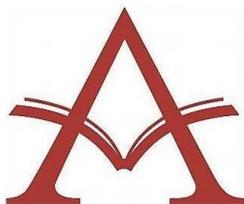


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSPORTE
ZAVALA CARGO S.A.C., 2017.**

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

INTEGRANTES:

WENDY CARPIO AMES
CAROLINA BEATRIZ GAMBOA MANRIQUE
PAULA IBARRA SEGURA

ASESORA:

DRA. VERÓNICA CUCHILLO PAULO

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

LIMA, 2018

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
LIDERAZGO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA TRANSPORTE ZAVALA CARGO S.A.C., 2017.**

Presentando a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR

MG. ENCISO HUAMAN, MIRIAN JULIA

.....
Presidente

LIC. FLORES CERON, VILMA EUDOCIA

.....
Secretario

LIC. CERDAN FLORES, ROSA ELIZABETH

.....
Vocal

FECHA: 20-03-2018

Dedicatoria

A Dios nuestro padre por haberme brindado vida y salud para seguir mis sueños, a mi Alma Mater, Universidad Peruana de Las Américas, por haber hecho de mí una mejor persona cada día.

Wendy Carpio Ames

A mis padres porque son las personas más importantes de mi vida; a la Universidad Peruana de Las Américas, por haberme brindado la oportunidad de nutrirme de su sabiduría

Carolina Beatriz Gamboa Manrique

A mi familia por haber sido el gran apoyo para conseguir mis metas, a la Universidad Peruana de Las Américas, por tantos momentos gratos llenos de enseñanza.

Paula Ibarra Segura

Agradecimientos

A nuestros padres por ser la guía más importante para conseguir nuestros más caros
anhelos.

A nuestros amigos y compañeros por brindarnos su apoyo desinteresado en todo momento.

A nuestros profesores por elevar nuestra conciencia y proveernos conocimientos valiosos.

RESUMEN

La investigación que lleva por título “Propuesta de programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa transporte Zavala Cargo S.A.C. 2017”, ha considerado como objetivo determinar de qué manera la propuesta de programa de formación de liderazgo incide en la mejora del clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

La investigación fue de diseño no experimental, de nivel exploratorio y de enfoque cualitativo. Para su desarrollo se revisaron diversas investigaciones relacionadas al tema de estudio, así como, bibliografía especializada que sirvieron de base para la formulación de una propuesta de programa de formación de liderazgo para poder mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Se llegó a la conclusión que el liderazgo es uno de los factores de mayor incidencia en el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., por ello resulta necesario optimizar las habilidades de liderazgo de la plana gerencial y de los supervisores para lo cual y como resultado de la presente investigación se elaboró una propuesta de programa de formación de liderazgo incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

Palabras clave: programa de formación, clima organizacional, liderazgo.

ABSTRACT

The research entitled "Proposal of a leadership training program to improve the organizational climate of the transport company Zavala Cargo SAC, 2017", has considered as an objective to determine how the proposed leadership training program affects the improvement of the organizational climate of the company Transporte Zavala Cargo SAC, 2017.

The research was non-experimental design, exploratory level and qualitative approach. For its development, several investigations related to the subject of study were reviewed, as well as specialized bibliography that served as the basis for the formulation of a proposal for a leadership training program to improve the organizational climate of the company Transporte Zavala Cargo S.A.C.

It was concluded that leadership is one of the factors with the greatest impact on the organizational climate of the company Transporte Zavala Cargo S.A.C. Therefore, it is necessary to optimize the leadership skills of the managerial staff and the supervisors for which, and as a result of the present investigation, a proposal for a leadership training program was developed to improve the organizational climate of the self-service company Transporte Zavala Cargo SAC, 2017.

Keywords: training program, organizational climate, leadership

TABLA DE CONTENIDOS

Carátula	i
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Figuras	x
Tabla	xi
Introducción	xii
1: Problema de la investigación	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Problema general	4
1.1.2 Problemas específicos	4
1.1.3 Objetivo general	4
1.1.4 Objetivos específicos	5
1.2 Casuística	5
1.2.1 Solución sugerida al caso:	6
2: Marco Teórico	8
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales	11
2.2 Bases teóricas	17
2.2.1 Liderazgo	17
2.2.2 Habilidades de Liderazgo	20
2.2.2.1 Comunicación Efectiva	22
2.2.2.2 Las emociones y el reconocimiento de necesidades fundamentales	25
2.2.2.3 Negociación	26
2.2.2.4 Manejo y resolución de conflictos	28
2.2.2.5 Toma de decisiones	31
2.2.2.6 Formación y dirección de equipos de trabajo	35

2.2.2.7	Motivación y capacidad para motivar	38
2.2.2.8	Inteligencia emocional	39
2.2.3	Estilos de Liderazgo	41
2.2.3.1	Liderazgo Autocrático	42
2.2.3.2	Liderazgo Democrático	43
2.2.3.3	Liderazgo Laissez Faire (del francés dejar hacer)	45
2.2.4	Programa de Formación	47
2.2.5	Clima Organizacional	49
2.2.5.1	Definiciones y Conceptos	49
2.2.5.2	Tipos de Clima Organizacional	51
2.2.6	Dimensiones del Clima	54
2.2.6.1	Dimensiones de Clima según Moos	55
2.2.6.2	Dimensiones del clima según Evans, Glendon y Creed	55
2.2.6.3	Dimensiones de clima según Litwin y Stinger	57
2.2.7	Liderazgo y Clima Organizacional	62
3:	Alternativas de Solución	65
3.1	Descripción de organización de la empresa	65
3.1.1	Servicios de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C	66
3.2	Análisis FODA	70
3.3	Visión	71
3.4	Misión	71
3.5	Valores	71
3.6	Diagnostico (Situación actual de la empresa)	71
3.7	Alternativas de mejora	76
3.7.1	Programa de Formacion de Liderazgo	76
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	83
	REFERENCIAS	84
	APÉNDICE	85
	Apéndice 1: Matriz de consistencia.	86
	Apéndice 2: Logotipo de Transportes Zavala SAC.	8187
	Apéndice 3: Unidades de Distribución Local y Nacional.	828
	Apéndice 4: Servicio de Recojo de Encomiendas	839
	Apéndice 5: Transporte Expreso	90
	Apéndice 6: Servicio de Distribución Nacional	91

Apéndice 7: Servicios de Mudanzas y Embalaje	92
Apéndice 8: Servicio de Consolidación y Paquetería a Nivel Nacional	93
Apéndice 9: Servicio de Gestión de Almacenes	94
Apéndice 10: Servicio de Transporte y Distribución de Equipos de Telecomunicación	95
Apéndice 12: Servicio de Transporte de Materiales y/o Residuos Peligrosos	96

FIGURAS

Figura 1: Estados de Resolución de Conflictos.	31
Figura 2: Las 5 Cs del Trabajo en Equipo	38
Figura 3: Rejilla de Liderazgo.	47
Figura 4: Sistemas 1 y 2 de Clima Organizacional según Likert .	52
Figura 5: Sistema 3 y 4 de Clima Organizacional según Likert.	54
Figura 6: Dimensiones de Clima según Moos	55
Figura 7: Dimensiones de Clima según Evans, Glendon y Greed	57
Figura 8: Dimensiones según Litwin y Stinger .	61
Figura 9: Organigrama de Empresa Transporte Zavala Cargo SAC	65
Figura 10: Flujograma actual de la empresa transporte Zavala cargo S.A.C., 2017 .	69
Figura 11: Mapa conceptual del Programa Propuesto	78

TABLA

Tabla 1	Cuadro de necesidades fundamentales	25
Tabla 2	Análisis foda	70
Tabla 3	Temario metodología y cantidad de horas	80
Tabla 4	Cuadro de presupuesto	81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar de qué manera la propuesta de programa de formación de liderazgo incide en la mejora del clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017, del cual se desprenden tres objetivos específicos: Primero, Identificar cuáles son las dimensiones de liderazgo que tienen mayor incidencia en el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017; segundo, determinar cuáles son las habilidades de liderazgo que se necesitan desarrollar para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017; y tercero determinar en qué consiste la propuesta de un programa de formación de liderazgo para la mejora del clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 20017; Con el cumplimiento de estos objetivos se contará con un marco de referencia base para la formulación de la propuesta propósito de esta investigación.

Contar con jefes y gerentes que no solo se dediquen a mandar o dar órdenes de trabajo, es un propósito que deben procurar todas aquellas empresas que desean alcanzar éxito en sus actividades y resultados; contar con verdaderos líderes es el reto. El liderazgo es una de las dimensiones más importantes del clima laboral de las organizaciones; su influencia en la motivación y el desempeño del personal es clave para conseguir los grandes objetivos que las empresas se trazan. Todo buen jefe debe demostrar sus dotes de liderazgo, con su personalidad, actitudes y conducta; no basta que cumpla con el rol de supervisar y controlar las actividades que realiza el personal a su cargo, es necesario que ponga de manifiesto aquellas competencias que hagan influyente el cumplimiento de sus roles y funciones.

Un líder debe ser un guía, un referente, un inspirador e idealizador orgánico,

capaz motivar y generar entusiasmo que incentive el comportamiento productivo de sus colaboradores; debe poseer habilidades sociales para interactuar con todo tipo de personas, en diversas situaciones y en diferentes escenarios; comunicar de manera empática y efectiva lo que involucra saber escuchar atentamente a los demás; saber negociar con equidad y justicia; ser capaz de solucionar problemas de discrepancia o conflicto que se puedan presentar entre sus colaboradores; ser respetado como consecuencia de su capacidad de acierto en sus decisiones; saber lidiar con la personalidad individual de sus empleados y saber manejar el grupo de trabajo de manera productiva, a pesar de las diferentes personalidades y motivaciones que cada uno de ellos posee.

Por tanto, contar con líderes competentes resulta fundamental para todo tipo de empresa. El liderazgo tiene una gran influencia en las diversas dimensiones de la organización, tiene incidencia: en hacer cumplir las políticas y las normas institucionales; en la forma de direccionar y distribuir el flujo y carga del trabajo; en la instrumentalización de la cultura de la empresa; en la definición del tipo de clima laboral, en la eficaz ejecución de las actividades y procesos organizacionales; en la supervisión de los resultados parciales y finales vinculados a los planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo; entre otras dimensiones que son de vital importancia para la empresa.

Transporte Zavala Cargo S.A.C., inicio operaciones el 19 de Abril del 2001, en el sector de servicios logísticos y de transporte. Se encuentra inscrita a la SUNAT con N° de RUC: 20502028015; fue constituida como Sociedad Anónima Cerrada (SAC) y se encuentra inscrita en los Registros Públicos. Su domicilio fiscal se encuentra en Av. Marco Puente Llanos Mz. B Lote. 3, Urb. Barbadillo, ATE – LIMA; fue creada con la finalidad de darle mayor dinamismo al sector y ofrecer

servicios de calidad diferenciados, orientados a satisfacer plenamente a su exigente clientela; cuenta con 16 años en el mercado, operando en todo el Perú; entre sus fortalezas se encuentran: unidades modernas para cubrir adecuadamente los servicios que brinda; atención en todo el país; locales de almacenamiento en ciudades claves del Perú; seguros ley, según servicio que presta; monitoreo por medio de sistema de geo localización; Centro de Control laborando todo el día; y una moderna administración de sus servicios.

Tiene por misión: “Garantizar a nuestros clientes el servicio de transporte de calidad y seguridad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del país” (Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017)

Visión “Ser reconocida como la empresa líder en el servicio de Transporte de carga en el Perú, teniendo como base la mejora continua de nuestros procesos integrados”.

La necesidad de la investigación radica en la opinión de distintos autores y en los resultados de diversas investigaciones sobre la materia, que sostienen que el liderazgo es un proceso clave en el clima organizacional., que coincide con la realidad que enfrenta la empresa sujeta a estudio; por ello es fundamental en Transportes Zavala optimizar las habilidades de liderazgo de la plana gerencial y de los supervisores. Y como respuesta a este argumento surge la necesidad de plantear, mediante la presente investigación, una propuesta de programa de formación de liderazgo para poder mejorar también el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

La importancia de la investigación se basa en la propuesta que se plantea para la solución del problema de estudio, y a los fines que se persiguen mediante la

implementación de dicha propuesta. Estos fines buscan contar con personal más motivado, comprometido y con alto nivel de desempeño, para lo cual resulta clave realizar cambios notables en las personas que gestionan los procesos de liderazgo de la empresa y en consecuencia promover el mejor escenario laboral para los trabajadores, apoyando las políticas de retención de personal y evitando que se eleven los índices de ausentismo y rotación laboral. Asimismo es importante la investigación, debido a los resultados y alcances que se producirán, los mismos que podrán ser consultados por otros investigadores y profesionales de diversas áreas del conocimiento: administradores, ingenieros industriales, psicólogos, sociólogos, entre otros; así como, estudiantes de diversas carreras universitarias interesados en el tema de estudio.

La presente investigación contiene la siguiente estructura:

Capítulo I, se describen: el problema de la empresa, el planteamiento del problema, formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos y el caso (problemática planteada).

En el capítulo II, se presenta: el marco teórico de los antecedentes de los autores, las bases teóricas, definiciones y conceptos de las variables con literatura actualizada menor a 10 años.

En el capítulo III, se propone las alternativas de solución que comprende la respuesta a la problemática planteada mediante el problema general y los problemas específicos.

Por último, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

1: Problema de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

Hablar de liderazgo en las empresas es tratar un tema que está íntimamente vinculado con la labor que realizan todas aquellas personas que ocupan cargos directivos o de supervisión. En la actualidad el liderazgo tiene una fuerte repercusión – no es que antes no lo haya tenido sino que ahora cobra mayor importancia- en toda la dinámica de la organización, sobre todo en el clima que genera la empresa para sus empleados. Un líder tiene que estar dotado de ciertas habilidades y cumplir eficazmente con determinados roles y funciones para que su labor en la conducción de personas se vea reflejado en sus niveles de eficacia y productividad.

