sus necesidades y permanecer emocionalmente equilibrados, definido como adecuación, esto no solo se refiere a satisfacer necesidades fisiológicas o de seguridad, también se refiere a la necesidad de pertenencia a grupos sociales.

EL clima no es visible, tampoco tangible, sin embargo es algo muy real dentro de la empresa, el clima de las empresas está definido por elementos como:

- a) La postura individual de cada trabajador en la cual se identifican actitudes, percepciones, personalidad, los valores, aprendizaje, estrés que se puede generar en cada trabajador de la empresa.
- b) Las agrupaciones dentro de la empresa, la manera de estructurarse, normas y procesos.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, políticas, poder, influencia.
- e) La organización a nivel macro y micro.
- f) Los procesos institucionales, estimación, plan de remuneración, comunicación y toma de decisiones. (Huamaní Córdova, 2015, págs. 29, 30).

Síndrome de Burnout

Según Mtra. Alejandra Apiquian Guitart el síntoma de Burnout, conocido como estado de aniquilamiento, síntoma del quemado, síntoma de desmotivación o

síntoma de cansancio emocional esta aceptado por la Organización Mundial de la Salud como una enfermedad laboral, esta genera deteriora miento en la salud mental y física de los trabajadores de la empresa

Herbert Freudenberger en 1974 creo el concepto de Burnout mencionándolo como una “sensación de fracaso y una existencia agotada o gastada que resultaba de una sobrecarga por exigencias de energías, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador”.

Pines y Kafry en 1978, definieron el burnout de la siguiente manera: “experiencia general de agotamiento físico, emocional y actitudinal.”

Edelwich y Brodsky en 1980 mencionan lo siguiente “una pérdida progresiva del idealismo, energía, y motivos vividos por la gente en las profesiones de ayuda, como resultado de las condiciones de trabajo”.

En 1981, Maslach y Jackson lo conceptualizan desde una perspectiva de tres dimensiones:

- Agotamiento emocional. Definido como cansancio físico o mental, o mezcla de ambos. Sensación de no ser capaz de entregar más de uno mismo a clientes internos y externos
- Despersonalización. Segunda dimensión se entiende como generación de sentimientos, actitud negativa y respuestas adversas, frías en contra de las demás personas, en especial hacia clientes o compañeros directos, etc. La persona se vuelve muy irritable y pierde la motivación. El trabajador trata de alejarse de personas que solicitan de su trabajo además de compañeros directos, se muestra cínico, irritable, irónico muchas veces despectivo con los usuarios o clientes culpándolos frustraciones y reducción de nivel de desempeño
- Sentimiento de bajo logro o realización profesional y/o personal. Es visible cuando se evalúa que las solicitudes de trabajo sobrepasan su capacidad de hacerles frente de manera eficaz. Se generan respuestas negativas hacia el mismo y su desempeño laboral, esquiva las relaciones personales además de las profesionales, bajo nivel de producción laboral, incompetencia ante trabajo bajo presión y baja autoestima. La falta de obtención de logros personales en el trabajo conlleva una gran desilusión, fracaso y pérdida de sentido de la actividad laboral. Percepción de fracaso personal, no hay más expectativas o aspiraciones dentro de

la organización, existe insatisfacción general. Consecuencia de esto existen impuntualidades, desobediencia, ausentismo y abandono de labores, estos son síntomas comunes de esta enfermedad laboral. (Apiquian Guitart, 2007)

Clasificación de las dimensiones y consecuencias del síndrome de Burnout según Ramos, 1999 citado por Martínez Pérez, Anabella (2010).

Dimensiones:

- Cansancio físico y psíquico. Agotamiento desgaste profesional.
- Despersonalización (Robotización).
- Baja realización personal.

Consecuencias:

- Desmotivación.
- Negativismo.
- Pasividad.
- Pasotismo.
- Indiferencia.
- Muchos errores, indecisión.
- Consumo abusivo de alcohol, fármacos, drogas.
- Absentismo, ausentismo.
- Accidentes.
- Descenso del rendimiento.
- Baja productividad.
- Trabajo de poca calidad.
- Insatisfacción laboral.

(Martínez Pérez , 2010)

2.2.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional

A) Estilos de Liderazgo

Según Max Weber

1. Líder autocrático: El estilo autocrático de liderazgo toma toda la responsabilidad al momento asumir las decisiones, empieza las acciones, maneja, estimula y vigila a sus subordinados. Las decisiones y el ego se centralizan en el líder. Se llega a pensar que únicamente él tiene la capacidad de decidir, puede pensar que sus subordinados no tienen la capacidad de autorregularse en el trabajo o tiene otras razones por las que siempre el tendrá el control absoluto de las labores y del equipo. Las acciones solicitadas a sus subordinados son acatar sus órdenes y mantenerse en la misma línea de pensamiento. EL autócrata observa a sus subordinados cuidando que estos se mantengan dentro del camino marcado por el evitando que alguno se desvíe.

2. Líder participativo o democrático: al elegir el estilo democrático, se usa la consulta para desempeñar el liderazgo. No se releva ante la toma de decisiones y marca protocolos a seguir por los trabajadores, solicita opiniones sobre temas que son de su interés. Si desea ser un líder participativo, deberá escuchar y tomar en cuenta las sugerencias de los seguidores y aceptar y ejecutar sus aportes siempre que sean viables y prácticas.

El líder democrático promueve, incentiva la toma de decisiones en sus subordinados para mejorar sus propias cualidades.

Propicia la mejora de autocontrol entre los empleados los guía para que puedan asumir mayores responsabilidades por cuenta propia. Apoya a sus subordinados y no tiene aires de dictador. Pero al final la decisión final en temas de suma importancia sigue en sus manos

3. Líder liberal o de rienda suelta: este tipo de líder delega en sus subordinados la toma de decisiones. Es capaz de dirigirse a sus seguidores: "el trabajo que realizaremos se realizará sin importar como se consiga". EL líder liberal espera que sus subordinados tomen la responsabilidad por cuenta propia, guía y control. Salvo por la definición de un conjunto de reglas establecidas, este tipo de líder ofrece poco contacto y apoyo a sus seguidores. Queda evidenciado que para que este estilo de liderazgo tenga buenos resultados, se necesita que los subordinados tengan alto grado de responsabilidad y profesionalismo (...). (Villalobos, 2013)

