

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE LOGÍSTICA
EN LA EMPRESA KOPELCO - SAN JUAN DE MIRAFLORES - LIMA - ENERO
2017-2018”**

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

INTEGRANTES:

DONAYRE SALCEDO, JUANA ROSA

PORTOCARRERO AGUILAR, JOSE WILIAN.

VIDAL ESPINOZA, DIONICIA SATURNINA

ASESOR: MG. WILFREDO QUIROZ CRISTOBAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, 2018

DEDICATORIA

A nuestros familiares que nos
apoyaron en esta etapa, y la
comprensión durante el
desarrollo de nuestra
investigación.

AGRADECIMIENTO

A Dios por nuestra existencia,
por habernos dado inteligencia
y permitirnos realizar nuestra
investigación con la paciencia
y dedicación necesaria.

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018.

Para ello, el trabajo se efectuó de manera descriptiva a fin de poder determinar si el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística dependió de un buen liderazgo del gerente de esta área en la citada empresa.

Así, se concluyó que el liderazgo organizacional sí influyó en el desempeño laboral de dichos trabajadores.

Palabras clave: liderazgo, desempeño laboral, productividad

Abstract

The present research work was carried out to determine the influence of organizational leadership in the work performance to improve the productivity of the logistics area in the company Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, January 2017-2018.

The present investigation was carried out in a descriptive way, to be able to determine if the labor performance of the workers of the logistics area depends on a good leadership of the Logistics Manager of the company Kopelco.

It is concluded that organizational leadership influences the work performance of workers in the logistics area of the company Kopelco.

Keywords: leadership, work performance, productivity

Tabla de Contenidos

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMERICAS	ii
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	ii
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS	ii
TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	ii
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS.....	ii
Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	6
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.	6
1.2. Planteamiento del Problema	8
1.2.1. Problema general.	8
1.2.2. Problemas específicos.	8
1.3. Casuística	8
Capítulo II: Marco Teórico.....	11
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.1.1. Tesis internacionales.	11
2.1.2. Tesis nacionales.....	23
2.2. Bases Teóricas	32
2.2.1. Liderazgo.	32
2.2.2. Desempeño laboral.	37
Capítulo III: Alternativas de Solución.....	51
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54
Referencias	56
Apéndice	59

Introducción

Este trabajo de investigación se basa en el problema del liderazgo organizacional, así como su autoridad, en el cometido laboral para mejorar la productividad debido a la falta de colaboración por parte de la gerencia en el adelanto de las diligencias asignadas a los trabajadores del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, desde enero 2017 al 2018.

Al respecto, Servicios Kopelco, de acuerdo con la nueva ley general de sociedades, obtuvo una nueva denominación como Kopelco S. A. en el año 1998; siendo una empresa consagrada a la supervisión, realización y sustento de actividades eléctricas de transmisión y distribución; proyectos, y servicios logísticos. Desde entonces, ha adjudicado el adeudo de compensar las obligaciones de sus clientes, contribuir con el cuidado y conservación del medio ambiente, la salud ocupacional y seguridad de sus colaboradores.

Kopelco S.A conciente de la necesidad de realizar actividades preventivas de la salud ocupacional de sus colaboradores y con el compromiso por parte de la gerencia de considerar a ellos como su recurso más importante, considera que la planificación de las actividades en salud son un pilar en el fortalecimiento de medidas necesarias para evitar cualquier alteración del bienestar físico, psicológico y social en el que su trabajo, pueda ocasionar en cada uno de ellos. en el Asimismo, considera determinar las actividades necesarias para mantener estados de salud óptimos en los colaboradores de Kopelco SAN JUAN DE MIRAFLORES - LIMA - ENERO 2017-2018”

La empresa Kopelco S.A. realiza el reprocesamiento (área de Logística) y acondicionamiento de los siguientes residuos industriales no peligrosos: postes de fierro, luminarias, chatarra, cables y el almacenamiento de los siguientes residuos industriales

peligrosos: lámparas de Na y Hg , cilindros y equipos conteniendo aceite , baterías de plomo, baterías níquel - cadmio y desechos de materiales.

La empresa Kopelco S.A. tiene como principal proveedor a la empresa Electric S.A.A. a quien se compra mensualmente. El peso total promedio mensual de residuos que se compran llega a un promedio de alrededor de 150 toneladas.

El área de Logística realiza ventas mensuales de los diferentes residuos ya segregados y reciclados. La venta se realiza por licitación, en unidades, en kilos o toneladas; según se licite, se presenta la frecuencia y los precios de los diferentes residuos industriales no peligrosos que se comercializa. Recibe para su comercialización los siguientes residuos no peligrosos: Postes de fierro, luminarias, chatarra diversa de fierro, cables, papel, cartón, y desechos diversos. Así mismo recibe los siguientes residuos peligrosos: lámparas de Na y Hg, baterías de plomo ácido, tierra y trapos contaminados con hidrocarburos, filtros de aceite para vehículos, equipos y cilindros conteniendo aceite dieléctrico tales como transformadores de distribución y potencia, de corriente y de tensión que únicamente se almacenan temporal para su posterior disposición final.

El planteamiento del problema surgió a raíz de la insatisfacción del personal que laboraba en la empresa por la falta de liderazgo de la gerencia general y la gerencia del área de logística, de tal manera que no se involucraban con el desarrollo de las actividades de la organización, por lo cual se generó malestar en los trabajadores, quienes percibieron que no contaban con una persona a la que pudieran seguir o que estuviera involucrada con su trabajo en los procesos; lo que ocasionó que ellos no cumplieran con las expectativas del desempeño laboral para la mejora de la productividad (incumplimiento de los procedimientos de trabajo, estándares de seguridad, cuidado del medio ambiente y la calidad del producto o servicio).

Por esa razón, en Kopelco, como en cualquier otra empresa, institución, familia o grupo de estudio, es muy importante contar con una persona que asuma el rol de un buen líder, ya que este

se encargará de ser el guía y velará por el cumplimiento de los objetivos trazados, demostrando siempre su compromiso con las actividades a realizar; de modo que apoye en el fortalecimiento de las capacidades de los integrantes y que sea apto para tomar decisiones acertadas en cuanto a situaciones que se presentan durante las labores ejecutadas. Así, los trabajadores, al contar con un buen líder, no solo desempeñarán una función adecuada, sino que se sentirán motivados; lo que conllevará a su identificación con la empresa y permitirá que haya un mejor desempeño laboral y un incremento en la productividad notablemente.

En la empresa Kopelco; debido a la falta de tecnología, no se ejecutan los trabajos de manera sistematizada. Por esta, se realizan los pedidos y requerimientos de trabajo de manera manual, lo cual dificulta un mayor control y la rapidez en el desarrollo de las actividades.

Para citar algunas ideas recomendadas, según la investigación realizada por Urizar Awe (2016) en su tesis “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz”, se identificó la presencia de tres estilos de liderazgo, donde predomina el liderazgo autocrático, seguido del liderazgo participativo y finalmente el liderazgo liberal. La recomendación resaltante para una mejora en la empresa es impulsar la participación de las personas a fin de acrecentar el liderazgo interactivo a través de chácharas motivacionales y aprendizajes imborrables para la mejora del cometido laboral.

Así también, Jiménez (2014), en su tesis “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”, determinó que el liderazgo no interviene en el cometido de los docentes, sino que la estimulación interna es la que genera que los docentes tengan un mejor desempeño laboral.

Igualmente, Posadas (2016), en su tesis “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla”, y Campos (2012), en su tesis “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del

distrito de Ventanilla - Región Callao”, sugieren reforzar el liderazgo por medio de talleres y políticas para fortalecer el desempeño laboral.

Como se indicó, la necesidad de la investigación se basa en el análisis del liderazgo organizacional y su influencia para mejorar la productividad dentro del área de logística de la empresa Kopelco. Para ello, se identificó que existe una falta de liderazgo de la gerencia del área, lo cual generó insatisfacción del personal, ya que no percibieron la presencia del líder de su área de trabajo durante el desarrollo de sus actividades, lo que perjudicó el cumplimiento de los objetivos del área de logística.

En ese sentido, la importancia de la investigación es determinar cómo influye el comportamiento del estilo de supervisión y liderazgo de parte de la gerencia de logística en los trabajadores para lograr que cumplan con los estándares elevados en el desempeño laboral, mejorando la productividad y logrando los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que los trabajadores necesitan técnicas de motivación, comunicación y dinámicas de grupo. Es un medio indispensable y un método importante para asegurar el éxito en las comunicaciones entre los supervisores, líderes de grupo y trabajadores. Ayudando a fomentar un clima cooperativo de comunicación, alentando el espíritu de equipo, en las cuales el trabajador se vea impulsado en esforzarse en alcanzar las metas trazadas por el área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores Lima 2017 –2018.

El Capítulo I desarrolla el esbozo, así como el problema general y problemas específicos. Además, se presentarán la casuística planteada y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico con los antecedentes y las bases teóricas en función a las variables.

En tanto que, en el Capítulo III, se proponen alternativas de solución. Al finalizar, se muestran las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

Capítulo I: Problema de la Investigación

1.1. Descripción de la Realidad Problemática.

Todas las sociedades buscan ser rentables como resultado de una buena productividad por parte de su personal, por lo que uno de los factores que influye en la mejora de dicha productividad es contar con un buen liderazgo, no solo a nivel de la gerencia general, sino en cada una de las áreas o jefaturas. Al contar con un buen líder, se logrará un buen desempeño laboral, además de una mejora del clima laboral, se fortalece el trabajo en equipo, las personas trabajan de manera adecuada, existe un respeto entre compañeros de trabajo, se da una buena comunicación y hay el compromiso con el acatamiento de las metas y los objetivos que se plantean a nivel organizacional. Un líder, por lo tanto, es una persona que influencia en los demás para lograr que se cumplan los fines, quien, a su vez, es una persona innovadora y adaptable a los cambios.

El objetivo principal de las empresas, como cualquier negocio, es ser competitivas y tener éxito en el mercado, el cual no sería posible sin la principal herramienta, que es el capital humano. Es por ello que se debe lograr tener una alianza estratégica con el empleado, de tal manera que se sientan importantes, motivados y reconocidos por su desempeño dentro de la organización.

La satisfacción del trabajador nace a consecuencia del desarrollo personal y profesional, sentido de pertenencia, motivación e identificación con los objetivos planteados; por tal motivo, es de suma importancia buscar la plena satisfacción de los trabajadores. Esto conlleva a elevar el desempeño y mejorar los resultados de la organización, no siendo esto posible sin la existencia de un buen liderazgo organizacional, estructurado de tal manera que se dé un adecuado seguimiento a las funciones y desempeño de los trabajadores.