La labor de un líder es notable cuando es capaz de influir positiva y productivamente sobre el personal que tiene a su cargo. Si un líder no genera productividad en sus empleados, consiguiendo niveles de desempeño laboral destacados, es porque no se encuentra debidamente preparado, y por lo general sus colaboradores experimentan desánimo y poco compromiso para desarrollar sus labores. Es así que en muchas ocasiones la falta de liderazgo en las empresas es causante de un conjunto de efectos colaterales como son: altos niveles de ausentismo laboral, rotación de personal, baja moral en el trabajo, pobre identificación del personal con la empresa, desmotivación generalizada, bajo niveles de compromiso, ausencia de trabajo colaborativo, ausencia de compromiso laboral afectivo y normativo, ausencia de sentido de pertenencia, pero sobre todo tiene una incidencia desfavorable en el clima organizacional.

Todo gerente competente o con competencias de liderazgo desarrolladas, debe ser capaz de incentivar a sus colaboradores; ahondar en la comprensión de todos aquellos con quien mantiene contacto o relaciones funcionales tanto dentro como fuera de la organización, estas relaciones deberán significar verdaderas alianzas que se caractericen por el beneficio mutuo y la satisfacción plena de ambas partes. Debe mostrar en todo momento y circunstancia sus cualidades humanas – cada vez más escasas en los seres humanos- así como sus valores éticos y morales que son los que finalmente marcan la diferencia en su actuación; debe ser capaz de mirar más allá de lo comúnmente visible y tener una clara visión hacia el futuro con una buena dosis de anhelos y sueños pero con gran realismo a la vez. Además, y a pesar de parecer, cada vez es más alcanzable por todos quienes ostentan una posición de jerarquía de supervisión o dirección, por el gran acceso a la información debido al avance de la tecnología de información, igual deberá contar con sólidas competencias técnicas, y sobre todo gestionar sus conocimientos con habilidad analítica y creatividad, que demuestren su singular valía y buen desempeño en el campo de su especialidad.

Sin embargo, la diferencia entre un líder y otro no se encuentra en las habilidades técnicas -también denominadas duras- sino en las habilidades humanas, denominadas habilidades blandas. Las habilidades blandas son aquellas que toda persona debe poseer, pero que en el caso de los líderes deben estar desarrolladas en un nivel superlativo. Capacidades como comunicación efectiva, control emocional, resiliencia, negociación, manejo de conflictos, toma de decisiones asertivas, están clasificadas como habilidades blandas y se encuentran directamente vinculadas con el desarrollo de la personalidad de los individuos y son determinantes para la influencia y el manejo de personas. De allí la importancia

que reviste contar con auténticos líderes que sepan conducir adecuadamente a su personal y que contribuyan de manera favorable a la construcción del mejor clima organizacional para las empresas que dirigen.

Por tanto, el proceso de liderazgo es de gran influencia en todo el quehacer de la organización, en el comportamiento general de las empresas y como no, en la formación de la cultura y de clima organizacional. Es tanta la influencia del liderazgo en el clima organizacional, que en determinadas empresas según investigaciones realizadas, se ha demostrado que el personal es capaz de tolerar muchas condiciones inadecuadas de trabajo y seguir manteniendo su compromiso y buen desempeño laboral, pero lo que no puede tolerar es tener un jefe déspota o autoritario. Lo cierto es que no hay nada más nocivo para cualquier organización, que contar con líderes que no posean capacidad para guiar, motivar e influir positivamente en sus colaboradores, que sin duda, son las principales cualidades del buen liderazgo.

La empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., objeto del presente estudio, cuenta con una plana gerencial que conoce los aspectos técnicos de la gestión de sus respectivas áreas de trabajo, sin embargo, en la mayoría de los casos estos gerentes, no han desarrollado plenamente las habilidades necesarias para la conducción y dirección de personas. Por tanto, se hace necesario, con carácter de urgencia, cubrir las brechas negativas, empezando a desarrollar habilidades de liderazgo en los directivos de la empresa, de modo tal, que se inicie un proceso de mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

En atención a la necesidad planteada y como producto de esta investigación se presentara una propuesta de Programa de Formación de Liderazgo, a la empresa

Transporte Zavala Cargo S.A.C., programa que estará dirigido a directivos y supervisores, y que tendrá como propósito no solo optimizar las habilidades de liderazgo de los participantes, sino además, mejorar el clima organizacional de la empresa.

1.1.1 Problema general

¿La ejecución de un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017?

1.1.2 Problemas específicos

A) ¿Es necesario incluir en el programa de formación de liderazgo dirigido a los gerentes y supervisores un capítulo sobre desarrollo de habilidades de liderazgo, para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017?

B) ¿Es importante cambiar el estilo de liderazgo actual de los gerentes y supervisores para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017?

C) ¿Se hace necesario contar con un programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017?

1.1.3 Objetivo general

Determinar si la ejecución de un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

1.1.4 Objetivos específicos

A) Determinar si es necesario incluir en el programa de formación de liderazgo dirigido a los gerentes y supervisores un capítulo sobre desarrollo de habilidades de liderazgo, para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

B) Identificar si es importante cambiar el estilo de liderazgo actual para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.2017.

C) Determinar si es necesario contar con un programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

1.2 Casuística

Julio Guerra Solano, a quien denominaremos en adelante Julio G., es un trabajador que ingresó a laborar en el 2009; en sus primeros meses en la empresa, desarrolló su trabajo con bastante empeño y entusiasmo; situación que fue corroborada mediante la opinión de sus pares y de sus primeros supervisores; sin embargo con el correr del tiempo Julio G. se fue convirtiendo en un trabajador poco participativo, poco motivado y bastante distraído.

Durante los últimos años su actitud y su motivación de Julio G., no ha cambiado mucho, sigue siendo la misma, pero si cumple con las labores encomendadas inherentes a su puesto de trabajo, pero nunca ha vuelto a mostrar el brillo y el potencial que mostró en sus primeros meses de trabajo en la empresa. Se intentó indagar que es lo que le había sucedido y los comentarios de los trabajadores compañeros de Julio G., dijeron textualmente que “es buen trabajador que tiene un gran potencial que la empresa lo está desperdiciando” y además comentaron, en

otras palabras, que no es el único caso, la mayoría de trabajadores vienen pasando por situaciones similares, pero quizá Julio G. sea el más emblemática por la notoria capacidad que posee.

Otras informaciones registran que Julio G. no mantiene una buena relación con su jefe directo, que a pesar que esta relación no representa un conflicto de grandes proporciones, si ha generado en el tiempo cierto nivel de aspereza. Su jefe de Julio G., no ha mostrado ningún interés en solucionar este problema y Julio G. considera que él no es el indicado para dar el primer paso para “limar asperezas”. Sin lugar a dudas este es un caso típico de como la poca capacidad de liderazgo de un jefe incide en el entusiasmo y en el esfuerzo de un trabajador y sobre todo en el clima organizacional que rodea la empresa.

1.2.1 Solución sugerida al caso:

La alta administración debería revisar este y otros casos que se vienen presentado en la empresa, para tomar ciertas acciones al respecto. La idea que debe prevalecer en los directivos de la empresa es no desaprovechar el potencial de capital humano que tienen, y buscar la forma de solucionar estos problemas que perjudican a toda su actividad como organización.

La mejor decisión sería confrontar el conflicto potencial que se ha presentado en este caso. Los directivos del más alto nivel de la empresa deberán persuadir al jefe de Julio G. para que acceda a conversar con Julio G. y poder identificar cuáles son las causas ocultas que han originado las discrepancias entre ambos, esclareciendo las causas será mucho más sencillo encontrar estrategias de solución para lograr una mejor convivencia laboral.

Sin embargo, como la solución de éste y otros casos puedan volver a presentarse en el futuro, esta solución debe abordarse de una manera más radical y contundente poniendo en práctica el programa de formación de liderazgo que se propone en esta investigación, debido a que no solo se debe pensar en una solución reactiva, particular y momentánea, sino se debe pensar en una solución que comprenda cambios radicales en la dirección de personas en la empresa, de modo tal, que los empleados perciban un clima organizacional más agradable, estimulante y atractivo.

2: Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

A nivel internacional se encontraron los siguientes estudios:

Contreras y Jiménez (2016) en su tesis de grado de Maestro en Dirección en la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2016, titulada: “Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención”, desarrollaron una investigación con el objetivo de describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes en un Colegio de Cundinamarca y con base en ello, plantear algunos lineamientos para su intervención. El estudio se realizó bajo un enfoque descriptivo, donde se aplicaron dos instrumentos a una muestra conformada por directivos, profesores y alumnos de los grados IX, X, XI, del centro educativo: el Test de Adjetivos de Pitcher (1997) para medir el liderazgo y la Escala del Clima Organizacional (ECO) Fernández (2008) para medir clima. Según los resultados obtenidos, los investigadores concluyeron que: la mayoría de directivos presentan un estilo de liderazgo que no es bien aceptado y, debido a sus malas prácticas y características desfavorables no logran conformar un liderazgo pertinente; amerita que en la institución sujeto de estudio se realice una rápida implementación de políticas y acciones correctivas para el mejoramiento progresivo y constante del clima organizacional; se han evidenciado varios factores deseables en el estilo de liderazgo que deben servir como referencia para el cambio, así como, factores negativos que se deben trabajar para que el ambiente laboral de mejore paulatinamente y para que la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo y

sobre la entidad también mejoren; según la percepción de los trabajadores el clima laboral del Colegio presenta poca cohesión en las políticas de trabajo y la forma de implementarlas, lo que genera descontento y tensión constantes; finalmente se pudo comprobar que existe un exceso de control hacia el personal y una inapropiada administración de las recompensas en la entidad educativa.

Contreras (2015) en su tesis de licenciatura en la Universidad Rafael Landívar, titulada: “Propuesta de mejora de clima laboral en una institución de educación superior” realizada en la ciudad de Guatemala de la Asunción, Guatemala, 2015, desarrolla una investigación poniendo en relieve la importancia que reviste el clima organizacional en la actualidad, debido a la gran influencia que ejerce sobre el servicio que brinda la organización, como ha sido demostrado en numerosas investigaciones; llevó a cabo el estudio a través de un cuestionario especializado aplicado a una muestra representativa de la población sujeta a estudio, donde concluyó que: el clima organizacional de la institución es saludable. Sin embargo, en virtud que si bien es cierto el clima laboral de la empresa se presenta de una manera bastante aceptable, también es cierto, que los trabajadores requieren que la empresa les otorgue ciertas condiciones que mejora el nivel de motivación actual y que pueda además elevar el nivel de desempeño laboral, así como, se les brinde la posibilidad de mejorar sus estatus jerárquicos. Otra característica importante que se ha encontrado en esta investigación, es que los jefes no generan mecanismos de participación de su personal, en ninguna de sus formas; aun en las situaciones que expresan sus órdenes de trabajo no lo hacen con mayor explicación sobre el tema.

Cruz y Rodea (2014) utilizando como modelo de aplicación el liderazgo transformacional, en su investigación titulada: “Liderazgo Transformacional como Herramienta de Productividad de los Empleados” Amecameca, México para optar el Título de Licenciado en la Universidad Autónoma del Estado de México, determinó los elementos más significativos del referido modelo, para luego elaborar una herramienta de medición, compuesta por un conjunto de preguntas, aplicada a una muestra representativa de empleados. Los resultados de la aplicación del cuestionario permitieron concluir que: es importante que todos los empleados y directivos, - que posean cargos con rol de liderazgo- tomen conciencia de cuáles son los elementos del liderazgo transformacional que necesitan reforzar para ser aplicados productivamente para toda la organización.

Chávez (2013) en su tesis de maestría en Desarrollo del talento Humano, titulada: “La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la Pyme Ecuatoriana” en la ciudad de Quito, Ecuador, 2013, Universidad Andina Simón Bolívar, desarrolló una investigación donde buscó determinar cómo influye el Liderazgo en el Clima Organizacional en las PYME del Ecuador, como aporte de su desarrollo y competitividad, tomando en consideración los estudios realizados por David McClelland, donde se determinó que la incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional es de 70%. La investigación se realizó bajo un estudio teórico comparativo donde se incluye también como referencias de análisis los resultados de diversas investigaciones sobre el tema, llegando a conclusiones como las siguientes:

- Que las personas no nacen líderes, por lo menos no en todos los casos, y aun en el caso de aquellos que nacen con potencial de líderes requieren

prepararse para constituirse en verdaderos líderes.

- No hay un estilo ideal ni único, el líder debe saber adecuarse a las circunstancias y a las personas para poder alcanzar las metas.
- El proceso de Liderazgo es un factor que condiciona las metas de los trabajadores y por tanto también incide en los logros de la empresa.
- Al ser más estrechas la interacción y la comunicación entre jefes y colaboradores en las PYME que en otras entidades de mayor dimensión y tamaño, la cultura de la empresa se hace más evidente, incidiendo en la gestión gerencial, donde el estilo de dirección resulta muy importante para alcanzar los objetivos de la organización.
- Los Estilos de Dirección dominantes en las empresas PYME son el coercitivo y el imitativo que son los relacionados con el Logro y se basan en el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Sin embargo, en base a los resultados de la investigación se pudo identificar que es el Motivo de Afiliación el que predominaría en los empresarios PYME; por lo que se concluye que en la práctica los estilos de dirección podrían variar dependiendo del escenario y la interacción de los factores: persona, tarea y entorno.

2.1.2 Nacionales

A nivel nacional se encontraron los siguientes estudios:

Espinoza (2017) en su tesis de Maestro titulada “Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del Desempeño Docente, en los Centros Educativos Iniciales de La Unión Peruana Del Norte, 2016” Lima, Perú 2017, Universidad Peruana Unión, donde desarrolló una investigación para determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente, en los centros

educativos iniciales de la Unión Peruana del Norte, 2016, para lo cual se revisaron teorías sobre los temas del campo de estudio.

La investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, correlacional y analítico, con una muestra conformada por una muestra representativa de profesores de las entidades educativas sujetas a estudio. Se recolectaron datos mediante test especializados en liderazgo, Clima organizacional y desempeño laboral. El estudio permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- El clima organizacional en las entidades educativas estudiadas es negativo y el rendimiento laboral de los profesores se encuentra en el promedio.
- El tipo de liderazgo que ejercen los directores de las entidades educativas está orientado hacia el liderazgo transformacional, lo que incide favorablemente en el rendimiento de los profesores.
- Las entidades educativas requieren directores motivadores que propicien la creación de espacios que estimulen la creatividad y clima de confianza entre los miembros de la comunidad educativa.
- La investigación produjo un diagnóstico de la realidad de la comunidad de las entidades educativas sujetas a estudio, identificando las características positivas, así como las oportunidades de mejora que se deberán producir en los aspectos de liderazgo, clima laboral y desempeño de los profesores.

Huerta y Padilla (2016) en su tesis de licenciatura en Administración titulada:

“Aplicación de un taller de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Clima

Laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L" Trujillo, 2016, Universidad Privada Antenor Orrego, desarrolló en primer lugar el diseño de dos test: uno de liderazgo y uno de clima laboral, para ser aplicados a una muestra representativa de la empresa sujeta a estudio. En segundo lugar y con el resultado de la aplicación de los test, se diseñó un programa de liderazgo, realizado en cuatro reuniones, cuyo público objetivo fueron 10 empleados de la organización. En tercer lugar se aplicó una nueva encuesta para medir los resultados de la capacitación donde se pudo concluir: el taller contribuyó notablemente al clima laboral mejorando la motivación y trabajo en equipo de los participantes; mejoró la relación que existía – problematizada antes del curso- entre jefe y colaborador; se diseñaron políticas de capacitación cuya aplicación tuvo como propósito optimizar el clima organizacional; por último se concluyó que la empatía entre compañeros de trabajo y hacia los clientes, se mejoró significativamente a partir del dictado del taller de liderazgo transformacional.

Anaya y Paredes (2015) en su tesis de Magister titulada: "Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano" Lima-Perú 2015, Universidad del Pacífico, dirigida al Área de Ventas Corporativas (VC) y con la necesidad de optimizar el clima laboral, se encargó a la empresa Great Place to Work (GPTW), la aplicación de su encuesta por medio de entrevistas usando el método de insights, en el que se concluyó que:

- Existen personas que se adaptan emocionalmente a la cultura de la organización de manera idónea; además estas personas desarrollan una positiva identificación frente a la organización dentro de un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo, los continuos

cambios inorgánicos de las tareas afectan el estado emocional de los empleados, así como el nivel de motivación frente a los asuntos de trabajo.

- El crecimiento sostenido de la empresa hasta el 2013 tiene como principal causa su estrategia operativa. Sin embargo, en los años recientes se ha detenido este crecimiento debido a varios factores como la incursión de nuevas empresas en el sector.
- La propuesta para optimizar el clima organizacional, y mejorar los niveles desempeño del personal está vinculada con las estrategias de mercado que ya se han puesto en marcha, pero además requiere personal competente alineado a la filosofía de la empresa;
- El incentivo debe aplicarse como herramienta complementaria para motivar al personal a que alcance sus objetivos, así como, para premiar los desempeños destacados.
- El bajo nivel de compromiso de los miembros de la organización pone en riesgo la puesta en marcha y el éxito de la propuesta, lo que involucra que será casi imposible poder contar una participación mayoritaria en los programas de capacitación dirigido a los jefes.
- Finalmente se debe concluir, que a pesar que la organización tiene muy buenas intenciones de implementar cambios importantes, no bastan estas intenciones si no están acompañadas por procesos de comunicación y difusión efectivos.

Campos (2012) en su tesis de Magister titulada “Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”, Lima-Perú 2012, Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo por objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, donde a una muestra representativa conformada por los miembros de la comunidad educativa, se les sometió, según roles, a dos escalas especializadas para la medición del liderazgo directivo y el clima organizacional, con el propósito de identificar la relación entre ambas variables en estudio. Sus resultados permitieron concluir que:

- Las dos variables en estudio se correlacionan de manera significativa, positiva y moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.
- La dimensión autocrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.
- La dimensión democrática del liderazgo directivo y el clima organizacional se correlacionan de manera significativa y positiva moderada en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria 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 grupos de docentes, padres de familia y alumnos del quinto año de secundaria en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Gutiérrez (2012) en su tesis de Maestro titulada “Liderazgo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012” Tacna-Perú 2012, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann-Tacna, estudió el liderazgo gerencial que desarrollan las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva de Tacna y su influencia en el clima organizacional que prevalece; con una población 201 participantes conformada por la comunidad educativa de las instituciones sujetas a estudio, donde se aplicaron dos instrumentos para la medición del liderazgo gerencial y el clima organizacional respectivamente; llegando a concluir que:

- El nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones estudiadas, es significativo, donde se determinó que los líderes no cuentan con competencias desarrolladas en comunicación eficaz, dirección horizontal- vertical, toma de decisiones, y habilidades para favorecer la socialización y confianza hacia su equipo de trabajo.
- Según la percepción de docentes y administrativos encuestados el nivel de liderazgo gerencial es moderado, y se ejerce bajo el estilo de líder liberal, es decir, que se desconcentra el poder de las

decisiones y a veces es paternalista, lo que significa que se subordinan los intereses de la organización por los intereses personales.

- Se pudo verificar que el clima tipo autoritario explotador es el que prevalece, seguido por clima autoritario paternalista; finalmente se pudo demostrar que el estilo líder paternalista es el que influye en todos los tipos de clima organizacional de las instituciones educativas estudiadas, es decir, que su influencia hacia los diversos tipos de climas, es significativo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo

A través de la historia la figura del líder siempre estuvo presente. Si bien es cierto que son los pueblos los que van construyendo su propio destino, el líder – para bien o para mal- ha jugado y seguirá jugando un papel importantísimo en la evolución y el desarrollo de los pueblos. Líderes sociales como: Mahatma Gandhi, Martin Luther King; espirituales como: Madre Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, o el más grande todos Jesucristo; o jefes de estado como Margaret Thatcher, Nelson Mandela, Mijaíl Gorbachov, han tenido una transcendencia significativa para toda la humanidad y han influido en muchas generaciones a nivel global.

A nivel empresarial históricamente se pueden distinguir dos tipos de líderes, el primero de ellos es el líder capataz que tiene vigencia desde los inicios del siglo XX, hasta los años 70 del mismo siglo, y que tenía la responsabilidad de garantizar la productividad de trabajadores, fundamentalmente, operarios. Este tipo de líder se caracterizaba por ejercer motivación a través del miedo, la amenaza y la

coerción, ejerciendo un control rígido sobre la labor que desarrollaban los trabajadores. Luego de los años 70 aparece la figura del líder coach -con un escenario laboral diferente y con un trabajador que usa, fundamentalmente, su conocimiento, la comunicación y las relaciones humanas como núcleo de sus actividades laborales- que se caracteriza por ser un líder que ejerce una motivación en base a recompensas y reconocimientos, y es además guía, motivador, inspirador de sus colaboradores, desarrollando un control basado en la confianza.

Sin perjuicio de lo ya expresado que es solamente una mirada reducida de lo que es el liderazgo, se puede asegurar que existen diversos conceptos de liderazgo, cada uno de ellos desde posiciones y perspectivas diferentes, pero quizá donde coincidan el gran número de estudiosos de este importante fenómeno, sea en señalar, que el carácter central del líder es su capacidad de influencia hacia los demás. En tal sentido, a continuación damos a conocer los conceptos de diversos autores contemporáneos en relación al tema del liderazgo:

Chiavenato (2009) sostiene que “El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento”. (p. 335)

Esta definición pone en relieve las cualidades humanas del líder, a su capacidad de influir a través de sus características personales, a la forma como llega a cada uno de sus colaboradores mediante el contacto e interacción que se produce en los espacios de trabajo, en las comunicaciones que realiza para coordinar tareas y esfuerzos encaminados a conseguir los objetivos grupales u organizacionales.

Robins y Judge (2009) refieren que “Se define liderazgo como la aptitud parainfluir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes”. (p. 385)

Como se puede apreciar el liderazgo tiene como característica principal la capacidad de influencia; ello sin dejar de tener importancia otras características como la capacidad de inspirar, motivar y conducir a los subordinados o la manifestación de otras habilidades como inteligencia emocional, comunicación efectiva, negociación productiva, ´manejo y solución de conflictos, toma de decisiones asertivas, entre otras. Lo cierto también, es que todo gerente o jefe que representa un nivel de autoridad en cualquier tipo de empresa, no por el hecho de haber sido nombrado en un cargo de nivel jerárquico de supervisión y dirección, le es suficiente para ser líder; el liderazgo no es un tema que pasa por un nombramiento como autoridad es algo inherente a la persona y no al cargo que esta persona ostenta dentro de su organización.

Sin embargo, la esencia del liderazgo está vinculada a tres conceptos básicos como poder, autoridad y política. Bonifaz (2012), al respecto refiere que:

Al liderazgo se le relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, pero el estudiante no debe confundirse; ya que a pesar de que estos términos se encuentran vinculados por el grado de influencia

hacia las personas; el primero controla decisiones, aunque haya resistencia de por medio. De hecho, el liderazgo es un tipo de poder. La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que se desea. Esta última está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas. (p. 11).

Los aspectos de autoridad, poder y política que encarna todo proceso de liderazgo, se presentan de una manera muy particular a través de cada estilo de liderazgo. Los gerentes hacen uso de su poder y autoridad, que adquieren a partir del cargo que asumen, en función a su forma de ser, de su personalidad, de sus cualidades personales, es decir, de su propio estilo. El estilo de liderazgo es en buen romance un factor determinante del ambiente que se forma en la unidades organizadas de las empresas, y repercute de una manera muy significativa en el comportamiento organizacional de las empresas.

2.2.2 Habilidades de Liderazgo

La función de dirección y supervisión en las empresas recae directamente en las planas: gerencial y jefatural. Los profesionales que conforman estos grupos ocupacionales, de tanta trascendencia para las organizaciones de hoy, deben estar dotados de un conjunto de atributos y capacidades que les permitan desarrollar eficazmente los roles y funciones que demandan sus cargos. Dentro del conjunto de roles y funciones que desarrolla un supervisor, el rol de liderazgo es gravitante para lograr los grandes objetivos organizacionales, mediante una participación más motivada y comprometida por parte de los subordinados, y esto solo es capaz de conseguirlo un buen liderazgo.

Las habilidades que debe contar un líder para alcanzar una destacada labor, se encuentran clasificadas en tres grupos. Un primer grupo denominadas habilidades técnicas, un segundo grupo conocidas como habilidades humanas y un tercer grupo llamadas habilidades estratégicas. Todas y cada una de estas habilidades contribuyen al buen desenvolvimiento de los gerentes en las empresas, y marcan la diferencia que aún existe entre ser un gerente o ser un líder para sus colaboradores. Lo ideal es que un gerente ejerza su poder y autoridad no porque ostenta una mimbrecilla, sino por la capacidad que tiene para influenciar favorablemente en las personas que se encuentran bajo su cargo, y que lo sigan por lo que representa como persona, y no por lo que representa a partir de su cargo.

Las habilidades técnicas son aquellas que están referidas a los conocimientos que debe poseer un líder para solucionar problemas que se presentan desde un ángulo netamente profesional; algunos de estos conocimientos son de tipo genérico como administración general, enfoques de gestión, entre otros conocimientos que todo líder debe tener claramente aprendidos, o también podrán ser específicos, en cuyo caso, los conocimientos están vinculados al área de especialidad del líder. Por ejemplo si un profesional ocupa la gerencia de marketing deberá conocer, además de temas de gestión, sobre temas relacionados a estudios de mercado, publicidad, comercialización, creatividad e innovación, etc.

Son habilidades humanas aquellas que tienen que ver con la personalidad del líder, y que a pesar de ser rasgos comunes a todos los seres humanos, en el caso del líder tienen que estar más desarrolladas que el resto de mortales. Sin duda, estas habilidades son las que marcan la diferencia entre unos y otros líderes; capacidades como: comunicación efectiva, negociación, manejo y resolución de conflictos,

toma de decisiones, formación y dirección de equipos de trabajo, motivación y capacidad para motivar a otros, inteligencia emocional, empatía, resiliencia, entre otras habilidades tienen que estar bastante desarrolladas en el líder.

Las habilidades estratégicas están referidas a la capacidad que tiene el líder para visionar el futuro y de qué manera puede hacer para que ese futuro sea favorable para el grupo y para él. La intuición basada en su experiencia y sus conocimientos hacen que un líder sea capaz de prevenir y planificar el futuro de manera coherente, tomando en consideración las tendencias y los cambios que se producen en el entorno, ello a partir de un claro conocimiento de la realidad y de cada uno de los factores que influyen en ella. Factores como: sociales, políticos, económicos, culturales, empresariales, tecnológicos, tanto a nivel global como nacional, tienen que ser observados y analizados por el líder, en sus tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo; para que la planificación tenga éxito.

Por tanto, resulta de vital importancia que las empresas de hoy cuenten con una plana gerencial provista de habilidades de liderazgo, de modo tal, que sus gerentes sean capaces de conducir a buen puerto los destinos de sus organizaciones. Para que la gestión de un gerente sea eficaz no solo debe contar con un estilo apropiado a las necesidades de su cultura y filosofía empresarial, sino además debe estar dotado de habilidades de liderazgo que demuestren su capacidad de resolver los problemas más críticos y en situaciones de mayor incertidumbre para la empresa.