Implementación de Procesos

Procesos

Se detalla el termino proceso como una secuencia ordenada y lógica de acciones en conjunto que se aplican en una empresa por un individuo, conjunto o departamento, (aun con el aporte de otros departamentos o departamentos de la empresa), capaces de convertir ideas (inputs) en concepción de objetivos o resultados (outputs) para un destinatario definido (clientes externos o internos que lo solicitan) con un diferencial marcado. Los procesos, por lo general, sobrepasan asombrosamente las barreras funcionales, propician la cooperación y crea cultura empresarial distinta a la generalmente existente (más participativa, menos vertical, orientada a resultados. (Nogueira Rivera, 2002)

La administración es el método que se aplica en las empresas para conseguir objetivos de manera estructurada y así obtener lucro mediante la satisfacción de alguna necesidad. Si los gerentes o jefes de las organizaciones desarrollan bien su trabajo de gestión, es muy probable que la empresa alcance los objetivos trazados; entonces, podemos concluir que el desempeño de los gerentes se mide según lo adecuado que cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado, 2008, pág. 47)

¿A que llamamos proceso? La definición es genérica, un conjunto de actividades que realizadas coordinadamente entre ellas permiten alcanzar un mismo objetivo. La complicación con esta definición es que no se toma en cuenta el nivel de los objetivos alcanzados. De tal manera, podemos tener grandes ideas e ingreso de información muy buena pero si el proceso de conversión de estas no es bueno, los resultados no serán favorables.

Los procesos consumen dos recursos muy importantes: dinero y tiempo. Cualquier acción a realizar siempre costara tiempo y dinero, por lo tanto, la forma en que realicemos las tareas es de gran importancia para obtener mejores productos a buenos precios (Ficara Propulsión Empresarial, 2015).

B) Métodos de mando

1. Unidad de mando

El principio de unidad de mando sostiene el concepto de línea continua de autoridad. Afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directo. Si se rompe la unidad de mando, un empleado podría tener que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores. (Robbins, 2004).

Un solo jefe para un solo subordinado. Para evitar confusiones, es indispensable que todo subordinado este obligado hacia un solo superior. La autoridad sobre ciertas actividades solo es ejercida por determinados jefes de línea, es decir, por un centro de autoridad y decisión.

Para Henri Fayol, 1916 para cualquier acción, un agente tan solo debe recibir órdenes de un solo jefe, porque los hombres toleran mal la dualidad de mando que es fuente de conflicto e ineficacia. (Maqueda Lafuente, 1996).

En cada esfuerzo a realizar hay que procurar respetar la unidad de mando y esfuerzo. En todo nivel de una guerra el uso de los ejércitos de manera que amase el poder de combate hacia un objetivo común, necesita unidad de esfuerzo y unidad de mando. Unidad de mando quiere decir que todo un equipo este bajo el mando de un solo líder. Requiere de un único líder con la capacidad de llevar al equipo hacia la consecución de un objetivo único. (Gordo, 2011).

La unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad de mando un subordinado podría que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores... Cada subordinado tiene que responder hacia un solo líder: si no se respeta la unidad de mando será imposible establecer responsabilidades individuales. Es importante diferenciar

hacia quien reportamos y cuáles son nuestras responsabilidades. (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012)

2. Funciones de mando

De acuerdo con Fayol, toda empresa deberá poseer los siguientes grupos de funciones, relacionado al Manual de Funciones y son las siguientes:

1. **Funciones Técnicas:** mediante las cuales se genera la producción de servicios y bienes.
2. **Funciones Comerciales:** Es necesario que la empresa conozca como producir además de comprar y vender de manera correcta.
3. **Funciones Financieras:** Es de suma importancia una correcta gestión financiera para obtener el mayor beneficio posible de las disponibilidades procurando no incurrir en mala gestión del capital.
4. **Funciones de Seguridad:** proteger el capital humano además de los activos físicos de robos incendios o inundaciones, etc.
5. **Funciones Contables:** relacionadas con los estados financieros.
6. **Funciones Administrativas:** Las responsables de que funcionen las otras cinco funciones. Son el principal objetivo del estudio de Fayol, pues en su tiempo apenas estaban en pleno desarrollo y logro.

Las funciones de administración no son exclusivas de los altos gerentes de una compañía, por el contrario la responsabilidad es compartida por todos los niveles jerárquicos de la empresa. Fayol asegura que el atributo esencial de las personas que se encuentran en niveles bajos es la profesionalidad característica de la organización, y la capacidad más resaltante de los directivos es la de administración. Es así que al ascender de jerarquía en una empresa se debe incrementar las capacidades administrativas, así mismo si se desciende las funciones son más técnicas.

Los seis bloques de marcadas funciones se presentan en toda empresa, Cada función se desarrolla con capacidades especiales que deben ser cualidad de las personas asignadas a realizar determinadas tareas. (Millaray Monsalves, 2013)

C) El Manual de Organización y Funciones – MOF

Toda organización deberá poseer un documento con funciones establecidas denominado manual de funciones, más aun las grandes empresas, solo así se controlara las funciones del personal que conforma la compañía. Es un útil instrumento para desarrollar las estrategias de la empresa, puesto que establece y delimita los campos de acción de cada departamento de trabajo, tanto como cada puesto laboral.

La explicación de la estructura organizacional de una empresa, explica el diseño y descripción de distintos puestos laborales generando reglas de coordinación entre estos. Se trata de un documento que explica la interacción con otras departamentos y procesos a seguir.

La creación de un manual de funciones se compone de 7 pasos y son las siguientes:

1. Visitar a la empresa y entrevistar a los responsables de los puestos laborales:
2. Analizar cómo está organizada la empresa
3. Documentación y análisis objetivo del estado de la empresa en la actualidad
4. Generación de un documento previo de funciones
5. Verificar el contenido del documento previo con el personal de la empresa
6. Variación, correcciones, o amplitud del documento previo al manual de funciones
7. Presentación del manual a gerencia de la empresa

Utilidad y beneficios de un Manual de Funciones

1. Define y establece el campo de acción de cada puesto de trabajo, genera que las personas interactúen con mayor conocimiento de su puesto de trabajo de la compañía, lo que ayuda en el trabajo de comunicación, integración y desarrollo.
2. Acaba con los desbalances en las cargas laborales, olvidos, redundancia de funciones, estancamientos, procesos sin sentido, etc....
3. Muy útil para planificar el trabajo del personal y los posibles cambios de los puestos laborales, así mismo para establecer planes de carrera
4. Los discernimientos determinados de la empresa se pueden registrar al desarrollar el MOF. (Jobandtalent.com, 2013)

El MOF, es un escrito formal que las compañías desarrollan para registrar parte de la forma de la compañía que ha seguido, y funciona como guía para todos los trabajadores. El MOF contiene el organigrama de la empresa y describe una a una las funciones de cada puesto de la empresa. Además se incluye descripción del puesto, perfil e indicadores. El día de hoy es esencial disponer de este tipo de documentos en la empresa no solo porque certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo exija, el uso de este en el desarrollo de labores diarias, reduce los conflictos en las diversas departamentos, establece responsabilidades, distribuye el trabajo y procura mantener el orden.