El gerente de logística, no cumple con el perfil que requiere el puesto; debido a que en el perfil del cargo se requiere a un profesional en Ingeniería Industrial, Administrador y/o carreras afines; con experiencia mínima en cargos similares, con habilidades administrativas, capacidad de gestión logística, tecnología de la información, liderazgo, trabajo en equipo, metódico, orientación al cliente, proactivo y manejo de personal. El gerente que ocupa este cargo es un ingeniero químico y no cuenta con ningún tipo de capacitación o curso relacionado al perfil del puesto; esto se debe a que su ingreso a la empresa fue en base a las relaciones amicales que tiene con el gerente general y la gerencia de recursos humanos.

De acuerdo con Maxwell (2003), el liderazgo organizacional representa la capacidad de hacer mejorar a las personas en un área concreta, aprovechando el cargo de superioridad que tiene el líder para hacer uso de sus habilidades para incluir a los trabajadores en el logro de objetivos y que este se adapte de la mejor manera a la cultura organizacional.

En cuanto al desempeño laboral, se considera lo que un trabajador realiza dentro de la empresa: su eficiencia y uso de su tiempo laboral para ser productivo. También están otros factores, como las habilidades y las cualidades del trabajador en el puesto que ocupa.

Se debe tomar en cuenta que el desempeño laboral depende de un estilo de supervisión y liderazgo organizacional que influye en los trabajadores para lograr mejoras en la productividad; por consiguiente, conlleva a investigar si el liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general.

¿De qué manera el liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018?

1.2.2. Problemas específicos.

¿De qué modo el liderazgo organizacional influye en el logro de objetivos del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018?

¿De qué forma el desempeño laboral influye en los resultados de la productividad del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018?

1.3. Casuística

A partir del 1 de julio de 1997, En el sur Servicios modificó su razón social, de acuerdo a la nueva ley general de sociedades, a Kopelco S.A., ubicada en Pasaje Arcandini N.º 158, San Juan de Miraflores. Actualmente, la empresa se dedicada a la supervisión, ejecución y mantenimiento de actividades eléctricas de transmisión y distribución; proyectos, y servicios logísticos.

El jefe del área de logística tiene a cargo 24 trabajadores estructurados: 1 asistente administrativo, 1 supervisor de operaciones, 1 ingeniero de seguridad salud ocupacional y medio ambiente, 1 liquidador, 1 digitador y 19 trabajadores que realizan actividades operativas.

Desde que el ingeniero José Kuan Ramirez, hace 3 años, asumió el cargo de jefe del área de logística, periodo de su permanencia en el área, demostró que su capacidad de liderazgo no fue la adecuada, ya que no logró repotenciar el equipo a cargo y no se preocupó por interactuar con el personal, en muchas oportunidades sin importarle el bienestar y desempeño, utilizando un liderazgo liberal en el desarrollo de las actividades. Esto generó una desmotivación de parte de los trabajadores, lo que no permitió que tengan un buen desempeño laboral para mejorar la productividad y así llegar a cumplir con los objetivos del área de logística de la empresa.

De igual manera, en el Taller de Luminarias, conformado por 5 trabajadores que realizaban la actividad de rehabilitado de luminarias de alumbrado público para el cliente Enelsur SAA, el jefe del área de logística delegaba las decisiones al encargado del Taller de Rehabilitado de Luminarias y no ejercía ningún control sobre las actividades que desarrollaban, dejando todas las tareas al azar.

El grupo realizaba el trabajo de manera intensa para cumplir con las entregas de producción (100 equipos de luminarias de alumbrado público por semana), lo que generaba horas extras de trabajo del personal, siendo dos trabajadores del taller los que tenían que realizar con más frecuencia horas extras. Esto ocasionaba malestar entre en el grupo por la cantidad excesiva de actividad que realizaban estos dos trabajadores. Al respecto, dicho era taller era el que más horas extras tenía en el área de la gerencia de logística. Estas tareas se efectuaban durante el día y no eran supervisadas por el gerente de logística; por lo tanto, se verificaba que se presentan muchos altibajos en la cantidad de horas de lo que el personal normalmente desarrollaba en sus actividades de trabajo. Asimismo, se daban incumplimientos de sus procedimientos, estándares de seguridad, calidad del producto y el cuidado con el medio ambiente por la falta de supervisión y liderazgo de parte de la jefatura. De esta manera, se observó que cada trabajador

se sentía desmotivado, individualizado en sus actividades y poco interés de participación en la supervisión y el liderazgo de parte de la gerencia de logística.

Debido a que el gerente de logística no cumple con el perfil del puesto, no está en la capacidad de trabajar en equipo, tampoco se preocupa por gestionar una sistematización en su área para agilizar el desarrollo de las actividades del personal. Su falta de liderazgo por lo tanto influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística.

Esta problemática de la falta de liderazgo en el gerente de logística se presenta porque la gerencia general y el área de recursos humanos no respetaron sus propias reglas al momento de contratar un personal; ya que se basaron en la relación amical para asignar al gerente logístico de la empresa Kopelco.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Tesis internacionales.

- a) Urizar Awe, Shalina Amida (2016). Tesis: “Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz” (Guatemala), presentada en la Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, para optar el grado de Licenciada en Psicología Industrial.

Determina las siguientes conclusiones:

- “El estilo de liderazgo autocrático es el predominante en el grupo de participantes del estudio, según los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE.
- El estilo de liderazgo liberal de la muestra evaluada es el menos utilizado según con la evaluación hecha.
- El estilo de liderazgo participativo es empleado a un nivel promedio por el grupo de participantes.

Recomienda lo siguiente”:

- “Lograr un equilibrio de liderazgo en los colaboradores que poseen estilo autocrático, permitiendo que se fomente la participación y los niveles de autonomía de los subordinados, para generar un clima organizacional entre los miembros de la institución”.
- “Efectuar un filtro en el proceso de reclutamiento del personal ingresante para elegir al mejor candidato, tomando en cuenta que existen estilos de liderazgo que pueden enriquecer el trabajo en la institución”.

- “Efectuar charlas sobre motivación, liderazgo y trabajo en equipo, en los que se motive el compañerismo en los colaboradores, orientándolos a asumir responsabilidades en la toma de decisiones”.
 - “Fomentar la participación de los miembros de la empresa a fin de aumentar el liderazgo participativo implementando charlas motivacionales y capacitaciones permanentes para la mejora en el desempeño laboral”.
- b)** Monroy, Jennifer (2013). Tesis: “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente, Universidad de Carabobo (Venezuela), Facultad de Ciencias de la Educación, para optar el grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación”.

Presenta las siguientes consideraciones:

- De acuerdo con los hallazgos de la investigación, la gerencia educativa estuvo “inmersa en modelos gerenciales tradicionales. Esto supuso que no se dieran soluciones a los problemas o situaciones presentes en las organizaciones, de modo que continuaría un estado crítica gerencial, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones que surgen en el día a día”.
- Por consiguiente, “el gerente educativo debió ser consciente de los requerimientos y motivaciones de los trabajadores en relación con las características comunes del grupo que pertenece a la organización, tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una institución.

Determina las siguientes conclusiones”:

- “Los gerentes educativos de la Escuela Estadal Rafael Saturno Guerra presentaron una inclinación hacia un tipo de liderazgo autoritario, ya que no evidenciaron ser

efectivos al cumplir sus metas ni tuvieron en cuenta el trabajo de sus colaboradores, quienes, a su vez, se dejaron influenciar por el líder en cuanto a satisfacer sus necesidades. Además, se les dificultó compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales de los actores escolares. Tómese en cuenta que, en este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa”.

- Los docentes de “la I y II Etapa de la Escuela Estatal Rafael Saturno Guerra mostraron una efectividad de desempeño técnico - docente y administrativo que reflejó un modo de planificarla y ejecutarla más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para sus aprendizajes en particular. Es evidente que si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional por parte del gerente educativo, tenderán a comportarse y actuar de modo perjudicial para su desempeño profesional ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la preparación de los procesos. Esto genera una actuación no comprendida y, sin embargo, asumida, por la presión de una gerencia autoritaria que influye negativamente en su desempeño, que no garantiza mejoras en la calidad de la enseñanza, sino trabajo improvisado que no ayuda al logro de los fines comunes”.
- Los gerentes educativos demostraron “una actitud de omnipotencia con un criterio directriz de una carga pasiva y poco motivadora, empleando el concepto de controles extremos y externos, que produjo que el docente trabaje en un ambiente poco favorable, donde las decisiones eran tomadas propiamente, afectando su desempeño y el de la organización a la que pertenece, actuando en otras palabras

como autoritario. El tipo de mando, por la concepción de dirección administrativa, además del liderazgo, hace hincapié también en que, para incentivar a la gente, se requiere algo más que manejarla”.

Recomienda lo siguiente:

- “El personal directivo debe poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de liderazgo con todo su personal docente.
- Impulsar actividades que conlleven a la integración con la finalidad de asegurar un trabajo encaminado hacia objetivos comunes que generen la iniciativa e innovación en el trabajo docente.
- Respalda y motiva al personal para garantizar el éxito en el desempeño del docente.
- Generar un clima propicio de confianza y cooperación que elimine el aislamiento, de modo que desaparezca la angustia y la confusión entre los miembros de la organización.
- Brindar mayor fluidez en la comunicación.
- Determinar lineamientos que produzcan la convivencia y lo fundamental de las formas que asumen la socialización del individuo.
- Orientar al personal docente en lo que se requiera.
- Motivar y actualizar constantemente a los docentes acerca del trabajo que desarrollan a diario.
- Generar incentivo a través de reconocimientos o felicitaciones, lo que ayudará a que los docentes tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara.

- Buscar los canales necesarios para que la información fluya sin abusar de la comunicación, puesto que esta limita al docente y lo acostumbra solo a esperar órdenes que cumplir.
 - Escuchar todas las informaciones manifestadas por los docentes, ya que esto contribuye en beneficio de la institución al permitir establecer los correctivos necesarios a tiempo”.
- c) Hernández Cuesta, Jorge Luis (2013). Tesis: “El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica, Universidad del Rosario (Argentina), Facultad de Administración, para optar el grado de Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas.

Tiene las siguientes conclusiones”:

- “En una época de cambios socioeconómicos acelerados, en la búsqueda de oportunidades de negocios para generar riqueza, no se sostiene ninguna duda sobre las más sólidas bases del concepto de liderazgo.
- La iniciativa de la investigación y el propósito de este análisis se han realizado con el fin de desarrollar una idea autónoma de emprendimiento, de acuerdo con las teorías de la etología y la psicología, como tratados del comportamiento del ser humano, como fuente de generación de ideas, y no necesariamente para la creación de empresa”.
- “El estudio del comportamiento en los animales y en el hombre en sus organizaciones o culturas, apoyado en los aportes dados por diferentes autores, proporciona la información clara para entender el comportamiento de los animales intelectualmente superiores, como el hombre, frente a sus congéneres u otros

animales inferiores; de donde se concluye que está determinado en gran medida por los conocimientos innatos más que por el aprendizaje; asimismo, que todo se hereda de generación en generación y que responde ante ciertos aspectos vitales, como la necesidad de alimento, de pareja y el posicionamiento de un territorio o hábitat”.