2.2.2.1 Comunicación Efectiva

El ser humano desde que puso los pies sobre la tierra posee la capacidad de comunicarse; y esta capacidad ha evolucionado junto con el hombre; lo que quiere

decir que la comunicación siempre estuvo presente en la vida del ser humano. Desde los albores de la humanidad cuando la comunicación era todavía muy insipiente ya se hacía entender, primero a través de señales y luego con expresiones onomatopéyicas que permitieron dar el primer paso al lenguaje hablado. La comunicación desde siempre ha sido un medio que permitió relacionarse unos con otros. Y cuando se dice que ha sido el medio de relacionarse unos con otros, es porque no es un proceso exclusivo del ser humano, animales y plantas también lo hacen. Solo basta observar a un pequeño perro cuando mueve la cola y los testigos de esta escena no tendrán que hacer un gran esfuerzo de interpretación para darse cuenta que el pequeño perro está manifestando su alegría o su afecto hacia alguien; o cuando los árboles emiten feromonas para pedir a los pájaros que lo ayuden a combatir a los insectos que depredan sus hojas y sus frutos; ambos son ejemplos claros de cómo se comunican otros seres vivos. Pero esto último es solo una alegoría de la importancia que tiene la comunicación inclusive para entender y poder convivir mejor con todo lo que nos rodea.

De otro lado, la evolución del lenguaje ha sido la gran responsable del perfeccionamiento de la inteligencia humana. No se puede hablar del desarrollo de la inteligencia humana sin dejar de ligarlo a la evolución del lenguaje. Tener un mejor lenguaje permite también a las personas de hoy, tener mayores y mejores recursos para comunicarse y por supuesto usar mejor su inteligencia, de allí la importancia de desarrollar una comunicación efectiva en todas las áreas de la vida humana, y sin duda es sumamente relevante en el ámbito organizacional, donde los líderes deben ser los mejores comunicadores.

Como se sabe la comunicación ha pasado a ser una herramienta poderosa de la organización actual, sobre todo si se hace bien. Por eso resulta muy

importante que los líderes de las entidades y todo su personal desarrollen procesos de comunicación asertivas. Al respecto Espinoza (2011) deja entrever que cuando se habla de comunicación efectiva o de comunicación asertiva que en el fondo vienen a ser lo mismo, de lo que se trata es que los receptores comprendan lo que el emisor dice; sin embargo uno de los factores más importantes de la comunicación no está en el sentido de lo que quiere expresar el emisor, sino lo que es capaz de entender o interpretar el receptor, entonces por un lado lo que dice el emisor debe ser lo suficientemente claro, pero también debe haber una gran dosis de escucha atenta de parte del receptor para que pueda entender adecuadamente los mensajes.

Entonces la escucha activa pasa a ser un factor relevante para conseguir una comunicación efectiva y comprender al interlocutor. Esto no significa para nada estar de acuerdo con lo que la otra persona está diciendo, sino más bien, que se está haciendo un esfuerzo por entender sus razones. Lo que hace la escucha activa es comprender que la otra persona tiene un punto de vista distinto al nuestro, pero válido y respetable al mismo tiempo; que cuando el interlocutor se acalora en la discusión es porque está convencido de su posición y considera que tiene razones suficientes para ser escuchado atentamente, ante lo cual un buen comunicador no debe ser invasivo estropeando el diálogo; y entender sobre todo que en una conversación las dos partes requieren ser escuchadas y que nadie es propietario de la palabra, ni de la verdad. La práctica de la escucha activa – eje central de toda comunicación efectiva- hace que la persona sea más abierta de mente, y sea además más sensible a las necesidades de los demás.

Existen formas como hacer sentir al interlocutor que se le está escuchando: Uno es el parafraseo, esto sucede cuando se le repite pero en otras palabras lo que ha dicho el interlocutor, esto demuestra que se le ha venido escuchando

atentamente. Otra forma es la reformulación, que consiste en transformar la carga de un mensaje que parece negativo en un significado positivo, es decir, hacerle ver al otro el lado positivo de las cosas; y por ultimo tenemos la legitimación que viene a ser una muestra de aprobación sincera a lo que el interlocutor está expresando.

2.2.2.2 Las emociones y el reconocimiento de necesidades fundamentales

Con base a lo que sostiene Espinoza (2011) las emociones juegan un papel importantísimo en la comunicación, sobre todo cuando la interacción comunicacional está cargada de críticas y enojos de una parte y de la otra. Generalmente los actores de un proceso comunicativo creen tener la razón absoluta. Cada quien ve un lado de la realidad, la comunicación se ve contaminada por las creencias, percepciones y personalidades de los interlocutores, a esta posición se le denomina creencia ingenua, que no es otra cosa que pensar que percibimos la absoluta realidad, y dar solo legitimidad a aquello que coincide con nuestro punto de vista y todo lo demás es tonto y carece de veracidad. El enojo que siempre viene con una carga emocional fuerte solo sirve de barrera para la comunicación.

Tabla 1: Cuadro de Necesidades Fundamentales

NECESIDADES FUNDAMENTALES	
Reconocimiento	Es el anhelo o deseo que experimentan las personas a que el resto valore sus logros.
Autonomía	Necesidad de actuar con independencia para asumir sus propias actividades, responsabilidades y decisiones
Pertenencia	Necesidad de formar parte de los grupos sociales en que interactuamos
Status	Que nos reconozcan según nuestros logros y valía personal
Rol	Responde a la necesidad, que tiene todo ser humano de cumplir una función dentro de la sociedad, así como, en las organizaciones en que participa.

- Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Ambos interlocutores deberán reconocer estas necesidades en el otro, no hacerlo origina frustración y enojo de ambos lados. Lo positivo es aprender a reconocer que estas necesidades fundamentales existen y generalmente se hacen evidentes en todo proceso comunicativo, identificarlas ayuda enormemente a la comunicación. (p. 13).

El control emocional -o inteligencia emocional como se le llama ahora- está ligado a comunicaciones más maduras y efectivas. Cuando una persona es más controlada emocionalmente presenta mayores recursos y habilidades para realizar una escucha activa y con esta actitud aumentan sus probabilidades de generar conciliaciones y acuerdos con sus interlocutores de turno. Si bien es cierto que resulta valioso para las empresas, que sus gerentes cuenten con habilidades comunicacionales, también es cierto que estas habilidades comunicacionales deben ir acompañadas de un adecuado control emocional, para desarrollar comunicaciones más sanas y eficaces.

2.2.2.3 Negociación

Capacidad para resolver de manera productiva los conflictos que se presentan con ciertos grupos de interés como clientes, proveedores, colaboradores, mercaderistas, intermediarios. Toda negociación implica un acto en la que dos personas buscan la solución de un conflicto de intereses y esa solución se basa en un acuerdo. Un conflicto de intereses ocurre cuando dos personas necesitan un mismo bien y ambos no lo pueden tener bajo las condiciones deseadas al mismo tiempo. Ceder incondicionalmente no es lo más adecuado en una negociación, la idea es conceder, es decir hacer concesiones. Para llegar a un acuerdo ambos negociadores aportan y por tanto ambos deben resultar beneficiados, es un intercambio de dar y recibir.

Una negociación productiva para ambas partes, debe estar basada en la fórmula ganar-ganar; un buen negociador no es aquel que busca obtener ganancias para él solo, sino aquel que busca obtener ganancias para él y para su oponente. Esto hace que la relación entre los negociadores permanezca por siempre ya que el oponente va a quedar satisfecho del acuerdo. Un negociador que se percibe perdedor en la negociación se va a sentir burlado o estafado y eso hace que se desvanezcan futuras oportunidades de negociación.

Por tanto, para que una negociación sea exitosa debe ser en primer lugar favorable, es decir, ésta debe beneficiar a ambas partes; un acuerdo de calidad debe dejar contentos y felices a ambas partes con lo que lograron obtener; un acuerdo de debe ser visto en perspectiva como justo y equitativo, y nadie se debe sentir estafado o engañado. Aparte de ser favorable, satisfactorio y equitativo un acuerdo debe dar frutos a largo plazo, y así continuar ambas partes con una relación estratégica como socios.

Al respecto Budjac (2011) pone de manifiesto que a la negociación se le puede considerar un arte pero también se le puede considerar científica, debido a que responde a determinadas técnicas y procesos metodológicos que se pueden aprender en las aulas o en la práctica laboral. Muchos piensan que negociar es complejo y que más sencillo dejar de hacerla, inclusive arriesgando a frustrar el logro de sus deseos. Otros piensan que es muy sencillo si tuvieran que seguir patrones claros para así obtener éxito en sus negociaciones; sin embargo, si bien es cierto existen determinadas reglas también es cierto que cada escenario de negociación plantea sus propias respuestas y exige al negociador poseer un conjunto de características y recursos de diversa índole.

Por tanto la negociación involucra poner en marcha procesos de evaluación, de gestión y de resolución de conflictos. El proceso de negociación es marcado por la complejidad de los seres humanos y tiene el carácter de ser individual y personal. Ayuda mucho a todo aquel que desea ser un gran negociador conocer y sobre todo entender los principios de la psicología y la sociología que son los que condicionan la actitud y el comportamiento de las personas; entender estos principios hace menos compleja la negociación.

Es fácil entender que en nuestra vida diaria siempre estamos negociando y a veces no somos conscientes que lo hacemos. Por ejemplo, cuando un hijo menor de edad le pide algo a su padre y no solo se trata de conseguir algo material, sino de repente le pide el permiso para salir el fin de semana, el hijo en la búsqueda de su propósito va a tener que negociar ineludiblemente, es muy probable que el padre ceda al permiso pidiendo algunas condiciones a cambio y el hijo ceda a estas condiciones. Inclusive cuando una persona pretende influir en las ideas o los pensamientos de otros de cierta manera también está negociando. (p. 3)

Sin duda, la capacidad de negociación debe estar presente en todo gerente. Un gerente negociador se vuelve determinante en el éxito de su empresa, es capaz de encontrar acuerdos con sus superiores, con sus pares, con sus subordinados, con los clientes y con los proveedores, además, gana poder e influencia en las decisiones de su empresa, independientemente de la posición jerárquica en que se encuentre; de igual modo, multiplica sus posibilidades de llegada a todo nivel.

2.2.2.4 Manejo y resolución de conflictos

El conflicto es un aspecto inherente a la naturaleza humana, es algo que no se puede evitar que suceda; cuando no se enfrenta y se trata de ocultar sin que se

trabaje para su solución, lo único que se está haciendo “es echar la tierra debajo del tapete”. El conflicto no se debe evitar se debe resolver y para hacerlo productivamente es inevitable que se confronten las diferencias – que muchas veces es solo de punto de vista- que subyacen entre dos personas a través de un diálogo desapasionado donde cadauno de los oponentes intenten con voluntad, conciencia y propósito de resolución ponerse en la mirada de la otra persona, para poder comprender mejor el escenario del conflicto, sus causas y finalmente lleguen a un acuerdo que satisfaga y que sea beneficio para ambas partes y de ser posible estreche la relación.

En relación a este concepto Budjac Corvette (2011) nos da a entender que el conflicto se produce (oculto o manifiesto) cuando dos personas o dos colectivos de personas presentan discrepancias de tipo cognitivo o emocional. Es algo que surge en diversos escenarios donde se relacionan las personas o los grupos. El conflicto se puede presentar como algo real o aparente, debido a que entra en juego la percepción muy subjetiva de los actores del conflicto, basado en creencias pre elaboradas que no responden a la realidad y en la mayoría de casos la impresión subjetiva que se produce a través del contacto entre las personas, finalmente resulta más relevante que la misma realidad. Los prejuicios en las personas condicionan su forma de percibir, sus pensamientos, sus actitudes y su comunicación, y finalmente su comportamiento general. (p. 34)

Esto que se dice fácil, en la realidad no es tan sencillo, sino en la historia del mundo se pudieran haber evitado tantas guerras; se requiere ciertas condiciones que el líder debe poseer para resolver conflictos propios o aquellos conflictos que se producen entre los empleados que están bajo su cargo. Los conflictos

generalmente vulneran o afectan el lado emocional de las personas, lo que repercute en el buen uso de la razón. Cuando dos personas están en conflicto y confrontan sus diferencias sin control emocional, lo que va a suceder es que se agudicen más las contradicciones. Entonces la primera condición que se debe buscar es el equilibrio emocional, a partir de esta condición se facilita el proceso de acuerdo. Otra condición importante es la genuina voluntad para escuchar al otro. Luego que se logre esa voluntad se debe condicionar a que esa escucha sea activa y comprensiva, es decir que se logre por ambos lados una escucha empática. Si estas condiciones se cumplen es altamente probable que se produzca un acuerdo y la resolución del conflicto será productiva, es decir, favorable, satisfactoria, equitativa o justa y fomentará mejores relaciones entre los protagonistas del conflicto. Cuando dos personas por si mismas no pueden lograr superar sus discrepancias, la presencia de un líder preparado para el manejo y resolución de conflictos resulta clave para la paz laboral y con ello alcanzar un mejor clima para trabajar.

Entonces, la capacidad del líder se verá favorecida si es hábil para gestionar sus propios conflictos y los que se puedan presentar entre los trabajadores bajo su cargo. Si advertimos que realmente el conflicto es inherente al ser humano y no se puede evitar, la capacidad del líder respecto al conflicto, no será evitarlo, sino poner en práctica todos los recursos y herramientas que posee para solucionarlo de la manera más productiva. Lo realmente importante en la gestión del conflicto es el apoyo que brinda a la formación de un clima de respeto a las discrepancias y a los puntos de vista distintos, a los acuerdos que se generan a pesar estas discrepancias, y como las diferencias se pueden aprovechar en beneficio de la creatividad e innovación para las empresas. Por tanto el reto no se encuentra en

evitar los conflictos ni mucho menos hacerlos invisibles, lo más recomendable es hacerlos visibles y a partir de su evidencia poder gestionarlos de manera productiva.



Figura 1: Estados de Resolución de Conflictos

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.5 Toma de decisiones

Viene a ser la elección de una alternativa luego de un proceso de comparación y análisis de una serie de opciones que han sido sometidas a criterios previamente validados y establecidos. A diario las personas enfrentan todo tipo de problemas unos más complejos que otros. En campo laboral las personas que desempeñan cargos de mayor responsabilidad tendrán que resolver problemas más complejos y decisiones más difíciles de tomar. En virtud que los gerentes tienen que resolver problemas más difíciles y tomar decisiones más complejas, deben contar con determinadas habilidades y competencias así como dominar ciertas herramientas técnicas para tomar las mejores decisiones. Lo cierto es que los líderes enfrentan también todo tipo de decisiones; estas decisiones pueden ser

programadas o no programadas, siendo las no programadas las más complejas.