Además es punto de partida para establecer normas organizacionales de gran efectividad como: evaluación de desempeño, escalas salariales, línea de carrera y otras

Como se muestra, la presencia del MOF en una empresa es de gran importancia y por ello se debe de elaborar muy cuidadosamente. Recomendaciones para su elaboración:

Compromiso por parte de toda la empresa, sobre todo con los cambios drásticos
Por último, comunicar y promover el conocimiento del manual a toda la empresa, por ejemplo puede colocarse en el sistema intranet de la compañía.

En nuestra pericia obtenida muchas consultorías en temas organizacionales, las compañías en un principio, desconocen el gran valor e impacto de esta medida, pero en el transcurso de la creación, se van solucionando algunos problemas que se habían generado en la empresa y que en ocasiones lograron generar problemas fuertes, afectando la generación de rentabilidad en la compañía (Rios Ramos, 2010).

2.2.2.2 Determinación de factores para el Clima Organizacional

Según Litwin y Stinger citado por (Oswaldo Clemente Peláez León), Defienden la existencia de nueve factores que determinarían el tipo de clima organizacional existente en una empresa. Cada uno de estos puntos se relaciona con alguna propiedad de la compañía y estas son:

1. Estructura: Es la apreciación que tienen los trabajadores de la empresa sobre la cantidad de reglas, y otras limitaciones a las cuales se ven obligados durante el desarrollo de sus labores. El nivel de importancia que pone la empresa a la burocracia, versus la importancia en la construcción de un ambiente de trabajo libre, informal y estructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Percepción de los trabajadores de la capacidad que tienen en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es general o específica, es decir tener control propio sobre su trabajo o percepción de ser vigilado constantemente

3. Recompensa: Medida en la que la organización usa más el premio para impulsar la motivación de los trabajadores, por encima del castigo

4. Desafío: Sentimiento que experimentan los miembros de la organización sobre nuevos proyectos a realizar, el cual permite incrementar sus capacidades poniéndolas en práctica.

Es la medida en que la organización promueve la obtención de resultados positivos

5. Relaciones sociales: Es la percepción de los trabajadores de la existencia de un correcto ambiente laboral y buenas relaciones sociales tanto entre compañeros de trabajo así como con los jefes y los clientes en general.

6. Cooperación: Sentimiento de los trabajadores de la existencia de respaldo por parte de los jefes, y otros empleados de la empresa. El énfasis está colocado en la cooperación mutua de los miembros de la organización a todo nivel.

7. Estándares: Apreciación de los trabajadores sobre el nivel de importancia que ponen los jefes a las normas de evaluación de rendimiento

8. Conflictos: Grado en que los miembros de la empresa aceptan todo tipo de opiniones, a favor o en contra, y son capaces de resolverlos en beneficio mutuo.

9. Identidad: Percepción de los trabajadores de pertenecer a una institución y ser un elemento importante y valioso dentro de ella.

Es la percepción de compartir objetivos personales con los objetivos de la empresa. (Pelaes León, 2010, págs. 54, 55).

2.3 Definición de términos básicos

Administración de personal:

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

Capacitación laboral:

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

Cargo:

Persona que tiene un empleo muy importante.

Clima organizacional:

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados

por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Comportamiento laboral:

Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

Conflictos:

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

Departamento:

Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

Desempeño:

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

Desempleo:

Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

Emprendedor:

Es una persona que enfrenta, con resolución, acciones difíciles. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

Entrevista:

Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

Gerencia:

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerente de personal:

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

Horario laboral:

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

Incentivos:

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

Inteligencia emocional:

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Liderazgo:

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Organización:

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

Patrono:

Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

Selección de personal:

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

Staff:

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

Talento humano:

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques de la Investigación

El enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos, en un esfuerzo por generar conocimientos y utilizan, en general, cinco fases o pasos similares y relacionados entre sí, como son:

- a) Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas, como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso para generar otras.

En nuestro caso, se trata de una investigación con un **enfoque cualitativo**, pues la investigación es referida como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, perspectivas que incluyen una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban las hipótesis; estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o bien son un resultado del estudio.

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos mediante el cuestionario no estandarizados; no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico, pues la recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus emociones, sus experiencias, significados y otros aspectos subjetivos como lo muestra el cuestionario del anexo respectivo.

3.2 Variables

X = VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo Transformacional

Y = VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Organizacional

3.2.1 Operacionalización de las variables

A) Operacionalización de la variable independiente:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Es aquel proceso de liderazgo que trasciende los intereses personales por el bien de la empresa, donde no se acepta el estado desordenado de las cosas, sino que existe un esfuerzo apasionado por cambiarlo, transformando las aspiraciones, los ideales, las motivaciones y los valores de los seguidores, generando un efecto profundo y extraordinario de cambio y de desarrollo.	Es aquel proceso de liderazgo que pone de manifiesto características y actitudes de comportamientos vinculados con aspectos como estilos de liderazgo, métodos de mando, manual de funciones, estimulación intelectual, motivación inspiracional, tolerancia psicológica, cultura de la participación, actuación de los directivos e influencia idealizada, generando influencia en los seguidores que son los trabajadores.,	Estilos de Liderazgo	Autocrático Participativo o democrático Liberal o de rienda suelta Profesional y carismático
		Métodos de Mando	Influencia idealizada Consideración individualizada Estimulación intelectual Liderazgo inspiracional
		Manual de Funciones	Funciones técnicas Funciones comerciales Funciones de seguridad Funciones financieras Funciones contables Funciones administrativas

Fuente: Elaboración propia.