- Los gerentes, “como hombres líderes que tienen poder en las decisiones de las metas u objetivos de sus empresas, deben poseer una formación especial y posicionarse sin sobrepasar los derechos de los demás, como lo hacen los animales-líderes al ganar respeto de los otros; tal es el caso del león al combatir por los integrantes de su manada, de la misma forma, el gerente debe luchar con conocimiento y experiencia al llevar al éxito a todos los miembros de un equipo; o como lo hacen las hormigas, quienes trabajan conjuntamente, donde cada una tiene una función específica para mantener seguros a todos los integrantes del hormiguero. También las aves, que son un excelente ejemplo de comunicación efectiva para todos los miembros de sus bandadas cuando están en peligro o cuando quieren llamar la atención”.
- Si se tiene un “líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, que maneja un lenguaje claro, posee unas habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y tiene presente las habilidades de cada uno de ellos, a fin de fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa, con liderazgo comunitario, este deberá también estar en formación o aprendizaje constante de nuevas técnicas de planeación, realización y, además, controlar y evaluar de modo permanente los proceso para llevar al éxito la

organización. Esto sin olvidar que no debe perder lo humano, en cuanto al buen trato y la cortesía dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación”.

- Igualmente, dentro “de una organización como sistema con una lógica propia de tradición y de inercia, el líder debe permitir, a sus subalternos, ser creativos y productivos, para que alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. De esta forma, la visión de una organización encontrará la manera probada y garantizada de hacer las cosas y en contra de correr riesgos, emprendiendo la acción en busca de nuevas direcciones. Asimismo, estas proporcionan continuidad al poder, fomentando *managers* y no líderes individuales, que dirijan todas las energías hacia objetivos, recursos, estructuras organizativas o bien hacia las personas. Un *manager* es una persona que resuelve problemas, de manera que todos estén colaborando en dicha organización”.
- Acorde con “esta concepción, el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, siendo el *manager* quien necesita cumplir su contenido: que muchas personas operen diferentes niveles de estatus y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho, sea la única que ha resuelto el problema de las empresas. Así también, la misma solución se puede aplicar al gobierno, a la educación, al cuidado de la salud y a otras instituciones. Para ello, no hace falta que el *manager* se convierta en genio ni tener heroísmo, sino más bien persistencia, una mente vigorosa, trabajo arduo, inteligencia, capacidad analítica y, quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad. De este modo, se toma el término de organización, se piensa de forma casi inmediata en una empresa u organización,

palabras que se pueden considerar incluso sinónimos. Sin embargo, las empresas existen en la vida diaria, a pesar de no verlas como tal, sea la familia, la escuela, los barrios o comunidades, que no tienen un fin comercial, generalmente mantienen un fin común, situación que se remonta de mucho tiempo atrás”.

- La institución “que desee un cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento. En el presente estudio, la etología determina el comportamiento y transformación permanente, y, para sobrevivir, se requiere un apoyo mutuo para lograr su perdurabilidad”.

Recomienda lo siguiente:

- Profundizar en el estudio del comportamiento de los animales, como del hombre en sus organizaciones y culturas, a fin de que sea aprendido, entendido y apropiado por toda empresa o estudiante de administración para fortalecer las organizaciones. Por ejemplo, organizaciones perfectas como las hormigas, las abejas, los patos entre otros, que presentan estructuras de disciplina y trabajo en equipo.
- El empoderamiento de los gerentes debe traducirse en la toma de decisiones, las metas u objetivos de las empresas. A través de su formación especial y posicionamiento como líder, debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito.
- El líder debe conocer claramente la competencia y los valores característicos de una organización para llevarla al éxito, sin sobrepasar los derechos de los demás. De igual manera, el líder-jefe debe luchar con conocimiento, experiencia y excelente comunicación, como lo hacen las aves, con efectivas formas de comunicación

cuando se encuentran en peligro o simplemente quieren llamar la atención de otros dentro o fuera de la organización.

- “El gerente líder debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores, éticos. Además, tiene que manejar un lenguaje claro, poseer habilidades especiales para escuchar a sus subalternos y tener presente las habilidades de cada uno ellos a fin de fortalecerlas y trabajar horizontalmente en el organigrama de la empresa”.
- “El gerente líder debe permitir a sus subalternos ser creativos y productivos para un ambiente laboral y profesional de constante innovación; de modo que alcancen la felicidad en sus vidas, al contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos”.

d) Enriquez Loredó, Patricia del Carmen (2014). Tesis: “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México, Universidad de Montemorelos (México), Facultad de Ciencias Administrativas, para optar el grado de Magíster en Administración.

Presenta las siguientes consideraciones”:

- “Los temas vinculados con motivación y desempeño son de gran importancia para el éxito y buen funcionamiento de las empresas, ya que a través del primero se fomenta el desarrollo personal para mejorar la productividad en los empleados”.
- “Según el análisis de los resultados, se puede afirmar lo descrito en la primera hipótesis, ya que se encontró una relación lineal positiva y significativa en alto grado entre la motivación y el nivel de desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México”.

- “Los resultados de la investigación indican que el grado de motivación es predictor del grado de desempeño que presentan los empleados, tal y como lo mencionan Whetten y Cameron (2005). Estos autores sostuvieron que el desempeño es el resultado de la habilidad desarrollada por la motivación. La habilidad es el resultado de la aptitud desarrollada por el entrenamiento y los recursos; en tanto que la motivación es el resultado derivado del deseo y el compromiso. Si las personas tienen todos los elementos esenciales antes mencionados, el desempeño elevado en cualquier trabajo se logrará”.
- Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) “consideran que la motivación laboral influye en la dirección, intensidad y duración del comportamiento; además, induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad para realizar una actividad específica, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones y el esfuerzo por cumplirlas. Por su parte, Chiavenato” (2000) “afirmó que las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral se convierten en el empuje que activa la motivación, lo que genera una mayor disposición para un mejor desarrollo de las actividades laborales. Así, tratan bien al público sin importar su religión, sin importar su clase social, asisten al trabajo diariamente, respetan las normas de conducta de la institución, son cuidadosos con las instalaciones de la institución, siguen el código de valores de la institución y son cuidadosos con las herramientas de trabajo”.
- Chiavenato (2007) “afirmó que el desempeño de una persona se ve repercutido por varios factores que lo rodean, el mismo que depende de las habilidades y las

capacidades con las que cuente el empleado. Así, la educación profesional es de suma importancia para el buen desarrollo de las labores. Al respecto, se identifican tres grandes áreas que la componen: la primera se ubica en la formación profesional, es decir, es aquella que una persona hace durante los primeros 20 años de la vida dentro de una escuela; dicha preparación es con miras a largo plazo. La segunda está comprendida en el desarrollo profesional, el cual hace referencia al perfeccionamiento de las personas en ciertas áreas específicas, lo que permite prepararse para funciones más complejas; esto con miras a mediano plazo”.

- En cuanto a “la capacitación, esta responsabilidad recae, por lo general, en el supervisor inmediato al trabajador. Su principal objetivo es preparar a una persona para actividades específicas, con miras a corto plazo, puesto que si una llegara a faltar, el desempeño se vería afectado. En vista de ello, la formación profesional, el desarrollo profesional y la capacitación son necesarios para todo trabajador. Así, en la investigación, se demostró que, sin importar el nivel educativo (médicos, licenciados y técnicos), se cumplieron con todas sus tareas. Esto puede tener relación con lo antes mencionado, cuando se otorga capacitación y entrenamiento para desempeñar las funciones a las que son asignados”.
- “Existe una influencia considerable del grado de motivación en el nivel de desempeño según varios aspectos demográficos, como la edad, género, antigüedad, tal y como lo sostuvo Robbins (2004), hay variables que repercuten en la productividad de los empleados. A pesar de que la lista es larga y contiene conceptos complicados, existen factores que se definen fácilmente, como las características

biográficas de género, edad, estado civil y antigüedad en la organización, las cuales afectan el desempeño de los trabajadores”.

- En *Focusing Age Strategies in Policy Making* (2008), “se indicó que el interés sobre el tema del desempeño laboral ha aumentado en relación con la edad, puesto que se ha observado que la población laboral está integrada, en su mayoría, por adultos mayores. Además, con respecto a funciones sensoriales y motrices, el personal se encuentra limitado en el desempeño de su trabajo al mismo tiempo existen algunas limitantes en cuanto a funciones cognitivas. Los trabajadores declararon que una persona mayor tiene conocimientos y experiencias útiles para la empresa. También se concluyó que la edad afecta ciertas actividades. Sin embargo, para algunas es una ventaja, para otras una desventaja, mientras que en otras es algo neutral”.
- En *Harvard Business Essentials* (2005), “se comentó que en las empresas exitosas hay en la actualidad una preferencia por las ideas innovadoras, los productos y servicios de primera calidad que surgen del conocimiento y destrezas de los empleados. Cuando los empleados cuentan con más años de servicio en la empresa, se incrementa su conocimiento y su experiencia, por lo que asegura un buen desempeño en sus labores. Según los resultados del estudio, se pudo comprobar que no importa el género, la edad y la antigüedad, los trabajadores se ubican en un nivel de desempeño muy bueno a excelente”.
- Fisher (2000) expresó “que se debe reconocer que existe poca o ninguna diferencia considerable entre hombres y mujeres que repercute en su desempeño laboral, lo cual contrasta con los resultados obtenidos por Todaro, Abramo y Godoy (1999), quienes encontraron que, a pesar de todas las resistencias que persisten, las mujeres

son, en promedio, mejor evaluadas que los hombres en su desempeño laboral. Los resultados que se determinaron para esta variable demográfica evaluada fue que tanto hombres como mujeres se autoevaluaron en forma similar: pueden trabajar sin supervisión continua, se comunican con el público en general con respeto, aplican los procedimientos establecidos por el departamento, utilizan eficientemente el área de trabajo, tratan al público con amabilidad, cumplen con las políticas de la institución y realizan el trabajo con agrado”.

2.1.2. Tesis nacionales.

e) Posadas Gonzales, Diana Carolina (2016). Tesis: “El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla, presentada en la Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, para optar el grado de Licenciada en Administración.

Plantea las siguientes conclusiones”:

- La investigación indica que el “desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla está determinado por los estilos de liderazgo gerencial”.
- El estilo democrático es el que predomina de los tres estilos de liderazgo gerencial identificados, lo que concuerda con Robbins y Chiavenato, quienes sustentan que es el más utilizado en una institución.
- Se concluye que, al investigar el liderazgo gerencial de la Municipalidad Distrital de Castilla, el nivel de desempeño laboral de los trabajadores es regular.
- Los resultados esperados del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Castilla no son los mejores, ya que muestran la

incidencia de un liderazgo poco favorable; por ese motivo, la competencia laboral de ellos es regular. Esto no genera un cumplimiento eficiente respecto al logro de objetivos y metas de la entidad.