Sin embargo a los líderes no se les contrata para solucionar problemas sencillos o tomar decisiones fáciles, se les contrata por la capacidad poseen de resolver en situaciones ambiguas, críticas y de mayor turbulencia. En estos casos el líder debe contar con la suficiente energía y capacidad para saber capear el temporal que siempre es complicado pero que se puede tornar más sencillo si el líder justamente reúne estos y otros recursos que todo líder debe reunir. Tal vez el rol o función más representativa de los gerentes sea tomar decisiones, pero los verdaderos líderes no son aquellos que solo saben tomar decisiones rutinarias, sino aquellos que además de tomar las decisiones del día a día de manera eficaz, además, toman con asertividad decisiones difíciles y poco comunes. Realmente en las decisiones complejas y de mucha importancia se verá la capacidad de gestión del líder para solucionar los problemas más álgidos que enfrenta la empresa.

En función a la forma como asumen las personas los problemas, las decisiones se pueden asumir desde una perspectiva intuitiva o racional:

- **Toma. Decisiones. Intuitiva.-** Se basa en la experiencia y el criterio, la intuición no es arbitraria o irracional, porque se fundamenta en la experiencia y la práctica en el terreno que se acumula en el subconsciente.
- **Toma Decisiones. Racional.-** Se basa en una lógica secuencial ò en un razonamiento explícito en el terreno que se acumula en el consciente.

De otro lado, se puede decir que existen un grupo de decisiones que han sido previstas o por haberse convertido en problemas rutinarios se constituyen en decisiones programadas en el calendario de actividades de una empresa; en cambio

existen otro grupo de decisiones que se presentan sin haber sido previstas y estas últimas son las que definen la capacidad de liderazgo de los gerentes y de los profesionales. Según este argumento, las decisiones pueden ser.

- **Decisiones Programadas:**

Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.

Los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.

Existen las decisiones programadas por su recurrencia involucran situaciones repetitivas hasta cierto punto, cotidianas.

Ejemplo: La política de reclutamiento y selección de personal, que implica de una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.

Las decisiones programadas por su importancia relativa implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante.

Las decisiones programadas pueden involucrar actividades repetitivas -que son siempre previamente determinadas- con distinto periodo de tiempo; pueden ser semanales, mensuales, semestrales o anuales. Ejemplos: el pago de planilla de obreros es una decisión programada de periodo semanal, el pago de tributos a la SUNAT, es mensual, el depósito bancario por concepto de CTS, es de periodo semestral, y el estado de perdida de

ganancias que se presenta a la SUNAT, es de frecuencia anual.

Ejemplo: La política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un “jefe superior”.

- **Decisiones no Programadas:**

Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.

Quienes toman decisiones no programadas deben cubrir algunos requisitos para ser eficaces, entre los cuales está poseer buen nivel de capacidad técnica, dominio de algún método para tomar decisiones, experiencia, determinación suficiente y fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias.

Las decisiones no programadas derivadas de problemas imprevistos; se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera. La aparición de estas decisiones no programadas se hará más o menos frecuente, en función al tipo de gestión que se realice en cada empresa. Serán menos frecuentes en aquellas empresas que desarrollan una gestión empresarial moderna y profesional, con planes operativos y estratégicos que disminuyan la brecha de lo imprevisto. En cambio en las empresas que administran sus organizaciones de manera artesanal y poco técnica, aumenta las posibilidades de la aparición de situaciones no programadas.

Las decisiones no programadas por la importancia de la situación que involucran, se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

2.2.2.6 Formación y dirección de equipos de trabajo

En los equipos de trabajo la figura del líder es fundamental, porque en la mayoría de casos, tiene que asumir el rol de seleccionar a los demás miembros del equipo, para lo cual deberá contar con capacidad y criterios técnicos suficientes de selección de personal. Generalmente los equipos de trabajo son formados con un objetivo especial y específico, para atender problemas que no se pueden solucionar dentro del contexto de la organización. De allí la necesidad de contar con personas de diferentes habilidades y disciplinas profesionales, con el propósito de que estas personas, al integrarse al equipo de trabajo, complementen sus aportes, mediante procesos de comunicación efectiva y coordinaciones altamente productivas.

Entonces, un equipo de trabajo viene a ser un conjunto de personas previamente seleccionadas para cumplir con una misión u objetivo especial que involucra la solución de un problema o la implementación de un cambio importante para empresa, donde sus miembros se caracterizan por tener especialidades diferentes y complementarias que garantizan la eficacia del proyecto. Todo equipo bien conformado buscare que sus miembros asuman con responsabilidad y compromiso las tareas y roles que les han asignado individualmente, pero también compartirán la responsabilidad de cumplir con la misión y los objetivos generales del proyecto que se encuentren realizando.

El trabajo en equipo es un enfoque de gestión que en las últimas décadas está muy difundido a nivel empresarial. Su aplicación se produce en función al tipo

de problema o plan de desarrollo que se encuentre enfrentando cada organización. El enfoque de trabajo en equipo no es ni mejor ni peor que otras formas de trabajo, es sobre todas las cosas una forma diferente de enfrentar retos distintos a nivel empresarial. Una de las características del trabajo en equipo señala, que cuando la organización a través de su propia estructura no es capaz de solucionar algún problema, se debe recurrir a la conformación de un equipo de trabajo.

Antes de implementar el trabajo en equipo, es fundamental que las empresas identifiquen si la necesidad que enfrentan, se adecúa a este enfoque, por lo oneroso que puede significar implementarlo y que finalmente no ofrezca las soluciones que se esperan, lo que representaría un gasto inútil. Por tanto, su aplicación siempre deberá estar vinculada a la ejecución de proyectos o al cumplimiento de objetivos que no se puedan desarrollar ni producir mediante los componentes organizativos de la empresa.

La implementación del enfoque de trabajo en equipo debe considerar las siguientes fases.

1. Determinar cuáles serán los objetivos.
2. Escoger al líder de equipo.
3. Elegir a los integrantes del equipo.
4. Los miembros toman conocimiento del proyecto
5. Presentación e integración de miembros.
6. El líder organiza y distribuye las tareas.

Debe elegir a su equipo en función a sus habilidades complementarias; los equipos de trabajo deben conformarse con personas que tengan personalidades diferentes, inteligencias diferentes y profesiones diferentes.

Además el líder deberá fomentar el desarrollo o la puesta en práctica de las 5 Cs, es decir, propiciar que la complementariedad se produzca de manera efectiva, haciendo que cada especialista brinde sus mejores aportes a favor de los propósitos del proyecto, que desarrolla el equipo de trabajo; estimular a que los miembros del equipo de trabajo desarrollen coordinaciones productivas; propiciar que los procesos de comunicación se desarrollen de manera fluida, transparente, que apoyan a las relaciones de trabajo y a la consecución de los objetivos del proyecto; generar en el equipo a un clima de confianza, donde cada miembro pueda confiar la labor y el aporte del otro; haber desarrollado un buen proceso de selección de los miembros que conforman el equipo de trabajo, podrá garantizar que sus miembros se encuentren comprometidos tanto en la labor específica que asume cada miembro, así como, en el cometido del proyecto.

Un buen equipo deberá siempre tomar en consideración estos importantes valores: Complementariedad, coordinación, confianza, comunicación y compromiso; que ayudan a lograr los cometidos del proyecto. Si un equipo de trabajo no es capaz de generar estos valores dentro de su desarrollo, se puede deber a muchas causas, pero quizá la causa más significativa sea la selección del jefe, quien tiene el rol de generar un clima favorable para integrar y liderar a un conjunto de personas con personalidades, inteligencias, especialidades y puntos de vista diferentes. Allí tal vez se encuentre el mayor reto del líder.



Figura 2: Las 5 Cs del Trabajo en Equipo
Fuente: Elaboración propia

El rol de un jefe tiene que ser más que eso, debe ser un conductor, orientador y motivador influyente en el entusiasmo positivo de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, lo que implica que no solo se limite a mandar o dar órdenes de trabajo, sino distribuya el trabajo de manera proporcional y equitativa en función a las competencias y especialidades de cada uno de sus miembros, empoderándolos para que asuman con autonomía, responsabilidad y compromiso la función asignada a cada uno de ellos; lo que en suma se requiere es que el jefe de equipo sea un verdadero líder.

2.2.2.7 Motivación y capacidad para motivar

Un líder debe ser una persona entusiasta, comprometida y con una actitud positiva para enfrentar todas las funciones y problemas que derivan de su cargo. Esta motivación no solo se debe apreciar en el líder en momentos relajados o de aparente éxito, sino en todo tipo de circunstancias, incluyendo los momentos más

álidos, de crisis o de presión laboral, o cuando tiene que enfrentar desafíos que impliquen a adaptarse a situaciones totalmente nuevas. Además, debe ser resiliente, es decir, que debe ser capaz de recuperarse rápidamente ante situaciones de fracaso o de frustración y tomar estos episodios como oportunidades de aprendizaje para saber cómo enfrentar situaciones similares en el futuro. Pero un buen líder no solo debe poseer este tipo de motivación, sino además, debe ser capaz de transmitir esta misma motivación a sus seguidores o subordinados. Esto sucede cuando un líder alcanza un desarrollo óptimo de sus habilidades y es capaz de hacer uso de su poder con justicia, asertividad y estimular la motivación de sus empleados.

No hay nada que reconozcan mejor los colaboradores que a un líder que usa su poder demostrando justicia y equidad en cada uno de sus actos. El líder justo no solo se gana el respeto, sino además, genera un ambiente de competitividad entre los colaboradores causado por la motivación que les produce saber que sus buenos desempeños van a ser valorados, reconocidos y retribuidos económicamente. Para que un líder pueda motivar a sus seguidores primero él tiene que poseer un alto nivel de motivación interna, solo así podrá ser capaz de transferir su propia motivación a los demás.

2.2.2.8 Inteligencia emocional

Inteligencia emocional es un concepto introducido por Salovey y Mayer, ambos psicólogos de la Universidad de Yale, y difundida mundialmente por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman (1995) quien define a la inteligencia emocional como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.

Hablar de inteligencia emocional es hablar de aquella capacidad que tiene un individuo de administrar adecuadamente sus emociones y las de los demás. Sin embargo para alcanzar un adecuado nivel de inteligencia emocional un individuo debe haber potenciado antes un conjunto de habilidades que definen su perfil emocional. Estas habilidades están vinculadas a los cinco principales componentes de la inteligencia emocional, como son: habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado de ánimo general. Las habilidades intrapersonales están relacionadas al conocimiento y a la valoración de sí mismo, las habilidades interpersonales se refieren a la forma como la persona establece y mantiene relaciones con otros, es decir, la calidad de las relaciones que mantiene con los demás; la adaptabilidad se demuestra mediante la capacidad para resolver problemas y saber identificar y reconocer la realidad; y el estado de ánimo general tiene que ver con el nivel de optimismo con que se enfrenta la vida y en la calidad y cantidad de los momentos de felicidad que experimenta.

El líder de hoy requiere tener un óptimo nivel de inteligencia emocional. Ello le permitirá un mayor control de sus emociones y saber manejarse en diversos escenarios de turbulencia, de crisis o de presión laboral; al tener mayor conocimiento de sí mismo y de sus recursos puede hacer mejor uso de sus capacidades y ser más efectivo para lograr sus objetivos. Sus relaciones con los diversos grupos de interés y con los socios estratégicos tendrán un cariz de alianza fructífera y permanente. Sus habilidades de tolerancia, flexibilidad con conocimiento de la realidad actual y futuro le permitirá tener una mirada más estratégica, tan importante para el trabajo gerencial. Su manejo de estrés y control de sus impulsos le permitirá tener un mayor dominio propio que le sirven para

asumir con serenidad decisiones complejas e inestructuradas. Por ultimo tendrá una mirada optimista y entusiasta en todo proyecto que emprende.

2.2.3 Estilos de Liderazgo

El estilo forma parte de la personalidad del líder. Cada persona asume un estilo de liderazgo en función a lo que piensa y siente, según su filosofía de vida, a sus principios, a sus valores, a su particular forma de ver el mundo y todo lo que le rodea. Los líderes empresariales, incluidos gerentes y supervisores de diversas categorías son elegidas justamente por estar alineados a la filosofía, a la cultura y a los valores, de modo tal, que puedan responder cabalmente a las necesidades y a la misión de la empresa que los acoge. Sin embargo, existen muchas investigaciones y teóricos que clasifican estos estilos de liderazgo. Zayas Agüero & Cabrera Ferreiro (2006) refieren que los estilos de liderazgo tienen como base, de comparación la forma como asumen los líderes, su capacidad de empoderar a sus subordinados, es decir, en su elección de seguir manteniendo el poder de todas las decisiones o delegar a sus colaboradores la autonomía y responsabilidad de decidir sobre sus propias actividades. La desconcentración de los procesos decisorios caracteriza al líder democrático participativo, en cambio el líder autoritario mantendrá el poder de las decisiones en sus manos.

Sin embargo, al existir una clasificación tradicional que registra dos extremos claramente definidos, se puede apreciar en la práctica que los estilos de liderazgo de los gerentes en las organizaciones de diferentes tamaños y giros, van a estar más cerca o lejos de los extremos conocidos, o se situarán más pegados en el medio de estos extremos. Lo cierto también es que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino más bien existen estilos adecuados para determinados escenarios organizacionales y que estarán condicionados

según filosofía, cultura y estrategia de cada empresa. Es por eso que en la gerencia moderna se valoran mucho cualidades como la flexibilidad y la apertura cognitiva; es decir que un líder debe ser capaz de moldear su estilo a las necesidades organizacionales y de sus colaboradores; por momentos tendrá que ser como un director de fútbol tratando de sacar el mejor provecho del potencial humano que tiene bajo su cargo y hacer que funcione como un equipo ensamblado; y en otros momentos deberá ser como un psicólogo empírico, tratando de explorar y comprender las profundidades de cada ser humano que supervisa.