B) Operacionalización de la variable dependiente:

CLIMA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Es el conjunto de propiedades del ambiente laboral como la motivación, las actitudes, los comportamientos, los reconocimientos, los méritos, el compromiso, el trabajo en equipo y otros factores percibida directa o indirectamente por los trabajadores y que se supone son una fuerza que influye en la conducta de dichos trabajadores para llegar a tener una mayor productividad en sus labores diarias y un resultado exitoso con ganancias y utilidades para todos.	Es el conjunto de dimensiones e indicadores que se conjugan en el proceso organizacional, generando actitudes y comportamientos en los trabajadores basados principalmente en las tres dimensiones principales como es la identidad institucional, las relaciones interpersonales y la dinámica institucional.	Estructura y responsabilidad	<p>Conjunto de normas internas en la empresa</p> <p>Organigrama</p> <p>Importancia de la burocracia</p> <p>Toma de decisiones</p>
		Relaciones sociales y recompensa	<p>Compañerismo y ayuda mutua</p> <p>Amistad y empatía</p> <p>Incremento de la productividad</p> <p>Ambiente agradable</p>
		Identidad institucional y cooperación	<p>Percepción de los trabajadores</p> <p>Elementos importantes</p> <p>Existencia de respaldo</p> <p>Compartir objetivos y metas</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

El liderazgo transformacional tendría influencia en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

3.3.2 Hipótesis específicas

3.3.2.1 Hipótesis específica 1

Los estilos de liderazgo tendrían influencia en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

3.3.2.2 Hipótesis específica 2

Los métodos de mando tendrían influencia en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

3.3.2.3 Hipótesis específica 3

El manual de funciones tendría influencia en el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., San Juan de Lurigancho – 2015

3.4 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica o pura por cuanto las variables en estudio no necesitan demostración, por cuanto, busca poner a prueba una teoría con escasa o ninguna intención de aplicar sus resultados a problemas prácticos en la empresa; asimismo, se considera una investigación aplicada, por cuanto lo que se haya

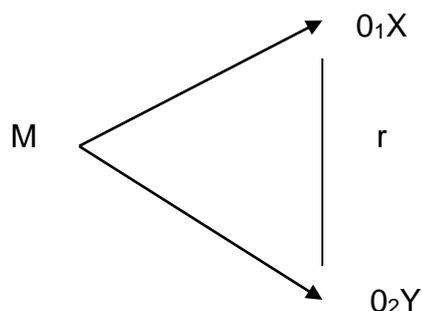
logrado en conocer las dimensiones y los indicadores en algún momento deberá de aplicarse para solucionar la problemática planteada en el estudio.

3.5 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es transversal, exploratorio, descriptivo y correlacional por cuanto las variables son de un tiempo determinado como es el año 2015, se explora las variables mediante el marco teórico y la operacionalización, es descriptivo por cuanto se redacta lo que se define como elementos de cambio y se relacionan para formar propósitos comunes que inciden en la problemática y ayudan a solucionar el problema en estudio.

"Estos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado. Por lo tanto los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pueden pretender analizar relaciones de causalidad. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en hipótesis correlacionales y cuando buscan evaluar relaciones causales, se basan en hipótesis causales".

Su diagrama representativo es el siguiente:



En el esquema:

Dónde:

M	: Muestra de estudio
X	: Liderazgo Transformacional
Y	: Clima Organizacional
O_1 y O_2	: Puntuaciones de las variables
r	: Correlación

En nuestro caso, pretendemos relacionar el liderazgo transformacional y el clima organizacional en el departamento de soporte técnico de la empresa Grupo VisualCont S.A.C. del Distrito de San Juan de Lurigancho.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

La población está determinada por la cantidad de trabajadores de la empresa Grupo VisualCont S.A.C., que en este caso del estudio es de 10 trabajadores.

3.6.2 Muestra

La muestra según el diseño muestral de correlación asignada es de 10 trabajadores, según la calculadora de muestras de Economic & Marketing S.C.

3.6.3 Distribución de la muestra

Tabla N° 1

Composición de la Muestra por Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	7	70.0
Mujeres	3	30.0
Total	10	100.0

Tal como se puede apreciar en la Tabla N° 1, el número de varones es mayor en la muestra tomada, 70.0% frente al 30.0% de las mujeres.

Tabla N° 2

Composición de la Muestra por rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 25	4	40.0
26 – 30	3	30.0
31 – 35	2	20.0
36 – 40	1	10.0
41 – a más	0	00.0
Total	10	100.0

Los resultados observados en la tabla N° 2, nos indican que las edades de las personas de la muestra fluctúan entre los 20 y 40 a más años, siendo las de mayor porcentaje las edades que se ubican dentro de los rangos 20 – 25 años (40.0%) y 26 – 30 años (30.0%).

Tabla Nº 3

Composición de la Muestra por Rango de Tiempo de Servicios

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 – 2 años	4	40.0
2 – 4 años	3	30.0
5 – 8 años	2	20.0
8 a más años	1	10.0
Total	10	100.0

Tal como se puede apreciar en la tabla Nº 3, el tiempo de servicios de los trabajadores de la muestra fluctúan entre 1 y 8 años a más, siendo los de mayor porcentaje los tiempos que se ubican dentro de los rangos 1 – 2 años (40.0%) y 2 – 4 años (30.0%).

ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

Libros

Forma básica

- Agustín, A., & Derqui, B. (2015). *¿Qué Narices esto de la Sostenibilidad? - Descubriendo nuevas oportunidades de negocio para el gran consumo*. España: Profit Editorial.
- Ferré Trenzano, J. M. (1995). *Marketing y Competitividad, El Método Tortuga en 40 Pasos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- FISCHMAN, D. (2015). *EL LÍDER TRANSFORMADOR*. LIMA: PLANETA PERU S.A.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. ITM.
- Maqueda Lafuente, J. (1996). *Cuadernos de dirección Estratégica y Planificación*. Madrid: Diaz de Santos .
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Dias de Santos, S.A.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cien Fuegos.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción*. Lima: UNMSM.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson educación.

Libro en versión electrónica

Apiquian Guitart, A. (27 de Abril de 2007). *www.anahuac.mx*. Obtenido de EL SÍNDROME DEL BURNOUT EN LAS EMPRESAS:
<http://www.anahuac.mx/psicologia/archivos/artburnout.doc>

De Camino V., R., & Müller, S. (1999). *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. España: España: CATIE.