Y recomienda lo siguiente:

- Hacer difusión de las políticas de liderazgo para que el personal se involucre y participe en el proceso laboral de la institución. Estas políticas tendrán que estar proyectadas a captar al personal para trabajar sobre la importancia del liderazgo gerencial y el desempeño laboral favorables como factores claves del éxito.
- Las personas responsables de conducir este tipo de instituciones deben ejercer un liderazgo gerencial fuerte, el cual permita mejorar el desempeño de sus colaboradores. Por esta razón, es importante que exista una comunicación y actitud positiva.
- La misión de la municipalidad deberá ser comunicada de forma obligatoria toda la entidad (usuarios de la institución, trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la institución tenga injerencia) para un mejor desarrollo del liderazgo gerencial, utilizando una mensaje simple, conciso y fácilmente comprensible.
- “El compromiso es uno de los valores más importantes en el liderazgo gerencial que toda institución debe poseer. Esto corresponde a ética y profesionalismo, interés por la problemática social del entorno social y disposición de servicio. Para ello, la institución tiene que procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con suma transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética y que sus trabajadores ofrezcan un excelente servicio a los usuarios”.

f) Atalaya Jamanca, Oscar Fernando (2016). Tesis: “Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07-2013, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación.

Plantea las siguientes conclusiones”:

- “El liderazgo del director tiene una relación directa con el clima institucional del consorcio educativo en un grado moderado.
- La capacidad de gestión del director se vincula en un grado moderado con el clima institucional del consorcio educativo.
- La capacidad organizativa del director se relaciona, en un grado moderado, con el clima institucional del consorcio educativo.
- La capacidad de comunicación del director se vincula directamente en un grado moderado con el clima institucional del consorcio educativo.
- En el consorcio educativo, el 50% de docentes afirma que es inadecuado el liderazgo; seguido del 44% que declara como poco adecuado, y únicamente el 6% manifiesta que es adecuado”.
- “En el consorcio educativo, el 53 % de docentes afirmó que existe un mal clima en la institución educativa; seguido de 34% que declaró como regular; en tanto que 4% manifestó que es bueno.
- De la mayoría de los docentes encuestados del consorcio educativo, el 45% mencionó que el liderazgo del director es inadecuado, y, sobre el clima, que es malo.

Y sugiere lo siguiente:

- Incentivar el desarrollo del liderazgo del director a fin de que se pueda mejorar el clima institucional.
 - Desarrollar capacidades de gestión, organización y comunicación con el propósito que los directores ejecuten el liderazgo en sus instituciones.
 - Recomendar a los directores de las instituciones educativas ejercer un apropiado liderazgo y un clima institucional favorable, ya que crearán condiciones para un mejor aprendizaje de los estudiantes”.
 - “Incentivar la creación de una escuela de directores a nivel local y regional, en la cual se los capaciten en liderazgo eficaz, manejo de un clima institucional favorable y otros temas que permitan fortalecer su capacidad de gestión.
 - Promover en los directores ejercer efectivamente el liderazgo pedagógico a fin de tener la escuela requerida para el año del Bicentenario de la Independencia del Perú (2021).
 - Desarrollar un clima institucional favorable: un ambiente físico adecuado, estructura organizacional democrática, aspecto social y laboral que funciona entre todos los estamentos educativos”.
- g) Reynagua Utani, Yolanda (2015). Tesis: “Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015, presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, para optar el grado de Licenciado en Administración de Empresas.
- Determina las siguientes conclusiones”:
- De “acuerdo con el objetivo general, el cual es lograr la motivación y su relación con el desempeño laboral del personal en dicho hospital, según los datos arrojados,

se afirma que, con un nivel de confianza del 95%, existe una relación importante entre la motivación y el desempeño laboral del personal. Spearman indica que se trata de una correlación positiva moderada”.

- De “acuerdo con el primer objetivo específico, que es determinar la relación de dimensión intensidad y la participación del empleado en el citado hospital, según los datos arrojados, se sostiene que, con un nivel de confianza del 95%, existe relación significativa entre la dimensión intensidad y la participación del empleado. Además, la correlación de Spearman indica una correlación positiva baja”.
- Respecto al “segundo objetivo específico, que es determinar la relación de dimensión dirección con la formación de desarrollo profesional en el mencionado hospital, según los datos arrojados, se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión dirección y la formación de desarrollo profesional. Además, la correlación de Spearman indica una correlación positiva moderada”.
- De acuerdo con “el tercer objetivo específico, que es establecer la relación de dimensión persistencia con el ambiente de trabajo en el citado hospital, según los datos arrojados, se sostiene que, con un nivel de confianza del 95%, existe relación significativa entre la dimensión persistencia y el ambiente de trabajo. Además, la correlación de Spearman indica una correlación positiva baja”.
- El “proceso motivacional se evidencia como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los aspectos que la satisfacen; mientras que la motivación puede ser abordada desde diferentes perspectivas. Por lo tanto, esta se puede observar a partir de las fuerzas que la energizan (motivación extrínseca y motivación intrínseca)”.

Y sugiere lo siguiente:

- El “jefe de recursos humanos debe enfocarse más en todos los trabajadores para su adecuado desempeño laboral, considerando aspectos de los comportamientos humanos, ya que cada día realizan labores en la entidad pública.
 - Se debe incrementar la capacitación del personal que labora en el citado hospital en el aspecto motivacional a fin de que tenga incentivados en el trabajo, ya sea teórico o práctico”.
 - El director del citado hospital debe “estar pendiente de los miembros que conforman la institución en la formación de su desarrollo profesional, de modo que puedan sobresalir en el ámbito de sus trabajos.
 - Se debe adecuar el ambiente de trabajo, como en la iluminación y el color, para el mejor desenvolvimiento como persona y profesionalmente, de tal manera que quienes laboran tengan el campo de trabajo para mejorar día a día, superando las tareas que hagan.
 - Se debe reunir al personal en conjunto para poder ver la motivación de cada uno de ellos, ya sea con respecto a las reacciones positivas como las negativas, por cada especialidad; de modo que se evalúe el ciclo motivacional dentro de un trabajo”.
- h)** Campos Livaque Lily Roxana (2012). Tesis: “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao”, presentada en la Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Educación, para optar el grado de Maestro en Educación en la Mención Gestión de la Educación.

Tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- La investigación tomó en cuenta la relación e influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional en una institución educativa ubicada en el distrito de Ventanilla, en la Región Callao. De acuerdo con el análisis de la problemática existente en dicha institución educativa, donde se observó la presencia de conflictos internos (entre docentes, docentes con alumnos, director y padres de familia; así como docentes y padres de familia, especialmente en el nivel de educación secundaria), se evidenció un inadecuado manejo de las relaciones interpersonales, generando, distorsión en las comunicaciones.
- Existía una desorganización en la solución de los problemas institucionales, que se tradujo en factores negativos que no favorecieron la optimización de los niveles de la calidad educativa.
- Los resultados permitieron ver que los docentes, padres de familia y estudiantes de secundaria (quinto grado) percibieron que el liderazgo directivo, ejercido a través de actitudes y comportamientos recurrentes del director, se habían tornado en actitudes permanentes de liderazgo, así como parte de la cultura organizacional de la institución. Dichos resultados se lograron al analizar los datos obtenidos, donde se muestra que, tanto para docentes como estudiantes, el liderazgo directivo en términos generales fue visto como ejercido de modo regular con tendencia a ser bajo. Esto quiere decir que había la percepción de un liderazgo con ciertas limitaciones y debilidades. En tanto que los padres de familia consideraron que el director ejercía adecuadamente el liderazgo directivo. Dicha diferencia de percepciones obedeció probablemente a la mayor frecuencia de convivencia, trato y comunicación de docentes y estudiantes con el director, que los padres de familia.

Determina las siguientes conclusiones:

- Para “docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao, el liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera positiva y moderada”.
- El aspecto autocrático del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.
- La dimensión liberal “del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva baja en los padres de familia en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Sugiere lo siguiente”:

- Ampliar integralmente la presente investigación a otros contextos educativos con mayor población de la Región Callao, con similares o diferentes características con el objetivo de corroborar, desestimar o encontrar nuevos hallazgos que aporten al estudio del liderazgo directivo y el clima organizacional, tomando en cuenta género; condición laboral y grado de estudio en los docentes; género y grado de estudio específico en los padres de familia, y género y grado de estudios en el nivel de educación secundaria de los estudiantes.
- Realizar estudios comparando con “organizaciones educativas privadas y públicas en el distrito de Ventanilla perteneciente a la Región Callao, con el propósito de explicar el nivel de influencia del liderazgo directivo sobre el clima organizacional, cuyos resultados ayuden en el rediseño del Proyecto Educativo Institucional”.

- Efectuar “un estudio de validación y confiabilidad de la escala de liderazgo directivo y el cuestionario de clima laboral, dirigido a una mayor población de docentes, padres de familia y estudiantes de secundaria, con la finalidad de contar a nivel de educación con instrumentos evaluativos que midan las dimensiones respectivas, siendo un aporte al mejoramiento de la evaluación en la gestión institucional. Asimismo, se recomienda, tomando en cuenta lo vital del tema investigado, desde una perspectiva pragmática, crear programas de capacitación en mejoramiento del liderazgo directivo y del clima organizacional para la institución educativa participante en la investigación, además de otras instituciones educativas del sector. Esto con el objetivo de enmendar deficiencias y limitaciones”.
- “Proponer la realización de talleres vivenciales sobre liderazgo y clima organizacional, con el propósito de motivar un cambio en los directores de las instituciones educativas para mejorar el proceso de gestión educativa”.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Liderazgo.

Definición del liderazgo. La definición del término *liderazgo* es un tema que actualmente se presenta de distintas formas en las empresas. Al respecto, se consideran las siguientes definiciones:

El “liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. Según esta línea, se debe alentar tanto a las personas a que desarrollen su disposición a trabajar como a aquellas que lo hagan con fervor y confianza”. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

“La teoría clásica no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones, cuyos autores se refirieron al liderazgo de manera superficial, por lo que no se interesaron mucho por este tema. Así, la teoría de las relaciones humanas corroboró la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas, ya que 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, de modo que el administrador necesita conocer la motivación humana, además de conducir de manera eficaz a las personas, logrando lealtad, fidelidad, estándares elevados en el desempeño y compromiso con los objetivos trazados por la organización”. (Chiavenato, 2004).

Componentes del liderazgo. El primero “de estos componentes es el poder, que es la capacidad de emplear el poder con eficacia responsablemente. El segundo es una comprensión básica de las personas; es decir, un administrador o líder que conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos tendrá más consciencia de la naturaleza de las necesidades humanas, por lo que podrá definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas”. (Koontz et al., 2012).

“El tercer componente es la rara habilidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto. Está dicho que la utilización de motivadores parece concentrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de los directores del grupo, quienes quizá tengan cualidades de carisma y atractivo que despierten la lealtad, la devoción y el fuerte deseo por parte de los seguidores de promover lo que ellos quieren. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperanzadoras y atemorizantes; por ejemplo, una nación que no se encuentra preparada en la víspera de una batalla, un campo de prisioneros con moral excepcional o un líder derrotado a quien sus fieles seguidores no abandonan. Por último, el cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla. La comprensión de estos factores produjo muchas investigaciones sobre el comportamiento del liderazgo y el desarrollo de varias teorías pertinentes”. (Koontz et al., 2012).