La mayor referencia de los estilos de liderazgo la encontramos en los tres estilos clásicos que son:

2.2.3.1 Liderazgo Autocrático

Está basado en la idea del autoritarismo, donde existe un absoluto poder en la cúspide de la organización, y las decisiones están concentradas en el gerente de mayor jerarquía. Si a la concentración del poder de las decisiones en la cúspide se le suma el control rígido que se ejerce sobre el personal, encontramos, que en el liderazgo autocrático, los flujos de trabajo son lentos. La motivación que desarrolla el líder autocrático está basada en el castigo y en la amenaza, tampoco propicia la iniciativa y participación de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, es necesario destacar que a pesar que los controles son rígidos, estos controles, permiten obtener resultados inmediatos.

- **Fortalezas**

- El control al ser riguroso permite que las actividades puedan ser monitoreadas constantemente, asegurando que los objetivos se cumplan.

-El gerente general al tener concentrado el poder de las decisiones, desarrollo un mayor involucramiento con la organización y todo lo que se realiza en ella.

- **Debilidades**

-En la actualidad los trabajadores ya no soportan mucho este tipo de liderazgo, la amenaza y el castigo ya no son tolerados por el personal de las empresas.

-Cuando el líder no es competente desde el punto de vista técnico profesional, su gestión no tiende a generar buenos resultados por la falta de compromiso de los colaboradores.

2.2.3.2 Liderazgo Democrático

Está basado en la participación y en la desconcentración de los procesos decisorios, donde los empleados ejercen poder de decisión en el ámbito de sus competencias. El líder democrático propicia un ambiente estimulante para la iniciativa, participación y creatividad de los trabajadores; las ideas y las propuestas de los miembros de la organización se respetan y se toman en cuenta, lo que permite generar mayor motivación y compromiso laboral. En algunas circunstancias, la participación al generar mayores alternativas de solución a los problemas, podría significar un obstáculo para generar decisiones asertivas. Sin embargo, cuando el líder participativo posee capacidad de escucha y es muy analítico puede revertir esta probable situación negativa. Este tipo de líder, al desprenderse de ciertas decisiones, contribuye a que los subordinados desarrollen mecanismos de autocontrol, donde su estilo de supervisión es más distante y puntual, en base a las

orientaciones muy genéricas que realiza; cuando ocurre esto crecen las posibilidades, no solo de generar más iniciativas y aportes, sino de encontrar las mejores soluciones a los diversos problemas que se presentan dentro de la empresa. Los empleados desarrollan comportamientos orientados al servicio y a los resultados, que son estimulados por la motivación de logro que propicia el ambiente laboral. El liderazgo democrático participativo es lo más usado actualmente por las organizaciones modernas que requieren contar con personal que desarrolle todo su potencial de creatividad e innovación. Ahora con el avance vertiginoso de la tecnología, y los rápidos cambios de los hábitos de consumo de los clientes, los productos y servicios deben ser innovados constantemente; es bajo este contexto que la figura del líder democrático es necesaria e importante.

- **Fortalezas**

- Propicia un ambiente laboral productivo a partir de la activa participación de los miembros de la organización.

- Está asegurada la motivación de logro y el compromiso laboral de los empleados.

- Los empleados pueden desarrollar sus mayores rendimientos en función al potencial que cada uno de ellos posee, donde el líder debe ser capaz de integrar, sus esfuerzos, capacidades y competencias en favor de los resultados que se buscan.

- El poder de las decisiones está repartido por toda la pirámide jerárquica de la organización lo que asegura que los miembros de la organización asuman con responsabilidad y compromiso sus labores.

- **Debilidades**

-Si el empoderamiento del personal se realiza sin criterios validados previamente, se pueden generar problemas de desempeño laboral.

-Se corre el riesgo que el control distante se pueda convertir en un control relajado que podría tener repercusiones negativas en los resultados.

-De no presentar una cultura de valores ético morales sólida la democracia, participación y autonomía de los miembros de la organización, podría dar lugar a una “suerte” de libertinaje.

-Si el líder no maneja bien las diferencias y puntos de vista de sus subordinados se pueden generar conflictos que enrarecen el clima organizacional.

2.2.3.3 Liderazgo Laissez Faire (del francés dejar hacer)

El líder no ejerce mayor presión sobre las labores que desarrollan los colaboradores; deja al libre albedrío la forma como realizan sus funciones, es decir, que los empleados se encuentran carentes de directrices para desenvolverse dentro del escenario laboral. Existe libertad de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, y la presencia del líder solo se hace sentir cuando tiene que comunicar al personal las metas y objetivos que tienen que cumplir los miembros de la empresa; sin embargo, al no proveerles orientación sobre la forma como deben llegar a esos objetivos peligra la posibilidad de poder alcanzarlos. En situaciones en que el personal es competente y muy responsable este

tipo de liderazgo puede resultar muy productivo, debido a que los líderes no son capaces de asumir toda la responsabilidad de toda la carga de trabajo ni de la misión de sus grupos de trabajo. (p. 95-97)

Esta clasificación a la que refiere Bonifaz Villar (2012), viene a ser una mirada clásica de los estilos de liderazgo, que en cierto modo aún se encuentran presentes en muchas empresas a nivel global. Quizá según esta clasificación el estilo que más se acomode a las necesidades de liderazgo que demanda la actualidad empresarial sea el liderazgo democrático. Sin embargo existen otras clasificaciones de estilos de liderazgo que son importantes conocer, que no desdican lo sostenido por Bonifaz, sino más bien amplían y profundizan la mirada de este fenómeno social y organizacional tan importante.

Dentro de las teorías más importantes sobre liderazgo, se encuentra la desarrollada por Blake y Mouton, teoría que resulta atractiva por la variedad de posiciones o posibilidades que presenta en cuanto a los estilos de liderazgo. Estos dos estudiosos del comportamiento organizacional diseñaron un esquema gráfico del estilo del liderazgo con una matriz que denominaron “rejilla de liderazgo” con base en dos dimensiones: 1) “preocuparse por la gente” y 2) “preocuparse por la tarea”, que toman como referencia las dimensiones: consideración y estructura de Ohio State, o de las dimensiones de Michigan de la orientación al empleado y la orientación a la tarea. Esta rejilla que se ilustra en la Figura 4, presenta 9 posiciones posibles en cada eje, lo que permite obtener hasta 81 estilos del líder. Lo que se obtiene en cada espacio de la rejilla son los factores dominantes en el pensamiento de un líder con respecto a la obtención de resultados. Se comprobó con los hallazgos de Blake y Mouton, que los gerentes se desempeñaban mejor con un estilo 9.9, en cambio otros espacios de la rejilla, representan otros tipos de líderes

como, por ejemplo: el 9.1 está vinculado al líder autoritario y el 1.9 se relaciona con líder “pasar dejar hacer”. (Robbins & Judge, 2009)

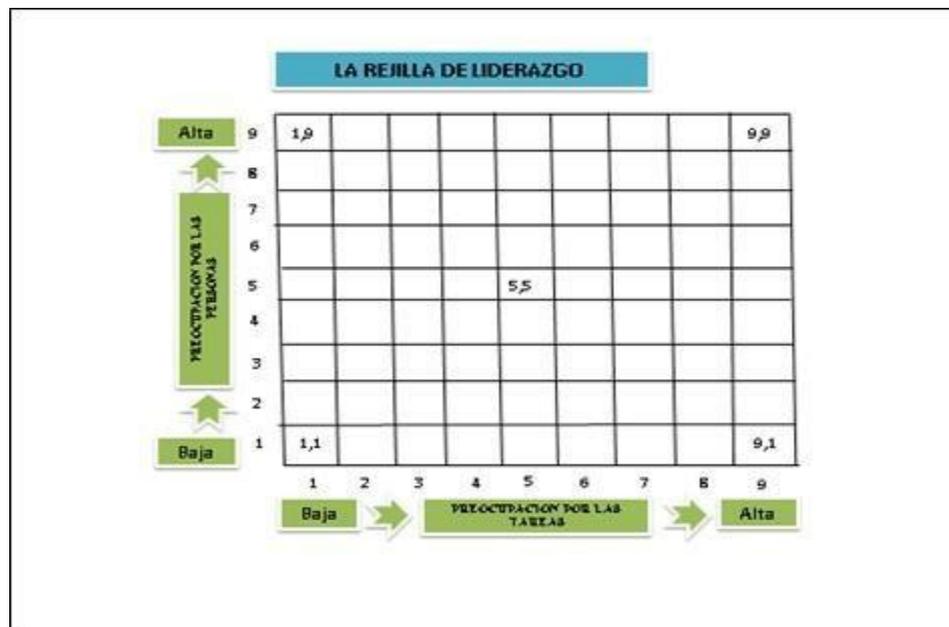


Figura 3: Rejilla de Liderazgo

Fuente: Robbins y Judge, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (2009)

2.2.4 Programa de Formación

Con el argumento que el liderazgo no es algo totalmente genético y de cierto modo todas las personas, independientemente del nivel de potencial que cada quien trae al mundo, son capaces de desarrollar habilidades técnicas, humanas y estratégicas para constituirse en líderes; y siendo el proceso de liderazgo vital en el comportamiento general, el desempeño y la productividad de la organización - como artefacto social- se hace necesario encontrar todos los medios posibles para formar verdaderos líderes para las empresas; es importante reconocer que los líderes se pueden hacer mediante programas de formación que contemplen en sus diseños la aplicación de herramientas didácticas y contenidos temáticos que respondan a las necesidades particulares de cada grupo de estudio.

Un programa de formación viene a ser un proceso educativo donde se aplican técnicas y modalidades académicas que, en su conjunto, tienen por finalidad dotar de conocimientos y desarrollar habilidades de los estudiantes en formación. A diferencia de un programa de capacitación que está destinado a cubrir necesidades en temas muy particulares para mejorar el desarrollo de una tarea o actividad específica, el programa de formación tiene el propósito de generar cambios profundos a nivel cognitivo, humano y conceptual a través de la aplicación de un conjunto de actividades educativas que brindan contenidos temáticos que se articulan para constituir un cuerpo de conocimientos estructurada, complejo y especializada, donde la finalidad es mejorar la actuación en roles y funciones de puestos de jerarquía superior o de alta especialización.

Desarrollar habilidades de liderazgo no es una tarea tan sencilla pero tampoco es imposible. Se trata primero de diseñar un adecuado proceso diagnóstico que ponga en práctica los tres pasos siguientes: 1) detección de problemas de rendimiento en la gestión, es decir, hacer visibles aquellos aspectos ocultos en los problemas de gestión o de rendimiento que presentan los gerentes; 2) diagnosticar la necesidad de capacitación, lo que involucra aplicar una serie de instrumentos de medición documental para recabar información e identificar las causas más profundas que originan los problemas de rendimiento; 3) Elaborar el diagnóstico, significa describir las condiciones, factores y características del problema; identificar y definir las relaciones de causa y efecto de la situación estudiada, en otras palabras conocer la realidad a profundidad. En segundo lugar, y en base a lo diagnosticado se determinarán: los temas y contenidos específicos a desarrollar, nivel de profundidad de cada uno de los tópicos, tiempo de duración de la capacitación, cuantas horas teóricas y prácticas; metodología de la enseñanza;

cantidad de sesiones; perfil del docente que conducirá la capacitación; entre otros aspectos que deberán ser considerados en el diseño del programa. En tercer lugar se deberá ejecutar el programa según las especificaciones y demás detalles contemplados. En cuarto y último lugar se evaluará el programa de formación desde diversos indicadores de resultados, como por ejemplo la evaluación del aprendizaje en sus diferentes niveles: aprendizaje cognitivo, aprendizaje significativo y aprendizaje aplicativo; la evaluación de la organización y coordinación del programa de formación; la evaluación del docente; evaluación de los contenidos temáticos, entre otros indicadores.

2.2.5 Clima Organizacional

2.2.5.1 Definiciones y Conceptos

Es una de las variables de mayor incidencia en el comportamiento organizacional de las empresas. Viene a ser el conjunto de factores y condiciones que provee la organización y permite crear el escenario socio laboral en el que se desenvuelven los empleados. El escenario laboral se puede presentar de una manera favorable o desfavorable para los trabajadores; los trabajadores pueden experimentar que su centro de trabajo es ideal, confortable y estimulante para realizar sus tareas habituales o podrían percibir que es un lugar poco agradable, estresante, aburrido e indeseable para laborar. Justamente las condiciones que rodean que van desde el ambiente físico y las instalaciones, recursos materiales y tecnológicos asignados, hasta las relaciones interpersonales que se producen al interior de la empresa, relación con los pares o con los supervisores directos, definen el clima laboral en cada empresa y en cada una de sus unidades orgánicas, y específicamente como percibe cada trabajador ese clima.

El clima laboral influye de una forma muy poderosa en el comportamiento de los miembros de una organización. Esta influencia es el resultado de la percepción que experimentan los empleados de las condiciones generales que les provee la empresa y que inciden en la formación del escenario laboral.

“El Clima Organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman” (Forehand y Gilmer Enfoque estructuralista)

“La opinión que el empleado se forma de la organización” (Halpin y Crofts, enfoque subjetivo)

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización” (Litwin y Stinger, enfoque mixto)

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Waters, Enfoque de Síntesis)

Estas y otras muchas definiciones de diversos autores comparten la idea que el clima organizacional es la percepción que tiene el personal acerca de las dimensiones estructurales y culturales de la organización. Esta percepción del empleado condiciona su propio comportamiento en la empresa, lo que demuestra también que el clima es un factor clave para su motivación. Es por eso que luego de desarrollar los estudios de clima en las empresas, sus resultados son utilizados no solo para mejorar el clima organizacional como parte del ambiente en el que

realiza sus labores la fuerza laboral, sino además es muy bien aprovechado con el propósito de generar estrategias para solucionar problemas de insatisfacción laboral, motivación, ausentismo, rotación y desempeño del personal. De allí la necesidad de las empresas de conocer la realidad de su propio clima organizacional.