Luis Jorge, G. (01 de julio de 1998). *Biblioteca virtual, biblioteca Luis Ángel Arango*. Obtenido de Banco de la República Actividad Cultural:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatitina/246.htm>

Publicaciones periódicas

Artículo de revista

Escuela Europea de Management. (20 de mayo de 2015).
<http://www.escuelamanagement.eu>. Obtenido de Concepto de liderazgo según los principales autores:
<http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Martínez Pérez , A. (1 de Septiembre de 2010). *www.ucm.es*. Obtenido de EL SÍNDROME DE BURNOUT. EVOLUCIÓN CONCEPTUAL Y ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN:
<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n112/DATOSS.htm>

Méndez, P. R. (03 de octubre de 2009). *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns*. Obtenido de ROGER MENDEZ BENAVIDES:
<http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>

Millaray Monsalves, N. (2 de Mayo de 2013).
Conocimientodeadministracion.blogspot. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Conocimiento de la Administración:
<http://conocimientodeadministracion.blogspot.pe/2013/05/las-seis-funciones-basicas-de-la.html>

Villalobos, C. (24 de octubre de 2013). *El Liderazgo y el Líder según Max Weber, Lippit & white*. Obtenido de prezzi: https://prezi.com/hzas7wcvp_iv/el-liderazgo-y-el-lider-segun-max-weber-lippit-white/

Zubieta, D. R. (16 de enero de 2012). *Enfoques teóricos de liderazgo*. Obtenido de Grupos pequeños full:
<http://pastoresdegrupospequenhos.blogspot.pe/2012/01/enfoques-teoricos-de-liderazgo.html>

Artículo en versión electrónica

Fiallo Moncayo, D., Alvarado Andino, P., & Soto Medina, L. S. (01 de Septiembre de 2015). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA EMPRESA*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Carmen Espinoza. (2012). *psicologosenlinea.net*. Obtenido de Definición de Líder: Liderazgo según Richard L. Daft , Liderazgo desarrollador, Tipología de liderazgo, entre otras clasificaciones: <https://psicologosenlinea.net/208->

definicion-de-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-
tipologia-de-liderazgo-y-caracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html

Informes

Goleman, D. (07 de septiembre de 2015). *DANIEL GOLEMAN, SUS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO*. Obtenido de ricardllora.wordpress:
<https://ricardllora.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>

Tesis

Hernández García, V., & Fernanda Rojas, M. (2011). *Propuesta de Creación de una Instrumento de Medición de Clima Laboral*. Santiago de Cali - Colombia: ICESI.

Garcia-Guiu López, C. (2014). *Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones de liderazgo con identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal*. GRANADA: UNED.

Cervera Cajo, E. (2012). *Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos*. LIMA: U.N.M.S.M.

Huamaní Córdova, N. N. (2015). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE CONDUCCIÓN DE TRENES, DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DEL METRO DE LIMA, LA LINEA 1 EN EL 2013*. Lima: U.N.T.S.

Material electrónico

Blogs

Camila Murcia, M. (2015). *Las 4 dimensiones del liderazgo transformacional*. España: Blog. de Recursos Humanos.

Ficara Propulsión Empresarial. (24 de Febrero de 2015). <http://ficprem.com>.
Obtenido de ¿Cuáles son los procesos clave de tu empresa?:
<http://ficprem.com/cuales-son-los-procesos-clave-de-tu-empresa/>

Gitman, L. J., & Joehnk, M. D. (2005). *Fundamentos de Inversiones*. Madrid: Loma.
<https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>

Gordo, F. (2 de Mayo de 2011). *franjgordo.blogspot.pe*. Obtenido de Dirigir empresas: franjgordo.blogspot.pe/2011/05/unidad-de-mando-base-para-una.html

Jobandtalent.com. (27 de Junio de 2013). <http://blog.jobandtalent.com>. Obtenido de El manual de funciones de la empresa: El manual de funciones de la empresa

Millaray Monsalves, N. (2 de Mayo de 2013). *Conocimientodeadministracion.blogspot*. Recuperado el 2 de marzo de 2017, de Conocimiento de la Administración:
<http://conocimientodeadministracion.blogspot.pe/2013/05/las-seis-funciones-basicas-de-la.html>

Rios Ramos, F. (20 de Abril de 2010). <http://blog.pucp.edu.pe/blog>. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Rodríguez Rojas, C. I. (20 de Mayo de 2012). *Sostenibilidad en las empresas*.

Obtenido de EOI Escuela de Organización Industrial:

<http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Vignale, V. (20 de Febrero de 2014). *Rentabilidad Sostenible = Estado Mental*

Positivo. Obtenido de Blogs gestión :

<http://blogs.gestion.pe/cafeinaparaturcarrera/2014/02/rentabilidad-sostenible-estado-mental-positivo-i.html>

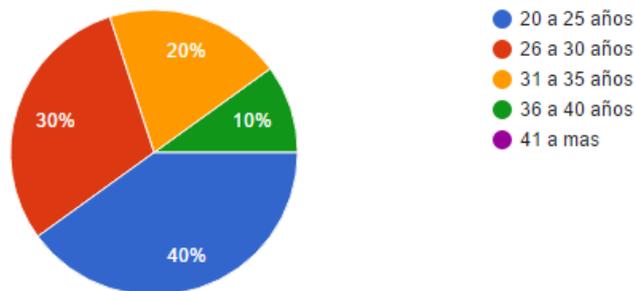
ANEXO 1
CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA: NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE SOPORTE TÉCNICO DE LA EMPRESA GRUPO VISUALCONT S.A.C.

MIEMBROS DEL AREA: 10 PERSONAS

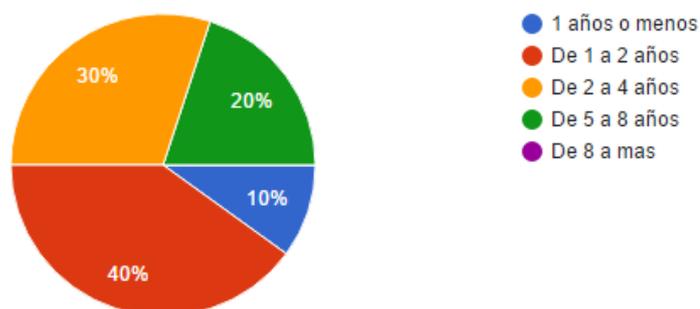
RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

Edad (10 respuestas)



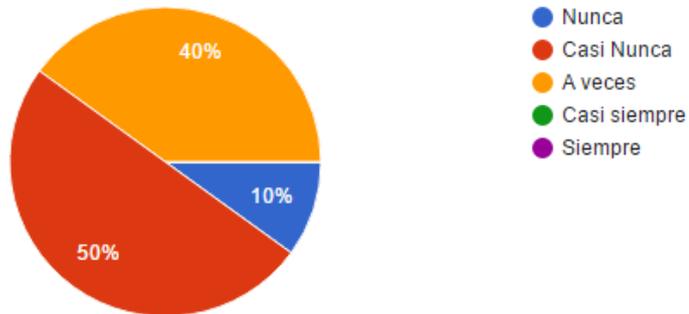
El 70% de la edad de los trabajadores está entre 20 y 30 años, esto indica que son un grupo principalmente joven.