Enfoques en las características del liderazgo. En general la investigación de las particularidades “de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo, puesto que no todos poseen todas las características y muchos que no lo son pueden tener la mayoría o todas. Asimismo, este enfoque no ofrece un lineamiento conforme a la cantidad de cualquier característica que debería poseer una persona. Más aún, las docenas de estudios que se ha realizado no coinciden en cuanto las características que corresponden al liderazgo o sus relaciones con instancias reales de liderazgo: la mayoría de las llamadas características en realidad son modelos de comportamiento”. (Koontz et al., 2012).

Enfoque en el liderazgo carismático. Según Robert J. House, entre las características de un líder carismático, se encuentran la confianza que tiene en sí mismo, que posee una convicción fuerte, es una persona que tenga visión y la capacidad de comunicarla para lograr el cambio; influenciar en los demás y ayudarlos; ser entusiasta y emotivo, y mantenerse en contacto con la realidad (Koontz et al., 2012).

Estilos de liderazgo.

a) “Estilo basado en el uso de la autoridad

A continuación, se detallan los tres estilos básicos:

- Líder autocrático. Solo se encarga de dar órdenes y espera el cumplimiento de lo encomendado; además, considera que se debe hacer lo que él ordena y dirige a sus subordinados por medio de su capacidad de negar o brindar recompensas, y si no se cumple con lo que indica, sanciona o castiga el incumplimiento”. (Koontz et al., 2012).
- “Líder democrático o participativo. Es aquel que consulta con sus subordinados y genera la participación de los integrantes de su equipo (Koontz et al., 2012).
- Líder liberal. Hace un uso muy bajo de su poder, incluso en algunas ocasiones no lo emplea, y, por el contrario, brinda un exceso de independencia a sus subordinados; con lo que demuestra su falta de autoridad, debido a que depende de sus aquellos para el logro de objetivos”. (Koontz et al., 2012).

b) “Liderazgo como relación funcional entre líder y subordinados

La relación entre un individuo y un grupo es necesaria para que el liderazgo sea funcional. Dicha relación entre líder y subordinados se centra en tres generalizaciones según Chiavenato”. (2004):

- i) La “vida de cada persona puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
- ii) En la cultura actual, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface por medio de los vínculos con otras personas y grupos sociales.
- iii) Para cualquier persona, la relación con otras personas forma parte de un proceso activo de satisfacción de necesidades”.

Liderazgo como un continuo. Para Koontz et al. (2012), la teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.

Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo. Este enfoque situacional o de contingencia del liderazgo sostiene que las personas se convierten en líderes, no necesariamente por los atributos personales que tengan, sino que también influyen factores situacionales y las interacciones que se dan entre los líderes y los integrantes que conforman el grupo (Koontz et al., 2012).

Asimismo, se tiene que el “enfoque situacional o de contingencia tiene mucho significado para la teoría y la práctica administrativas”. (Koontz et al., 2012).

El enfoque situacional o de contingencia está relacionado al sistema motivación, por lo que los gerentes deben considerar la situación al momento de diseñar un ambiente de desempeño, y de esta manera señalar las tareas de manera clara y bien estructuradas a fin de evitar confusión. (Koontz et al., 2012).

De acuerdo con Chiavenato (2004), “del enfoque situacional pueden inferirse las siguientes proposiciones”:

- “Si las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y se encuentra sujeto a controles del jefe.

- Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, según las fuerzas mencionadas.
- El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, tomando en cuenta la situación que se presente. Cuando el subordinado muestra un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; por otro lado, si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo”.

Dimensiones clave de la situación de liderazgo:

- Posición del poder. Corresponde al grado de poder de un puesto, por lo que se refiere al poder en sí y la capacidad que tiene el líder para ejercer su autoridad, ya sea para brindar compensaciones o amonestaciones (Koontz et al., 2012).
- Estructura de las tareas. Establece la manera adecuada y clara de las tareas, de tal manera que los subordinados tengan entendido lo que tienen que hacer y cómo hacer; esto ayudará a mejorar el desempeño y realizar un control de manera práctica (Koontz et al., 2012).
- Relaciones líderes-miembros. Esta dimensión es la más importante, ya que debe existir una buena relación entre el que ocupa un cargo superior y los subordinados, de modo que estos puedan confiar en su líder y estén dispuestos a seguirlo.

Enfoque ruta-meta para la eficacia de liderazgo. “Este enfoque establece que las funciones principales del líder son aclarar y establecer metas con los subordinados, así como, apoyarlos a encontrar la mejor ruta para lograr el cumplimiento de metas y eliminar los obstáculos que se presentan en el desarrollo de las actividades de los trabajadores”. (Koontz et al., 2012).

Liderazgo transaccional y transformacional. “Administrar supone efectuar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular; por consiguiente, puede distinguirse entre los líderes transaccionales y los transformacionales”. (Koontz et al., 2012).

Al respecto, los líderes transaccionales son aquellos “que identifican lo que deben hacer los subordinados para lograr los objetivos, aclarando las funciones y tareas de la organización, recompensando el buen desempeño y brindando aportes a las necesidades sociales de las personas que lo siguen. Mientras que los líderes transformacionales son aquellos que expresan de manera clara una visión, los mismos que se encargan de inspirar y motivar a sus seguidores y de generar un clima para lograr el cambio organizacional. Este último líder tiene mucha similitud de con el líder carismático”. (Koontz et al., 2012).

2.2.2. Desempeño laboral.

Definición de desempeño laboral. “Es el rendimiento laboral y la actuación que realiza el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación. Esto permite demostrar su idoneidad; es decir, que cumple las condiciones que se requieren”. (EcuRed, 2018).

El desempeño individual es “la destreza o habilidad con la que las personas llevan a cabo una actividad, así como el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones, entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. En ese sentido, podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa, las cuales están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas y productivas como con los resultados de servicios que la empresa espera de él”. (Valente & Ramírez, 2017).

Evaluación del desempeño y estrategia de carrera. “La evaluación del desempeño constituye tanto el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado como la función esencial que suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades; en tanto que las personas que tiene la dirección de las labores de otros empleados a su cargo deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben ejecutar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva. Igualmente, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado deber ser alentado”.

La evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria cuando la elevación del desempeño se toma en cuenta desde el punto de vista de un supervisor o un gerente. Después de todo, se sabe cómo está comportándose cada uno de sus subordinados (Werther & Davis, 1995).

La “evaluación del buen desempeño también debe reconocer el deseo legítimo de los empleados de progresar en sus profesiones. Una manera de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es la administración de carrera, que puede ser una parte de evaluación del desempeño, como lo explicara este capítulo”. (Koontz & Weihrich, 2007).

“Selección de los criterios de evaluación. La evaluación debe medir el logro de metas y planes, además del desempeño del administrador. Se debe evitar a una persona que realiza su función administrativa óptimamente, pero que no tiene buenas cifras de utilidades, mercadotecnia, contraloría o cualquier otra área de responsabilidad, y, asimismo, no se puede estar satisfecho de tener un trabajador en una posición administrativa que no pueda operar eficazmente como administrador. Algunos de los mejores administradores tuvieron éxito por casualidad y no como resultado de una administración efectiva”. (Koontz & Weihrich, 2007).

“Ventajas de la evaluación del desempeño. De acuerdo con Werther y Davis (1995), son las siguientes:

- Mejora el desempeño. Por medio de la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan al personal a que se decida quiénes deben recibir tasas de aumento, ya que diversas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente a través de las mismas.
- Decisiones de ubicaciones. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo general en el desempeño anterior o en el previsto. Las primeras son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidad de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de una capacitación. De igual modo, el desempeño adecuado o superior puede mostrar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de la información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa, se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede mostrar errores en la concepción del puesto. Para identificar dichos errores, se deben efectuar evaluaciones.

- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como las finanzas, la salud, la familia, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es viable que el departamento de personal pueda prestar ayuda”.

Preparación de las evaluaciones del desempeño. La finalidad “de la evaluación es proveer una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza su puesto. Para ello, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Además, se requiere que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Pero directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Al respecto, se entiende que la evaluación es práctica si es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir confusión o generar suspicacia o conflicto”. (Werther & Davis, 1995).

Desempeño y logro de metas. “Cuando se requiere valorar el desempeño, los sistemas de evaluación basados en objetivos preseleccionados y verificables tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y entendida que se haya diseñado para alcanzar los fines específicos, es probable que el criterio adecuado de desempeño administrativo tenga relación con la capacidad de fijar inteligentemente las metas, planear los programas que habrán de conseguir esas metas y tener éxito en su logro”. (Koontz & Weihrich, 2007).

“Las personas que han trabajado con alguna variación de dicho sistema sostienen que estos criterios son inadecuados y que en las evaluaciones se filtran elementos de casualidad y de otros factores más allá del control del administrador. Sin embargo, en la mayoría de casos, se asciende a administradores que logran resultados debidos por suerte y, en otros, se atribuye los fracasos a administradores que no logran los resultados esperados debido a factores que escapan a su control.

Por esa razón, la evaluación con objetivos comprobables es insuficiente por sí misma”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Estándares de desempeño. “La evaluación del desempeño necesita estándares del mismo que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben tener relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos”. (Werther & Davis, 1995).

“En esa línea de ideas, considerando las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Si se carece de la mencionada información, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con supervisor inmediato”. (Werther & Davis, 1995).

Mediciones del desempeño. “La evaluación del desempeño requiere también disponer de mediciones del mismo, los cuales son los sistemas de calificación de cada labor. Es preciso señalar cuidadosamente la diferencia que en el presente estudio se hace del estándar de desempeño y la medición del desempeño”.

“Para ser útiles, las mediciones deben emplearse fácilmente, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Dichas observaciones del desempeño pueden efectuarse en forma directa o indirecta. La observación directa en cuanto a la evaluación del desempeño personalmente; mientras que la observación indirecta ocurre si el evaluador se basa en otros elementos. En general, esta última es menos confiable, ya que se evalúan situaciones hipotéticas. No obstante, resulta indispensable en muchas ocasiones por su dificultad”. (Werther & Davis, 1995).

Objetividad y subjetividad en las mediciones. “Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por su parte, las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índoles cuantitativa, en tanto que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas”. (Werther & Davis, 1995).

Desempeño de los administradores. “El sistema de medición del desempeño con objetivos preestablecidos debe contemplarse con una evaluación del administrador como administrador. Los administradores de cualquier nivel también hacen trabajos que no son administrativos, que no pueden pasarse por alto. Sin embargo, el fin principal al contratar administradores, y según el cual deben ser evaluados, es su desempeño como administradores. Esto significa que deben evaluarse según qué tan bien entienden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. Las normas que se deben aplicar en este rubro son los principios de la administración, pero previamente se debe examinar la evaluación y no tanto los objetivos del desempeño”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Evaluación de los administradores con base en objetivos comprobables. “Un método muy empleado para evaluar administradores es el sistema de evaluación del desempeño administrativo a partir de la fijación y logro de objetivos comprobables. Esto se debe a que no puede esperarse que las personas desempeñen bien con una tarea si no saben cuáles son los resultados que se esperan de sus esfuerzos. De igual modo, no puede esperarse que ninguna empresa sea de negocios o de cualquier otro tipo, se conduzca así”. (Koontz & Weihrich, 2007).