2.2.5.2 Tipos de Clima Organizacional

Con base a lo que sostiene ESAN (2014) se puede decir que cada empresa tendrá un clima organizacional propio que difiere de los climas organizacionales de otras empresas. La forma como se presentan en cada empresa las diferentes dimensiones del clima, hace que existan climas desde los más autocráticos hasta los más democráticos:

- **Autoritarismo explotador**

Existe una oculta o manifiesta desconfianza en los colaboradores, emplea una supervisión rígida y una motivación a través del miedo, es decir, intenta generar miedo para producir que los colaboradores sigan las ordenes de trabajo y cumplan con una serie de normas, que las autoridades o líderes de la organización consideran que no se podría producir sino es a través del miedo. Este tipo de clima genera un ambiente orientado a los resultados: a la producción y las ventas, sin que la alta gerencia se dé cuenta, que lograr estos resultados pasa porque el trabajador se sienta más satisfecho en la organización, y a partir de ello, pueda emplear una mayor motivación y esfuerzo en el cumplimiento de sus funciones.

El poder de las decisiones está concentrado en los niveles jerárquicos superiores, es decir, no se maneja adecuadamente el sentido de responsabilidad a

través de la delegación. El contacto y las relaciones que se producen entre jefes y subordinados es distante y el jefe se relaciona con sus colaboradores casi exclusivamente para dar órdenes.

- **Autoritario paternalista**

Si bien es cierto que la autoridad se ve muy fortalecida en este tipo de clima, también es cierto que se respira un clima de confianza entre los colaboradores. A diferencia del autoritario explotador que emplea la motivación por medio del miedo el Clima Autoritario paternalista utiliza las recompensas y los castigos como estrategia para motivar a los trabajadores. Los supervisores manejan ciertos mecanismos de control que no dejan de ser rígidos por momentos, como para hacerle recordar a su personal de donde viene la autoridad. La gerencia busca sacar el mayor provecho de los empleados, sin embargo existe la percepción casi generalizada que existe un ambiente de trabajo estable y estructurado.

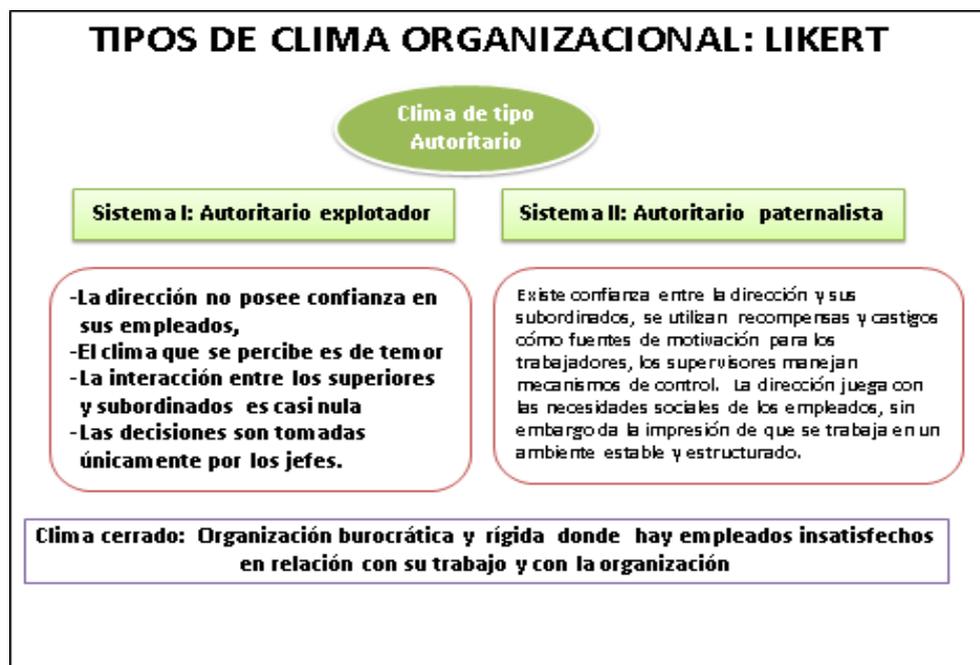


Figura 4: Sistemas 1 y 2 de Clima Organizacional según Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de Beca DES 2014

- **Consultivo**

En este tipo de clima se nota el carácter democrático participativo que emana de la alta dirección y se despliega en todas las líneas jerárquicas de autoridad. Si bien es cierto que las decisiones más importantes se toman en la cima, también es cierto que los subordinados poseen capacidad y atributos para tomar decisiones dentro del ámbito de sus competencias. Para motivar a los empleados se emplea básicamente la recompensa y en determinadas circunstancias el castigo. A pesar de sus limitaciones y carencias este tipo de clima se presenta más humano que otros de carácter autocrático.

Los empleados se sienten satisfechos por el estatus que consiguen. En general se siente un escenario muy activo y se desarrolla una gestión por objetivos, lo que aunado al carácter participativo de este tipo de clima da lugar a una adecuada motivación de los empleados y aún más, a un mejor rendimiento.

- **Participación en grupo**

Existe una mayor democracia participativa que en el clima consultivo, debido a que existe una confianza plena en los empleados. El poder de las decisiones está repartido por toda la organización. Los canales de comunicación se encuentran activos tanto a nivel ascendente, descendente y lateral. Las formas de motivación están relacionadas con la participación, con el establecimiento y logro de metas, y la optimización de técnicas laborales. Se aplica el enfoque de equipos de trabajo con el propósito de resolver problemas críticos derivados del plan estratégico.

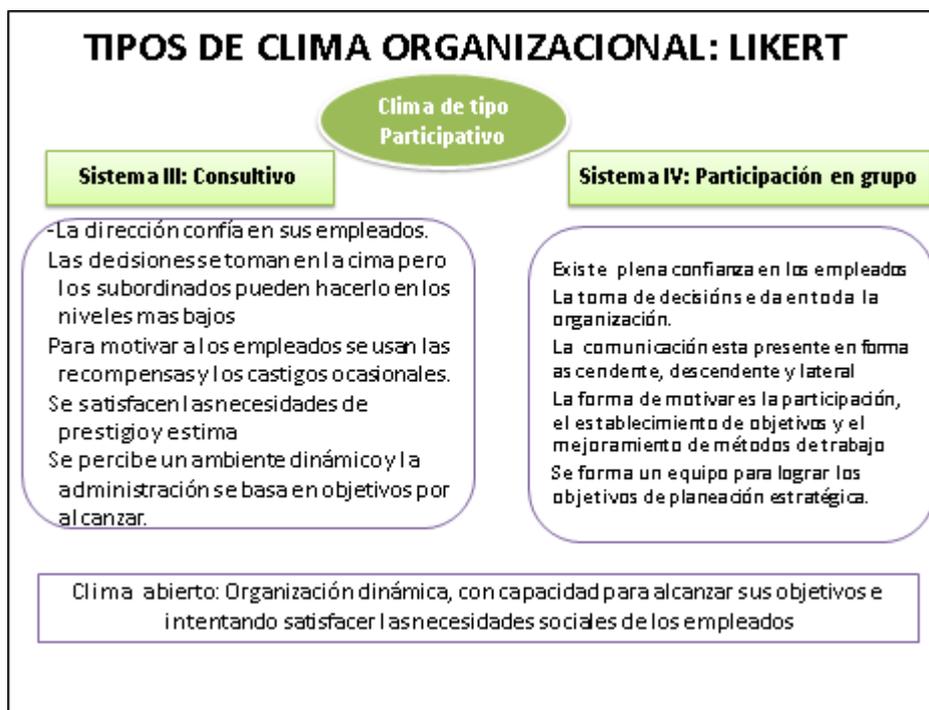


Figura 5: Sistema 3 y 4 de Clima Organizacional según Likert

Fuente: Elaboración propia a partir de Beca DES 2014

2.2.6 Dimensiones del Clima

Son los factores o variables que de manera individual y en conjunto desarrollan una influencia en el personal de las organizaciones. Estas dimensiones son percibidas por los de manera favorable o desfavorable, y determinan las actitudes, el estado de ánimo y el comportamiento de los empleados en su centro laboral.

En los estudios del clima laboral realizados en diversas empresas se busca como propósito identificar cual es la percepción de los trabajadores frente a determinadas dimensiones que cada empresa en particular considera importantes. A continuación se dan a conocer algunas clasificaciones de dimensiones, según autores:

2.2.6.1 Dimensiones de Clima según Moos

Para Moss el compromiso, la cohesión, el apoyo, la autonomía, la organización, la presión, la claridad, el control, la innovación y la comodidad son factores que tienen una influencia muy fuerte en la conformación del ambiente laboral donde se desempeñan los trabajadores. Son fuerzas que condicionan el clima organizacional que se producen en las empresas y del que los trabajadores tienen una percepción de cada uno de ellos. Justamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre las dimensiones que postula Moos se va a constituir un determinado clima organizacional.



Figura 6: Dimensiones de Clima según Moos

Fuente: Elaboración propia a partir de Beca DES 2014

2.2.6.2 Dimensiones del clima según Evans, Glendon y Creed

Las dimensiones que postulan estos autores están relacionadas a tres aspectos que han considerado claves para la formación de un adecuado clima organizacional.

Estos son:

- **Compromiso de la dirección y la comunicación:**

Es la forma como piensa el empleado acerca del tipo de compromiso

adquirido por la dirección de la empresa y que tiene notorias repercusiones en la dinámica de la organización y sobre todo en la generación del ambiente de trabajo. Cuando las autoridades manifiestan un genuino compromiso con la organización que dirigen lo comunican de una manera asertiva de modo tal que los empleados sientan y se contagien de ese compromiso que siempre debe partir de la cúspide de la empresa.

- **Equipo y mantenimiento:**

Es el sentimiento que experimentan los empleados acerca de la forma como la organización está desarrollando equipos de trabajo en aras de poder generar a sus vez actitudes de convivencia positiva en el trabajo y además generar conductas productivas en el mismo.

- **Formación en seguridad:**

Es la forma como percibe el empleado de cuanto lo prepara la empresa para asumir sin ninguna dificultad los riesgos, el empoderamiento y la responsabilidad que a veces podrían resultar demasiado pesadas si no se tiene una suficiente preparación para hacerse cargo.

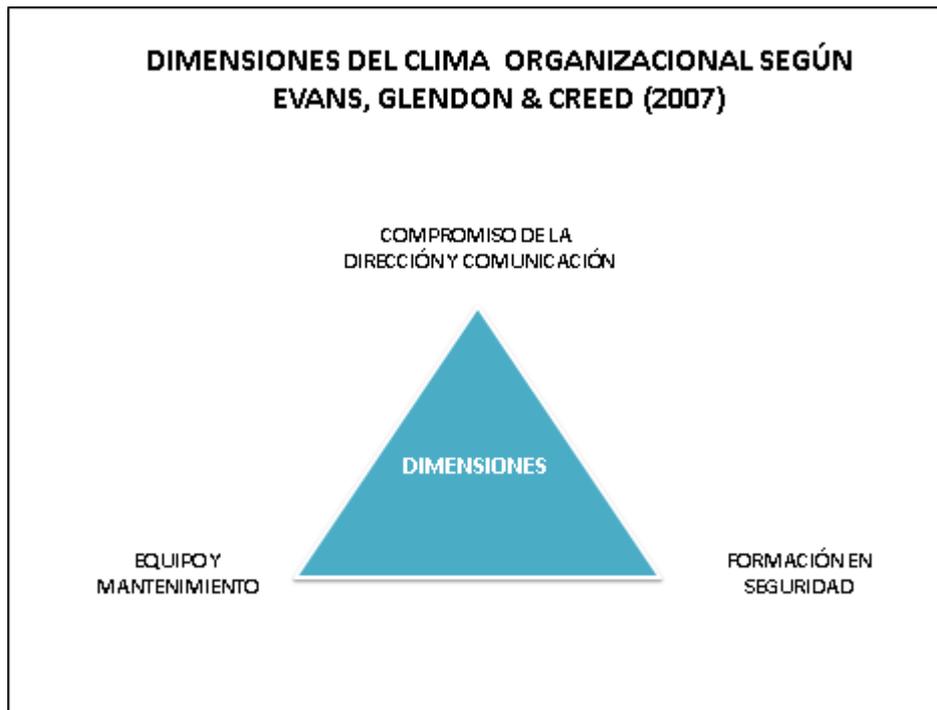


Figura 7: Dimensiones de Clima según Evans, Glendon y Greed
Fuente: Elaboración propia a partir de Beca DES 2014

2.2.6.3 Dimensiones de clima según Litwin y Stinger

Quizá el planteamiento de Litwin y Stinger (1978) sea uno de los más difundidos y sin lugar a dudas de los más utilizados; ellos consideran las siguientes dimensiones:

- **Estructura.**

Se trata de la impresión que el personal tiene acerca de las normas, políticas y principios de la organización, donde se incluye la forma como está organizada la empresa y que opinión tienen los trabajadores acerca de las condiciones de escenario organizacional. Es lo que siente el personal de la forma como gestiona la empresa.

- **Responsabilidad.**

Es la opinión secreta o manifiesta de los trabajadores acerca de la forma como se está manejando el poder de las decisiones y de cómo impacta en su trabajo. Está relacionado con el empoderamiento y la delegación de facultades para que los trabajadores se sientan autónomos en el desarrollo de sus funciones. La gestión del empoderamiento en las organizaciones define el tipo de responsabilidad que asumen sus miembros y define también el estilo de liderazgo que desarrollan sus gerentes.

- **Recompensa.**

Es la impresión que les causa a los trabajadores la forma como se gestionan las recompensas en la organización. Si se han definido e implementado mecanismos para premiar y castigar a los empleados en función a lo que obtienen por su desempeño en el trabajo. Los mecanismos más usados son los programas de incentivos económicos y no económicos. Los económicos generalmente están vinculados a las remuneraciones variables asignadas al buen desempeño laboral o a las bonificaciones especiales posteriores a un buen periodo de rendimiento, que puede ser semestral o anual. Dentro de los incentivos no económicos existe un amplio rango de posibilidades: Vales de consumo, Tarjetas bancarias para provisión de almuerzos en restaurantes, Seguros de Salud Especiales, entre otros.