Antigüedad en la empresa (10 respuestas)

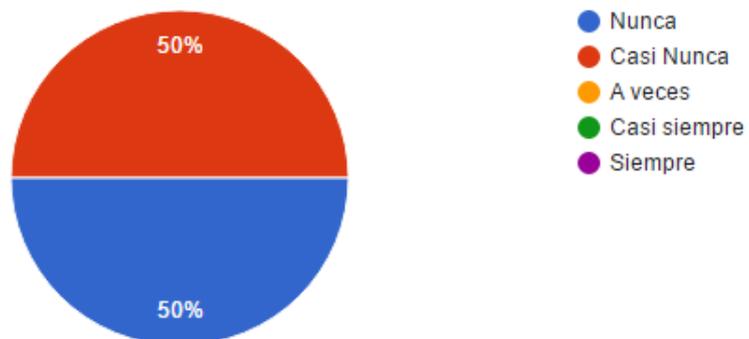


El 50% de los trabajadores tiene menos de 2 años en la empresa, solo el 20% (2 personas) de los trabajadores tiene más de 5 años en la empresa, esto indica que la rotación de personal es un punto tomar en cuenta.

1. ¿Tengo claro cuales son mis tareas y responsabilidades? (10 respuestas)

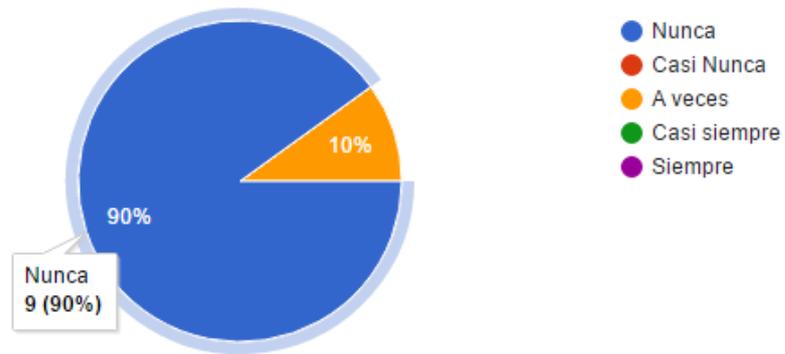


2. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado? (10 respuestas)

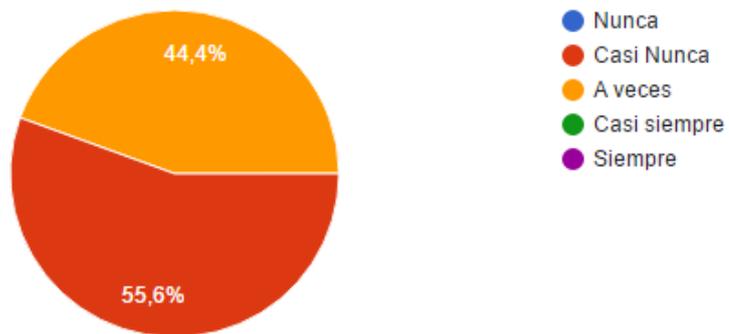


3. ¿Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la posibilidad de ascender en la empresa?

(10 respuestas)

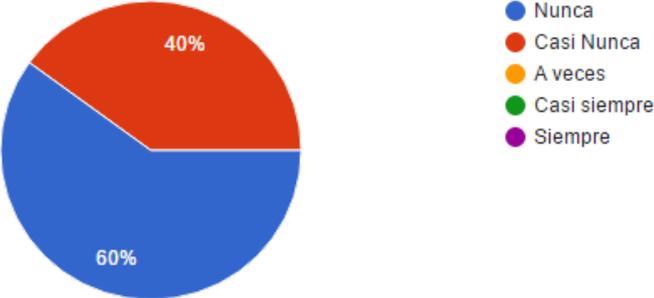


4. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo? (9 respuestas)



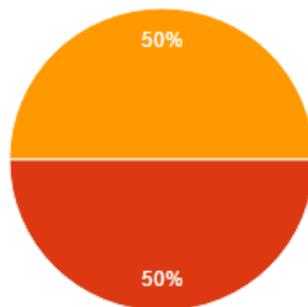
5. ¿La comunicación interna es una actividad permanente y planificada?

(10 respuestas)



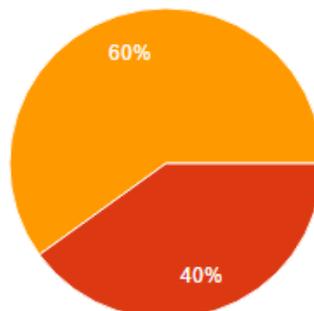
6. ¿Tengo disponible la información sobre los productos y servicios que ofrece la empresa?

(10 respuestas)



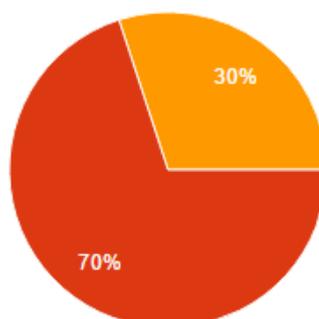
7. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

(10 respuestas)



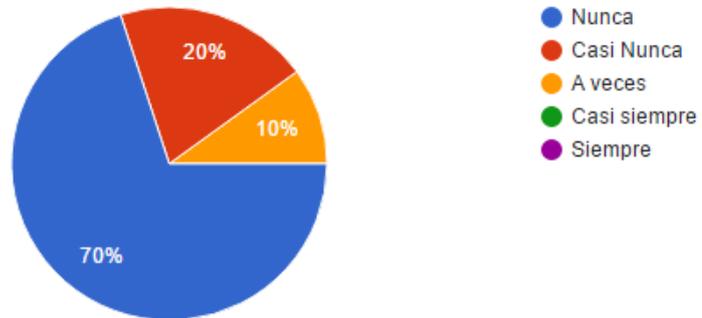
8. ¿Las condiciones de espacio, ruido, iluminación, etc me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

(10 respuestas)



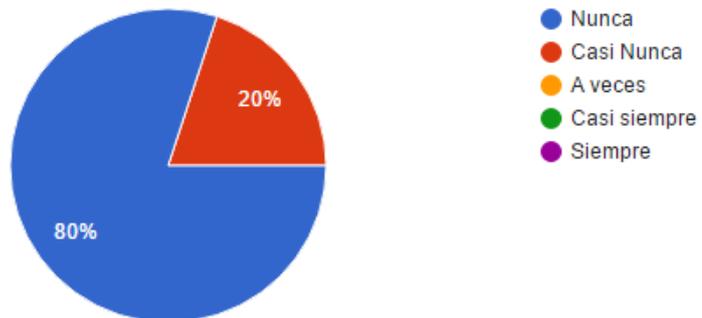
9. ¿Recibo formación para actualizar conocimiento de mi trabajo?