El proceso de evaluación. “Puesto que un programa de administración por objetivos comprobables esta en operación, la evaluación es un paso bastante fácil. Los supervisores determinan si los objetivos de los administradores están correctamente fijados y que tan bien se han desempeñado sobre esa misma base. Si la evaluación por resultados falta o decepciona, la razón principal es que el sistema funcione si únicamente se usa para este propósito. La administración por objetivos debe ser una forma de administrar y planear, así como la clave para organizar, integrar personal, dirigir y controlar. De este modo, la evaluación se reduce al saber si los administradores han establecido o no objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y como se han desempeñado en tal contexto durante cierto periodo”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Otras consideraciones son si “fueron adecuadas las metas o si el desempeño debió esforzarse. Todo esto responde al buen juicio y la experiencia del superior. Aunque el buen juicio se afina con el tiempo y la experiencia, puede ser más objetivo si el superior puede comparar las metas de otros administradores en puestos similares”. (Koontz & Weihrich, 2007).

“Al valorar el logro de las metas, los evaluadores deben tener en cuenta ciertas consideraciones, tales como si las metas fueran alcanzables, si factores lejos del control del administrador ayudaron o estorbaron la consecución de las metas y cuáles fueron las razones de los resultados. El supervisor también debe ver si un individuo conservó unas metas obsoletas en situaciones que cambiaron o si revisó estas cuando fue necesario”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Tres tipos de evaluaciones. “Existen tres tipos de evaluaciones: evaluación amplia, revisiones periódicas o del programa alcanzado y supervisión continua.

Generalmente, se deben realizar evaluaciones periódicas por lo menos una vez al año; sin embargo, hay empresas que deciden hacerlo con mayor frecuencia durante el año, por ejemplo, en los aniversarios del empleo o después de un proyecto importante, pero no existe una sugerencia universal con relación al tiempo oportuno para una revisión formal amplia, ya que depende de la

naturaleza de la tarea, de las prácticas de la compañía y de algunos factores circunstanciales, por lo que una vez, dos veces o incluso tres veces pueden ser apropiadas para una organización particular para el personal nuevo”.

Lo “importante es que las revisiones formales amplias se completen con revisiones frecuentes de progreso alcanzado o con revisiones periódicas, que pueden ser cortas e informales, las mismas que ayudarán a identificar problemas o barreras que no permitan un buen desempeño. En consecuencia, existe una comunicación abierta entre el superior y subordinado, pudiendo reestructurar las prioridades y renegociar los objetivos, si es justificado, ya que es impropio perseguir objetivos que fueron dados bajo incertidumbres”.

“Finalmente, debe haber una supervisión continua, ya que detectar un desvío de los planes ayudará a tomar decisiones para corregirlo. Para ello, el superior y el subordinado deben discutir la situación, de modo que se hagan correcciones de inmediato y se impida una desviación pequeña en lugar de uno mayor”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Ventajas de la evaluación con base en objetivos comprobables. “Existen algunos inconvenientes que atañen a las evaluaciones. Uno de ellos es que las personas no logran ciertas metas por causas inimputables a ellas mismas; la suerte tiene su parte en el desempeño. Por ejemplo, si la aceptación del nuevo producto supera lo esperado, el éxito hará que el gerente se vea excepcionalmente bien, aun si su programa de mercadeo y su aplicación hayan sido malos; o también una cancelación imprevisible de un importante contrato haría que el expediente de un administrador sea insatisfactorio. Además, se pone demasiado acento a la cantidad producida sin prestar atención a la calidad”. (Koontz & Weihrich, 2007).

La “mayoría de los evaluadores diría que usualmente toman en cuenta los factores imponderables o inesperados al evaluar el desempeño de las metas. Esto resulta sumamente difícil

por ejemplo en un historial excelente de ventas como estar seguro de si se debió a la suerte y a la habilidad”.

“Con el acento puesto sobre el logro de objetivos, el sistema de evaluación con base en estos pasa por alto las necesidades de desarrollo de los individuos. En la práctica, las metas son a corto plazo, aunque también existen a largo plazo. Pocas veces son extensas, lo que permita el desarrollo prolongado y adecuado para los administradores, quienes, de estar interesados principalmente en los resultados, sienten la presión del sistema por tardarse poco en planear, implementar y dar seguimiento a los programas de desarrollo para ellos y sus subordinados”.

“Por otro lado, ya que la administración por objetivos resalta la necesidad administrativa, los programas de desarrollo se fijan con mayor precisión para garantizar el desarrollo de los individuos y las metas del área, de modo que se establezcan de manera concreta”.

“Desde el punto de vista de la evaluación y la administración por objetivos, si se evalúa tanto el desempeño operativo como la cuestión de suerte, también hay otros factores que se deben examinar, en particular las habilidades administrativas del individuo. Por esa razón, un sistema adecuado de evaluación debe valorar el desempeño del individuo como administrador y su desempeño en la fijación del logro de metas”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Evaluación de administradores como administradores. “Las normas óptimas para evaluar a los administradores son los principios de la administración. Así, no basta con evaluar por extenso a un administrador examinando únicamente su desempeño en funciones básicas.

El enfoque adecuado consiste en tomar como normas las técnicas y principios básicos de la administración, que deben servir como normas razonables aun cuando se precise algún juicio para aplicarlos en la práctica. De esa manera, le dan algunas referencias al evaluador para medir qué tan bien entienden los subordinados las funciones de la administración y si las siguen. En

definitiva, esas normas son más concretas y aplicables a la evaluación que las normas generales, como el trabajo, los hábitos del vestido, cooperación inteligente, buen sentido y lealtad. Al menos fijan la atención en lo que se puede esperar de un administrador como tal. Y cuando se usan en forma conjunta, la evaluación de desempeño, en relación a la consecución de planes y metas, sirve para eliminar debilidades”.

En síntesis, el programa de evaluación “consiste en clasificar las funciones del administrador como se ha hecho en esta investigación y, luego de ocuparse de cada función por medio de una serie de preguntas, estas últimas se diseñan para reflejar principios importantes de la administración en cada área; aunque la lista de preguntas importantes, el formulario usado, el sistema de evaluaciones y las instrucciones para operar el programa sean demasiado extensos para tratarlos en este estudio.

La semántica siempre ha sido un problema en la administración; por ello, es recomendable usar un libro común de la administración y referirse a las páginas que corresponden a las preguntas”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Los administradores se evalúan según el buen desempeño de las actividades que realicen. La escala que se usa para dicha evaluación es de 0 para inadecuado y 5 para superior; de esta forma, “se da un mayor rigor a las evaluaciones numéricas se define cada evaluación; por ejemplo, superior significa que una norma de desempeño no podría mejorarse en ninguna circunstancia o en condiciones conocidas por el evaluador (Koontz & Weihrich, 2007).

En esa línea de ideas, Koontz y Weihrich (2007) recomiendan, para reducir la subjetividad y aumentar la discriminación entre niveles de desempeño, que el programa requiera de lo siguiente”:

- “En la evaluación anual extensa, se brindan ejemplos de incidentes a fin de dar apoyo a ciertas evaluaciones.
- Las evaluaciones sean revisadas por el superior del superior.
- Los evaluadores estén informados sobre si su propia evaluación dependerá en parte del buen discernimiento en las evaluaciones del desempeño de sus subordinados.

Está claro que la objetividad es reforzada por el número y la especificidad de las preguntas de los puntos de verificación”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Enfoque de evaluación en equipo. “Se ha propuesto un enfoque para la evaluación del desempeño, planeación, toma de decisiones, organización, coordinación, integración de la personal motivación y control. Sin embargo, se incluyen otros factores, como la habilidad para las ventas. El proceso de evaluación, en el que participa el evaluador, consta de los siguientes pasos”:

- i) “Selección de criterios laborales
- ii) Muestras de ejemplos de conducta observable
- iii) Selección de cuatro a ocho evaluadores (colegas, socios, otros supervisores y superior inmediato)
- iv) Preparación de los formularios de evaluación aplicables al trabajo
- v) Llenado de formularios por los evaluadores
- vi) Integración de todas las evaluaciones
- vii) Análisis de los resultados y elaboración del informe

Este enfoque se ha usado tanto para la evaluación como para la selección de personal, ascensos, desarrollo e incluso para tratar el alcoholismo.

Los creadores de este enfoque resaltaron como ventaja la exactitud en la evaluación de las personas, consiguiendo reunir varias valoraciones. Por ese motivo, dicho enfoque es considerado bastante justo por existir el criterio de evaluación, así como la selección de los evaluadores, lo que permite la comparación de individuos, siendo utilizada por muchas empresas al adicionar valoraciones necesariamente”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Satisfacciones y tensiones de la administración. Cada administrador es distinto, ya que tienen diferentes necesidades, deseos y motivos. En este capítulo, se ha prestado mayor interés en “las recompensas generales y las económicas, así como en ciertos aspectos del estrés que resultan de la administración”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Satisfacciones de la administración: aspectos generales. Puesto “que los candidatos a administradores tienen distintas edades y madurez y quieren muchas cosas, por lo general están motivados por las oportunidades, poder e ingresos, de modo que desean hacer carrera y experiencias administrativas profundas y amplias”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Remuneración por desempeño. El aspecto más polémico es la relación que debe existir entre “el desempeño y el pago. En General Electric (GE), por ejemplo, se paga a los empleados por su desempeño; es decir, son bonificados si cumplen metas difíciles y no por sus títulos o antigüedad. Este método requiere que las metas sean claras y que las personas sepan lo que se espera de ellas; para ello, se debe explicar a los empleados lo que es la compensación total incluyendo las prestaciones del trabajo”.

Las recompensas deben ser oportunas. “Esto significa que estas se deben dar después de un trabajo bien hecho, por ejemplo, el grupo Medical Systems de GE tiene un programa de recompensa en el cual los empleados nominan a un colega por su desempeño, el mismo que accede a una bonificación de \$25 para ser canjeados en tiendas y restaurantes seleccionados. Al respecto, el efecto psicológico puede ser más positivo que la remuneración monetaria.

Un aumento de sueldo casi nunca se puede revertir, en tanto que un pago extraordinario depende de un desempeño excelente. Sobre esto, Steven Kerr de GE, quien recomienda un sistema de remuneración variable basado en el desempeño, reconoce, por ejemplo, que un pago extraordinario en efectivo podría ser considerado como un soborno en Japón si se ve como un pago por realizar el puesto; además, algunos empleados prefieren vacaciones en lugar de dinero en efectivo. Por consiguiente, se deben tener en cuenta las diferencias culturales al establecer un sistema de remuneración variable”. (Koontz & Weihrich, 2007).