(10 respuestas)



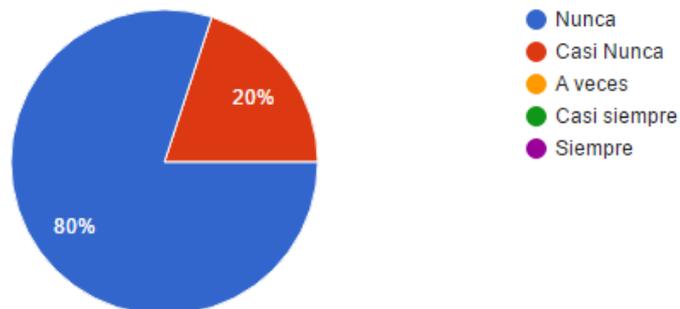
10. ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

(10 respuestas)



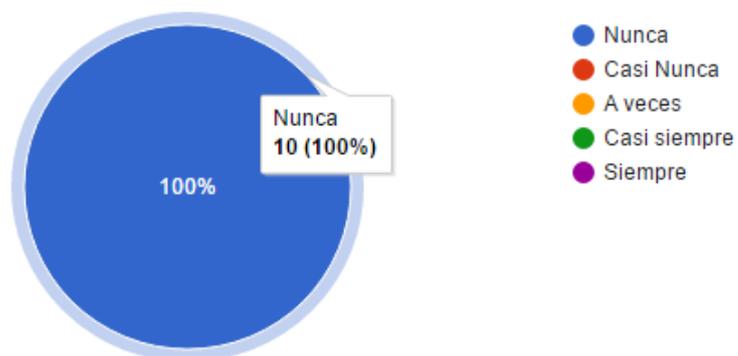
11. ¿Mi jefe es claro cuando define mis objetivos de trabajo o del área?

(10 respuestas)

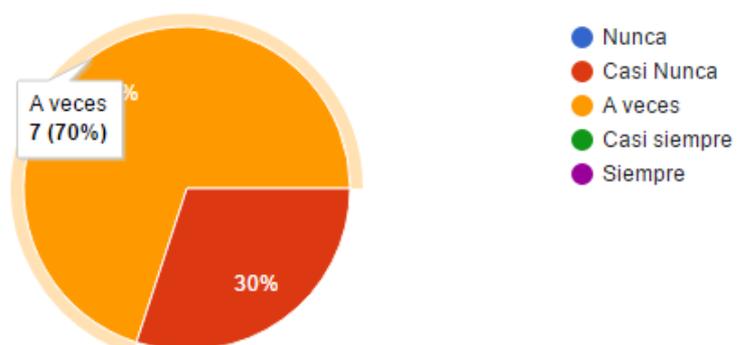


12. ¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

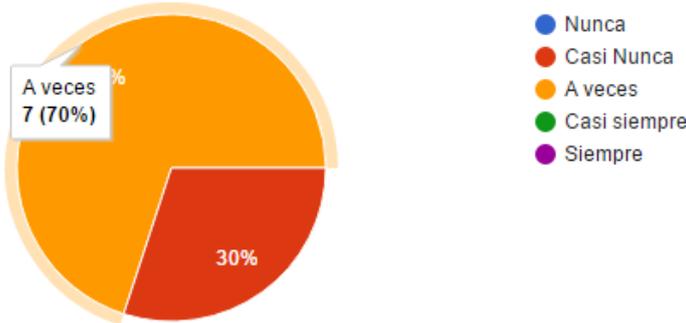
(10 respuestas)



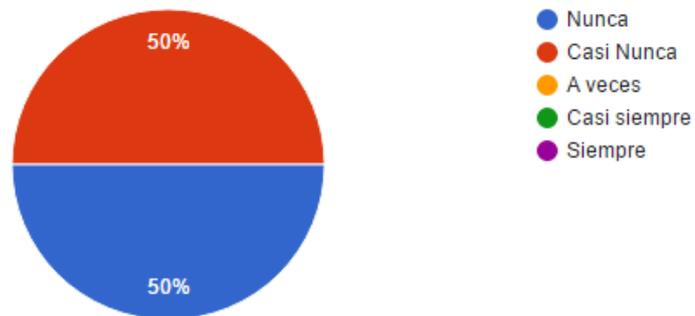
13. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo? (10 respuestas)



14. ¿Es buena la comunicación entre compañeros de trabajo? (10 respuestas)

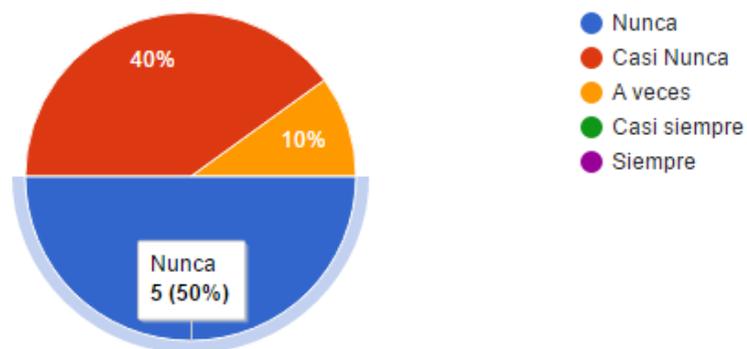


15. ¿El jefe da instrucciones claras para los proyectos? (10 respuestas)



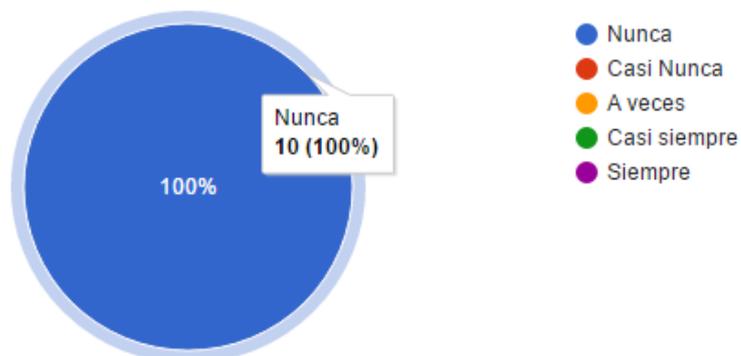
16. ¿El jefe hace preguntas invitando a la participación de sus colaboradores?