El estrés en la administración. “La tensión o estrés es un fenómeno muy complejo, por lo cual no se tiene una definición aceptada generalmente. Una definición funcional muy usada sostiene que la tensión es una respuesta a la adaptación, mediada por diferencias individuales o por procesos psicológicos, que es consecuencia de una acción externa (ambiental), situación o suceso que imponen demandas psicológicas o físicas excesivas sobre una persona”.

Hans Selye (mayor autoridad del estudio del estrés), “lo describe como el índice de desgaste que causa la vida. Por ejemplo, existen muchas causas físicas, como el exceso de trabajo, horarios irregulares, falta de sueño, ruidos fuertes, luz intensa o insuficiente. Las causas psicológicas del estrés son una situación particular, como trabajo aburrido, incapacidad de socializar, falta de autonomía, responsabilidad sin autoridad para los resultados, objetivos poco realistas, ambigüedad de funciones, conflicto de papeles o discrepancia entre el matrimonio y la carrera. Sin embargo, reaccionan de manera distinta a las situaciones”.

“El estrés tiene varios efectos, como el agotamiento mental o fastidio, los cuales pueden desencadenar en alguna adicción (alcoholismo, drogadicción, etc.). Con ello, no solo sufren las personas, sino que también la organización por la rotación del personal o desmejora en la toma de decisiones por parte de los administradores y empleados.

Las organizaciones pueden aportar a la mejora o manejo del estrés, a través de recomendaciones de consumo de alimentos sanos, deporte, administración de tiempo, planificar su carrera, reforzar su salud psicológica, etc.”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Fijación de metas personales y profesionales de largo plazo. “Los administradores deben tener clara la dirección de su vida. Las personas se resisten a planear su carrera porque hay que tomar decisiones. Al escoger una meta, una persona renuncia a la posibilidad de perseguir otras metas. Por ejemplo, un abogado no podrá convertirse en médico al mismo tiempo; también los administradores se oponen a cambiar por temor al fracaso, ya que sería un golpe para su ego.

Alguien puede dar los pasos necesarios para reforzar su dedicación. Si la fijación de metas se vuelve parte del proceso de evaluación, es fácil detectar los objetivos profesionales; además, uno no determina las metas de la carrera de manera repentina, más bien es un proceso continuo que permite la flexibilidad. Así, las metas profesionales se pueden revisar con el cambio de circunstancias”. (Koontz & Weihrich, 2007).

Capítulo III: Alternativas de Solución

Respecto a la casuística planteada en el Capítulo I, se presenta la siguiente alternativa de solución:

El gerente de logística debe asumir su rol y ser la persona que supervise el desarrollo de las actividades de su área; mientras que la gerencia delegará tareas, pero no quiere decir que se desentienda del control de las actividades, sino que debe ser la persona que dirija a su equipo y los motive a realizar un trabajo adecuado, cumpliendo con los procedimientos establecidos y el estándar de calidad.

Al realizar una supervisión permanente, se evitará el exceso de horas extras, que son innecesarias en algunos casos, debido a que, en la jornada laboral, el personal no realiza sus funciones y se incurre en gastos que se pueden invertir en capacitaciones para la mejora de la motivación de los trabajadores, donde puedan interactuar todos los integrantes del equipo, incluido el gerente. Esto ayudará a la mejora en la comunicación, el ambiente laboral y la identificación con la empresa, ya que los trabajadores percibirán que su líder es una persona que no solo los apoya, sino que los motiva, dirige y acompaña en el desarrollo de las actividades que están orientadas a los resultados.

Considerando que la gerencia no está capacitada para ejercer sus funciones dentro del cargo que ocupa, ya que, para el puesto, según el perfil solicitado, debería ocuparlo un administrador, ingeniero industrial y afines, en este caso, la persona que actualmente ocupa el puesto es un ingeniero químico, que no está orientado al perfil; por esa razón, se recomienda que la empresa pueda realizar capacitación personalizada en habilidades gerenciales, técnicas administrativas y *coaching*.

Conclusiones

- i) Se concluye que, de acuerdo con los hallazgos de la investigación realizada, el liderazgo organizacional sí influye en el desempeño laboral para mejorar la productividad del área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018.
- ii) Se demostró que, mientras se pueda contar con un buena supervisión y liderazgo, no solo a nivel de gerencia general, sino en cada una de las áreas o jefaturas de la organización, se podrá lograr un buen desempeño, mejorando el clima laboral, fortaleciendo el equipo de trabajo y logrando que el trabajador se comprometa en el acatamiento de los objetivos de la organización.
- iii) Se identificó que el liderazgo influye de modo significativo en las personas, de tal manera que se sientan motivados para que puedan elevar eficientemente su desempeño laboral, mejorando la productividad y el beneficio de objetivos del área de logística en la compañía Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018.
- iv) A través de la presente investigación, se determina que existe ausencia física por parte del gerente del área de logística de la empresa Kopelco, debido a que no establece las metas y procesos concretos a seguir por parte de los trabajadores dependientes, realizando cada uno su función de manera individual, la cual muchas veces no es la adecuada, ya que no se aprovecha al máximo la jornada laboral establecida por falta de un buen liderazgo y motivación gerencial.
- v) El cometido laboral de los colaboradores del área de logística en la compañía Kopelco no es el esperado, ya que no se cumplen de manera eficiente los objetivos de la empresa debido a la falta de liderazgo que muestra el gerente de dicha área.
- vi) Se observa que el desempeño con respecto a las funciones de los trabajadores operativos de la empresa Kopelco es inadecuado, ya que no se cumplen las metas asignadas por parte de la empresa. Además, debido a la falta de supervisión y control, no se cumplen con los procedimientos establecidos, trabajando de manera desordenada, empleando mayor tiempo en

la ejecución de las tareas asignadas y exponiendo la integridad física; lo cual puede generar pérdidas para la empresa.

- vii) Existe deficiencia en el área de recursos humanos de la empresa Kopelco, puesto que no realiza un adecuado proceso de selección del personal que cumplirá las funciones de gerente de un área, ya que no consideran las habilidades gerenciales al momento de evaluar al postulante, dando prioridad a los lazos de amistad o familiaridad que existen; de modo que se genera falta de liderazgo y profesionalismo en las diferentes gerencias.

Recomendaciones

- i) Para lograr la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en las organizaciones, es necesario que exista un buen liderazgo organizacional a fin de que el personal esté involucrado directamente con los objetivos planteados por la gerencia.
- ii) Se recomienda que el gerente del área de logística debe afianzar su gestión de liderazgo, considerando que su participación en el área es de vital importancia; de manera que los trabajadores sientan que son atendidos en forma permanente. En la actualidad, dichos recursos humanos son una pieza fundamental en toda compañía para alcanzar las metas de las empresas, donde el liderazgo organizacional no está siendo tomado como factor importante, en su total magnitud, y su dominio en el cometido laboral para mejorar la productividad en el área de logística en la empresa Kopelco, San Juan de Miraflores, Lima, enero 2017-2018.
- iii) Se sugiere que el gerente de logística debe estar presente en los talleres de capacitación donde se retroalimenta y revisa casuísticas con el personal para el cumplimiento de los estándares y procedimientos de trabajo establecidos por la organización.
- iv) Se aconseja utilizar los principios de la administración, como el seguimiento y control para los trabajadores, con el propósito de que sus desempeños sean más efectivos durante la jornada de trabajo y así evitar que no se cumplan los procedimientos establecidos como parte de las políticas de la empresa Kopelco. Asimismo, para lograr un mayor desempeño por parte del gerente del área, se deben realizar capacitaciones constantes sobre manejo de personal, motivación y liderazgo, buscando mayor interacción con los trabajadores subordinados.
- v) Se recomienda que el gerente de un área debe ejercer un liderazgo notable. Para lograrlo, es necesario que las empresas consideren, como parte de sus políticas y valores de la organización, fomentar el fortalecimiento del liderazgo, buscando la participación e involucramiento del personal para lograr la mejora de la productividad laboral.

- vi) Se sugiere establecer un plan de supervisión vertical, en el cual se busque apoyo de los supervisores y jefes de planta y que diariamente se haga un reporte de actividades y avances de trabajo, reportados directamente a la gerencia. Adicionalmente, se deben organizar capacitaciones y concientizar a todo el personal sobre los riesgos, como la reputación de la empresa, observación de los entes reguladores e integridad física de los trabajadores; los cuales se encuentran propensos por no cumplir con los procedimientos y enfocarse netamente en la producción.
- vii) Se aconseja que el departamento de recursos humanos debe realizar una buena gestión en el proceso de selección del personal idóneo, proporcionando competitividad a la organización. Esto quiere decir que se suministre a la empresa empleados bien entrenados, capacitados para el correcto desempeño de sus funciones, logrando que el trabajador demuestre sus pericias, destrezas y desplazamientos indispensables para la gestión ajustada de los recursos de la organización. Asimismo, se debe implementar la evaluación del desempeño individual al trabajador para determinar si cumple con los objetivos de manera eficiente o la necesidad de reforzar su potencial.

Referencias

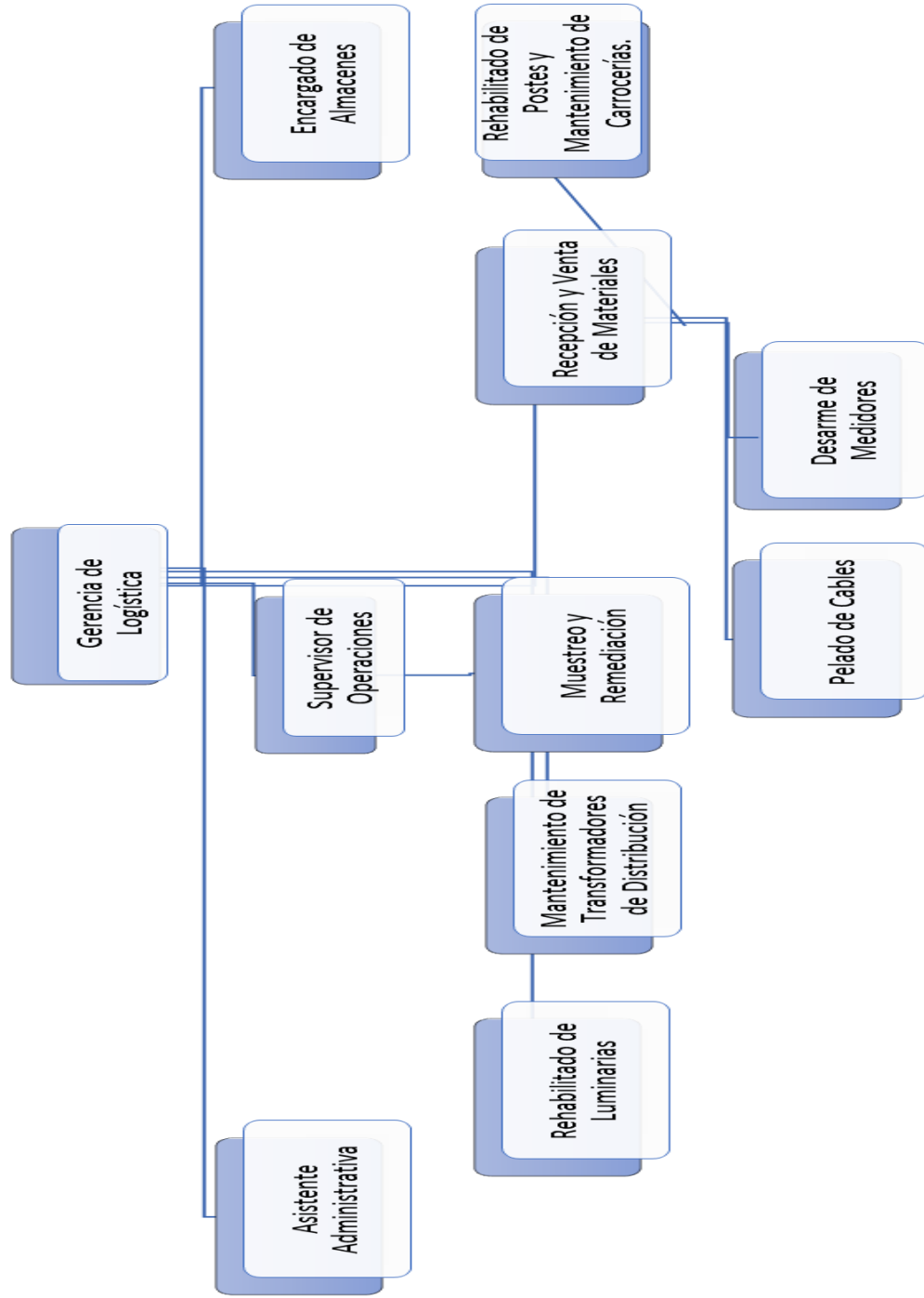
- Atalaya, O. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07-2013* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla - Región Callao* (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5.^a ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). México: McGraw Hill.
- EcuRed. (29 de abril de 2018). *Desempeño laboral*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral
- Enriquez, P. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la Visión en México* (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México.
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo*. Madrid: Taurus.
- Focusing Age Strategies in Policy Making.(2008). *Guía informativa para avanzar en la gestión de la edad en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.fasteuropa.net/usuarios/archivos/1%20Check%20list%20y%20guia%20de%20estilo.pdf>.
- Harvard Business Essentials. (2005). *Las herramientas del directivo*. Barcelona: Deusto.
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Argentina.

- Jiménez, C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración: Enfoque internacional* (7.^a ed.). México: McGraw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). México: McGraw Hill.
- Maxwell, J. (2003). *Liderazgo*. Costa Rica: Caribe/Betania Editores.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., y Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007
- Monroy, J. (2013). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Posadas, D. (2016). *El liderazgo gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Castilla* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Reynagua, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones* (3^a ed.). México. Prentice Hall.
- Todoaro, R., Abramo, L. y Godoy L. (1999). *Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*. Recuperado de http://www.cem.cl/pdf/desempen_laboral.pdf.

- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala.
- Valente, J. y Ramírez, J. (2017). *Liderazgo situacional como influencia en el desempeño laboral del personal del Restaurante Toro Gallo, Yaritagua, Estado Yaracuy* (Tesis de licenciatura). Universidad Fermín Toro, Cabudare.
- Whetthen, D. A. y Cameron, K. S. (2005.) *Desarrollo de habilidades directivas* (6^a ed.). México: Pearson Educación.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4.^a ed.). México: McGraw Hill.

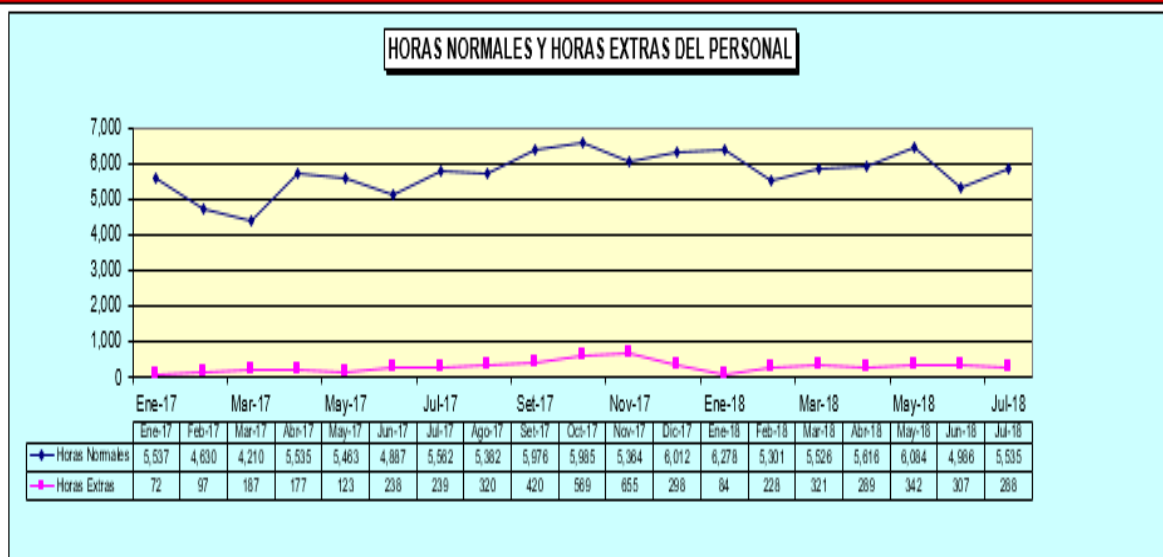
Apéndice

Apéndice 1: Organigrama del área de Logística de Kopelco



**Apéndice 2: Gráficos estadísticos del área de Logística de la empresa
Kopelco S.A. Enero 2017 - 2018**

**GRÁFICOS ESTADÍSTICOS - REHABILITADO DE LUMINARIAS - KOPELCO S.A.
(ENERO 2017 - 2018)**



INDICE ANUAL COMPARATIVO vs MES DE REHABILITADO DE LUMINARIAS

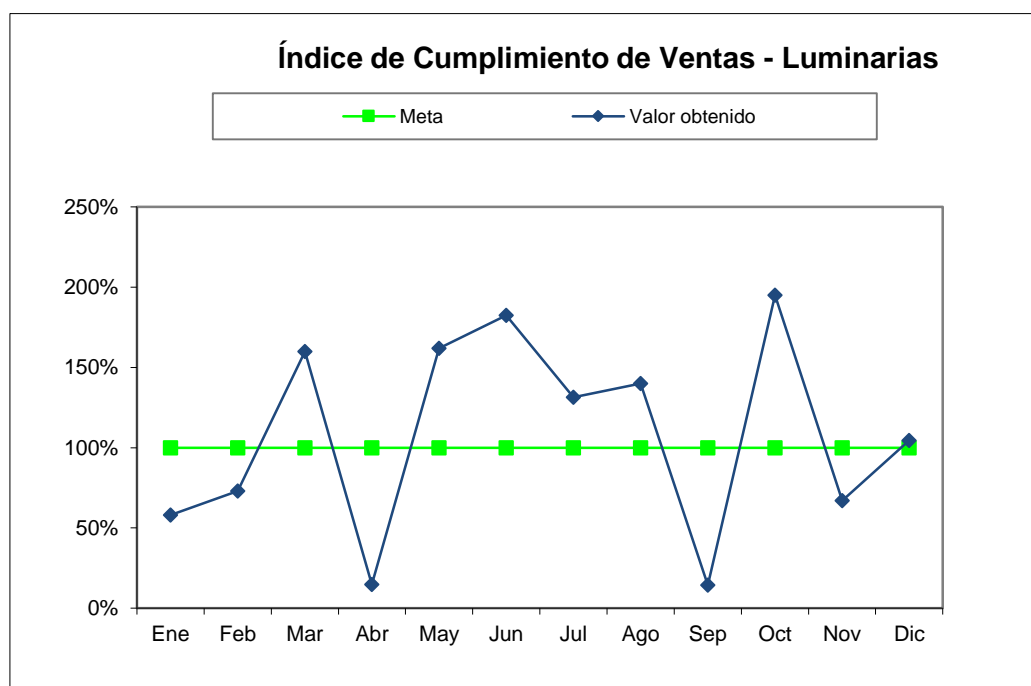
Item	Año	Potencias								Tipo de Luminaria		Gestión Productiva				
		70W	%	150W	%	250W	%	400W	%	Totales	%	Reciclado	Repotenciado	Indicadores de Producción	Indice de Productividad	Observaciones
1	Julio_2012	309	33%	584	62%	46	5%	0	0%	939	100%	351	588	178.86%	134.14%	Vacaciones, descanso medico
2	Julio_2013	380	45%	382	46%	69	8%	5	1%	836	100%	173	663	139.33%	119.43%	Personal en proceso de formación, vacaciones
3	Julio_2014	283	36%	419	54%	74	10%	2	0%	778	100%	264	514	86.93%	111.14%	Personal deserto, y prestamo a metrologia
4	Julio_2015	94	7%	1080	83%	129	10%	0	0%	1303	100%	133	1170	173.07%	186.14%	Personal vacaciones
5	Julio_2016	725	48%	686	45%	91	6%	6	0%	1508	100%	423	1085	172.67%	150.80%	Personal vacaciones
6	Julio_2017	285	26%	780	71%	31	3%	2	0%	1098	100%	320	778	152.03%	109.80%	Personal vacaciones
7	Julio_2018	617	40%	905	59%	25	2%	0	0%	1547	100%	63	1484	113.75%	113.75%	Personal vacaciones
Promedio												247	897			

Apéndice 3: Ficha de Indicadores de Gestión del área de Logística de la empresa Kopelco S.A. Enero 2017 - 2018

KOPELCO S.A.	FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN	Código	F05-MA-SGC-001
		Versión	01
		Aprobado	GG
		Fecha	20/01/2018
		Página	1 de 1

Objetivo	Atender las necesidades, satisfaciendo los requisitos y estándares del cliente, además de cumplir con las metas de ventas		
Indicador	Índice de cumplimiento de ventas - Luminarias (ICV-L)		
Expresión Matemática	$ICVL = (\text{Valor de ventas} / \text{Presupuesto de ventas}) \times 100(\%)$	Valor Meta	≥ 100%
Responsable de Cumplimiento	Gerente de Logística Supervisor de Operaciones	Frecuencia	Mensual

GRÁFICA



Límites de Control	Ene-17	Feb-17	Mar-17	Abr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Ago-17	Sep-17	Oct-17	Nov-17	Dic17	Promedio
Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Valor obtenido	58%	73%	160%	15%	162%	182%	131%	140%	14%	195%	67%	104%	109%

Apéndice 4: Registro fotográfico del área de Logística de la empresa Kopelco S.A. Enero 2017 – 2018 (Taller de Rehabilitado de Luminarias)