(10 respuestas)

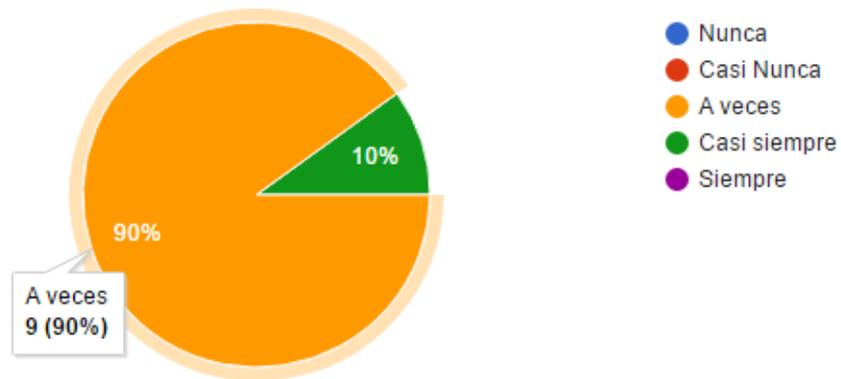


17. ¿El jefe apoya a los colaboradores cuando las cosas salen mal?

(10 respuestas)

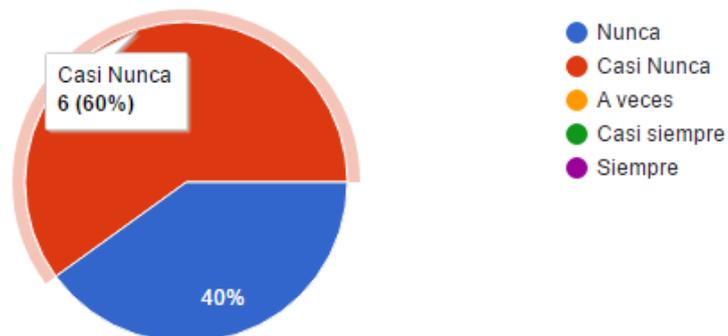


18. ¿El jefe delega sus responsabilidades? (10 respuestas)



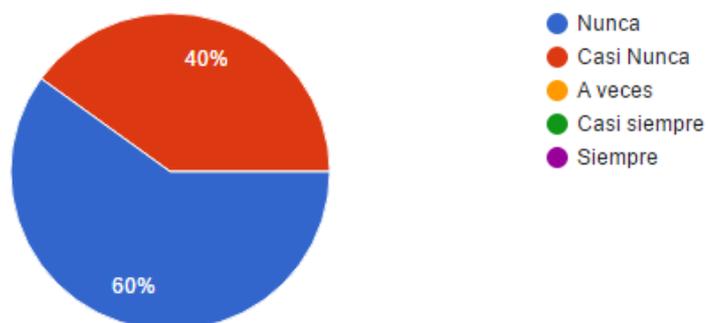
19. ¿El jefe explica de manera correcta los nuevos proyectos a los empleados?

(10 respuestas)



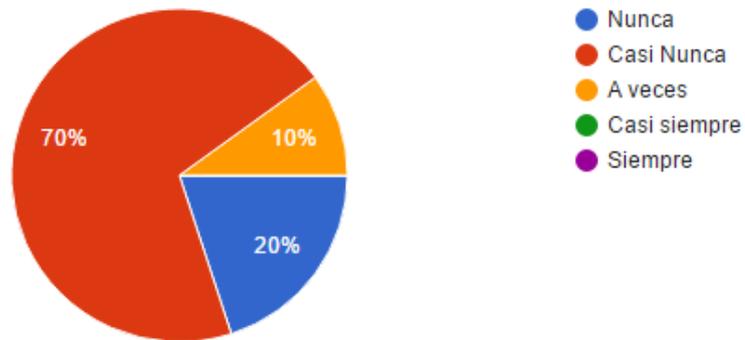
20. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

(10 respuestas)

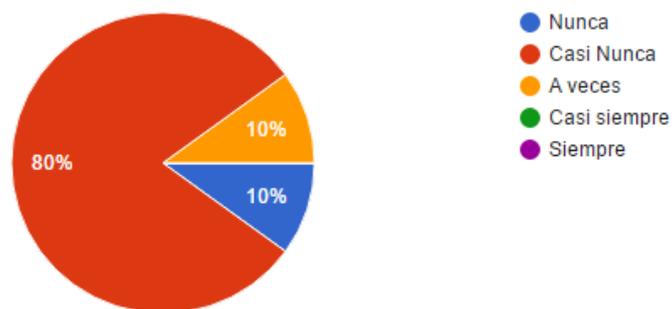


21. ¿Las remuneraciones están al nivel de los de mis colegas en el mercado?

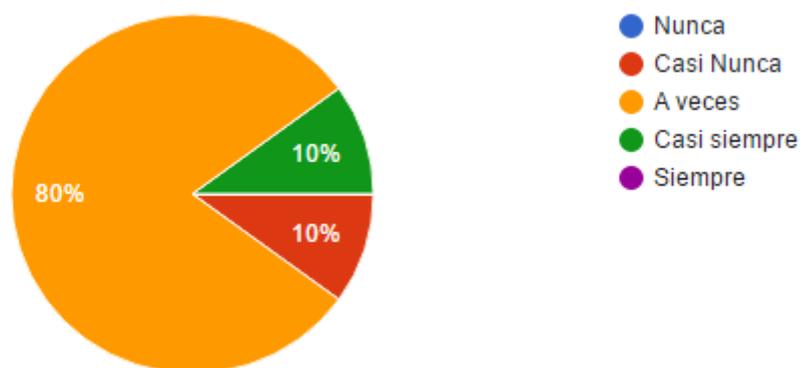
(10 respuestas)



22. ¿Participo de las actividades organizadas por la empresa? (10 respuestas)



23. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo (10 respuestas)



Claramente se puede apreciar en las encuestas la falta de un liderazgo transformacional y el mal clima laboral que existe en la organización.