- **Desafío.**

Se trata de la impresión que recibe el empleado acerca de la forma como le plantea retos la organización y si esta forma le sirve para motivar su

desempeño. Es la percepción que tiene el trabajador de cuan desafiante puede significar su trabajo en determinados momentos de la organización.

El desafío hay que gestionarlo en función a las necesidades de los miembros de la empresa, no todos los empleados tienen la misma necesidad de alcanzar los mismos niveles de desafío, es decir, que no todos se motivan por las mismas clases de retos.

- **Relaciones.**

Es la impresión que tiene el empleado de la labor que realiza la empresa para estimular la interacción personal entre los trabajadores de la empresa. Para la gran mayoría de personas, independientemente de la personalidad que posean, las relaciones cordiales y amables dentro del ambiente laboral son lo que más valoran. Salvo raras excepciones a las personas en general nos gusta el buen trato y las relaciones humanas sanas en cualquier contexto social, y el ámbito organizacional no está fuera de esta regla. Por eso las empresas a través de sus líderes deben propiciar las mejores relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. Situación que es percibida por el empleado y que condiciona su actitud y comportamiento laboral.

- **Cooperación.**

Es la opinión que tiene el empleado acerca del tipo de colaboración que se desarrolla entre los miembros de la organización y si existe o no un auténtico espíritu de ayuda mutua. El trabajo colaborativo estimula el espíritu de trabajo en equipo, que es tan importante para generar sinergia dentro de las organizaciones; en este sentido la alta dirección de toda

empresa que está orientada a resultados, deberá fomentar la mutua cooperación de los miembros de la organización.

- **Estándares.**

Viene a ser el sentimiento de los empleados sobre la importancia que le da la organización a las reglas del desempeño. Resulta vital esta dimensión por la relación que tiene con el reconocimiento y el otorgamiento de premios para estimular el buen desempeño del personal. Si los estándares no siguen criterios adecuados, ni equitativos los empleados percibirán que las reglas no son justas y la motivación se deprimirá.

- **Conflictos.**

Viene a ser la idea que se forman trabajadores acerca de la manera en que se gestionan los conflictos en la organización. Es la opinión secreta o manifiesta de la forma como se manejan las discrepancias. Las empresas a través de sus gerencias más altas, deben gestionar los conflictos dentro de un ambiente de tolerancia a las discrepancias, con idea clara que el conflicto es un fenómeno inherente al ser humano y por tanto inevitable; y lo que les corresponde hacer, -no es intentar evitarlo- es generar soluciones productivas a partir de las discrepancias personales que presentan los miembros de los diversos grupos de trabajo de sus organizaciones.

- **Identidad.**

Viene a ser el sentimiento de apego o desapego que experimentan los empleados sobre la organización. Tiene que ver con sentirse alineado o no a la cultura, valores y estrategia de la empresa. La identidad laboral para el

empleado es el grado de familiaridad que le inspira la entidad donde trabaja. Para algunos este nivel de identidad puede ser distante, en cambio para otros, muy cercano. La identidad también genera un sentimiento de pertenencia en los miembros de la organización. Es lógico pensar, que una positiva identidad del personal en las empresas garantiza un mejor clima laboral. De allí la necesidad que tienen los líderes de crear mecanismos formales e informales que permitan incrementar el grado de identidad que tienen sus trabajadores, de modo tal, que no solo se mejore el clima organizacional, sino además, se vea beneficiada la motivación y el desempeño del personal y de esta forma multiplicar las posibilidades de mejorar los resultados económicos de la empresa.

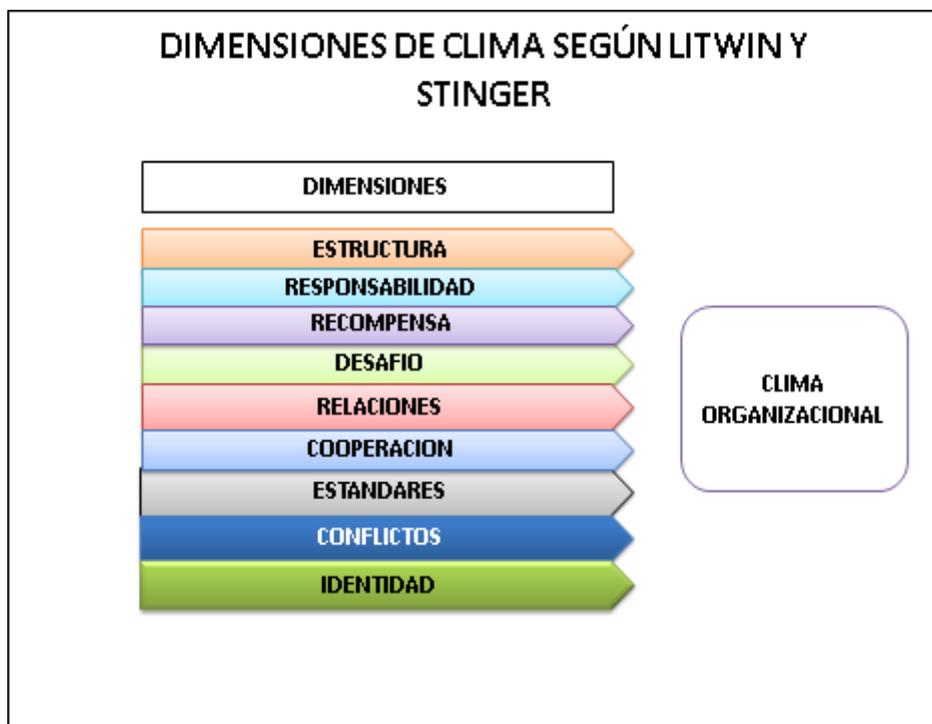


Figura 8: Dimensiones según Litwin y Stinger

Fuente: Elaboración propia a partir de Beca DES 2014

2.2.7 Liderazgo y Clima Organizacional

El liderazgo es uno de los procesos más importantes de la dirección empresarial. Su influencia sobre el ambiente laboral y los empleados, es tan poderosa que termina por inclinar hacia un lado o hacia el otro, los resultados de la organización; es decir, si una entidad cuenta con líderes que asumen su rol de manera efectiva y son capaces de impactar favorablemente en cada uno de sus colaboradores, es altamente probable, que estos colaboradores se sientan motivados y comprometidos al momento de efectuar su trabajo, y esto garantice lograr óptimos niveles de desempeño laboral, lo que contribuirá también a que los resultados de la empresa sean favorables.

Sin duda, el liderazgo tiene una incidencia directa en el clima organizacional de la empresa, independientemente del tamaño o giro que ésta tenga. No es suficiente que los líderes tengan un vasto conocimiento en los temas de su especialidad o de sus áreas de trabajo, sino, además es necesario que todo buen líder cuente con competencias humanas desarrolladas que son -las que marcan la diferencia entre unos y otros- las que sirven para iniciar, establecer y mantener relaciones armoniosas con los diferentes actores del escenario laboral.

Mucho se ha escrito sobre teoría del liderazgo, los temas que suelen abordarse son: estilos de liderazgo, roles del liderazgo, competencias y habilidades que debe reunir un líder, entre otros. Cada empresa conociendo o no, sobre la teoría, aplica un estilo de liderazgo con sus empleados, que puede ir de un extremo al otro, es decir, utilizar un liderazgo muy democrático o desarrollar un estilo duro o autocrático, pasando por empresas que pueden estar aplicando estilos intermedios. Lo cierto es que existen tantos estilos de liderazgo como líderes existen en el

mundo. Y realmente un buen líder es aquel que es capaz de adaptarse no solo a cada circunstancia, sino además, a cada persona. Partiendo de la idea que cada persona es distinta a otra y por tanto también tiene diferentes necesidades, el líder debe ser capaz de identificar las características individuales de cada colaborador y de cada una de las personas con las que guarda relaciones funcionales en su trabajo, para que su trato sea focalizado en función a esas necesidades y estimular la mejor versión laboral de cada una de estas personas.

Para que los jefes y gerentes en las empresas se constituyan en líderes deben actuar y cumplir con sus roles de una manera sobresaliente o destacada, aplicando al máximo cada una de sus habilidades técnicas, humanas y estratégicas, para poder conseguir resultados favorables, tanto a corto, mediano y largo plazo. El primer liderazgo que debe aparecer en un potencial líder es ser líder de sí mismo, donde debe hacerse cargo de su propio porvenir, de sus propias decisiones, administrando adecuadamente todos los asuntos de su vida, llevando a buen puerto su presente y su futuro, generando productividad y éxito para sí mismo, partiendo de la idea que primero tiene que ser líder de sí mismo para luego pretender ser líder de los demás. Luego deberá complementar su liderazgo en el ámbito familiar administrando, conduciendo y armonizando recursos y esfuerzos para la satisfacción plena de las necesidades de cada uno de los miembros de la familia. Después tendrá la opción de ser un líder social, donde buscará de manera persistente convocar y conducir grandes grupos de personas o grandes grupos sociales. Luego está el liderazgo empresarial, donde es común ver al líder comprometer a otros líderes para que los ayuden a conducir sus empresas, ya sea en condición de socios o de gerentes. Y por último y no menos importante, está el líder gerencial, que es líder que está vinculado al objeto de estudio. En este tipo de liderazgo actúan

todos aquellos profesionales que son contratados para que se encarguen de una parte de la dirección de la empresa, a quienes se les otorga poder de decisión en las funciones y asuntos inherentes a los puestos asignados. El poder de decisión de un gerente estará en función al nivel de autoridad, jerarquía y responsabilidad del puesto que se le haya asignado Existen una serie de argumentos teóricos y prácticos que señalan que el proceso de liderazgo que desarrollan las empresas es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional. La relación que suele desarrollarse entre los supervisores en general (jefes, gerentes), y sus colaboradores puede llegar a generar un escenario laboral favorable o desfavorable. El estilo que desarrollan los líderes, sus habilidades técnicas, humanas y estratégicas inciden en la forma como conducen a su personal y hacerlo más productivo y valioso.

3: Alternativas de Solución

3.1 Descripción de organización de la empresa

- Estructura Organizativa

La empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., en la actualidad no cuenta con una estructura organizativa formal para que los trabajadores incluidos los de la plana gerencial y de supervisores conozcan los roles y funciones que les toca cumplir en sus áreas de trabajo. A través de la Figura 09, se elabora según las líneas de jerarquía y dependencia que suceden en la práctica un organigrama que grafica esta realidad.

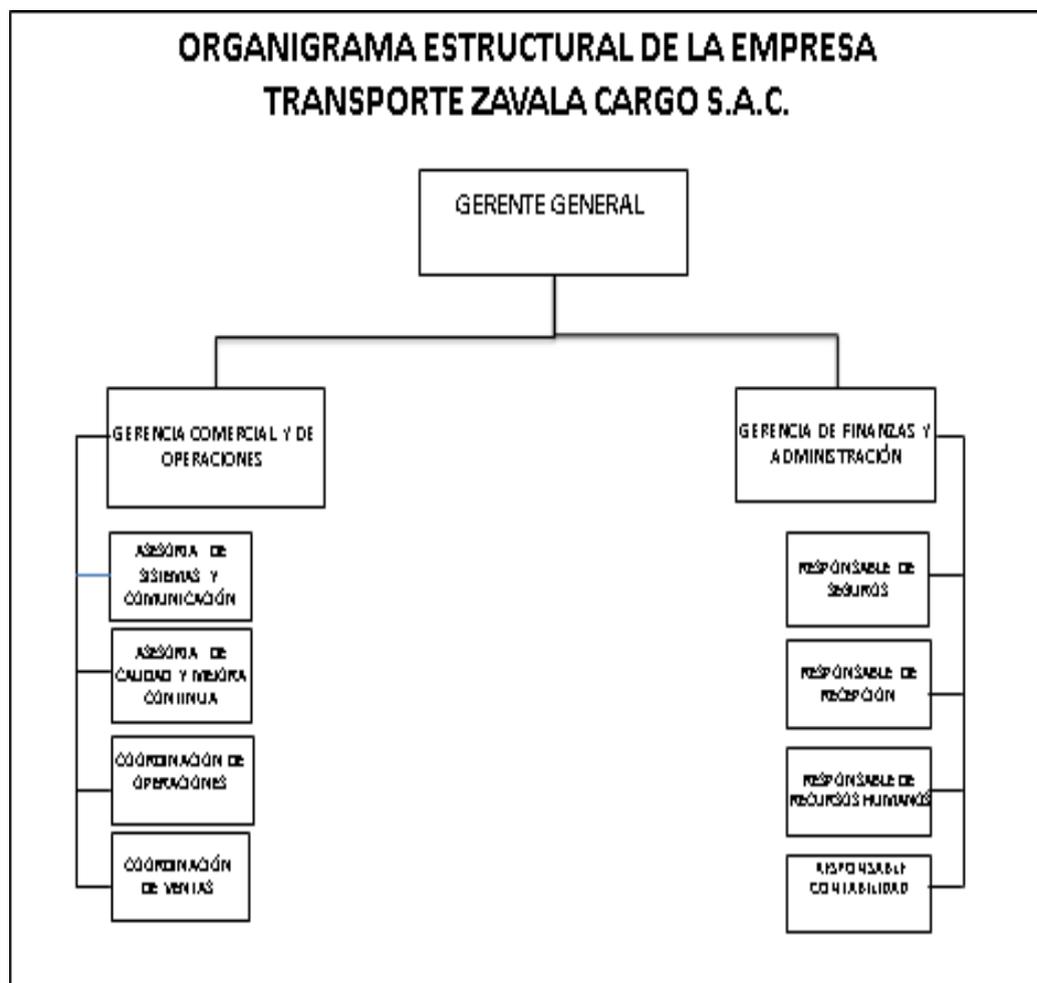


Figura 9: Organigrama de Empresa Transporte Zavala Cargo SAC.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

Del mismo modo, la empresa carece de un manual de descripción de puestos para que cada trabajador sepa que funciones, actividades y responsabilidades debe asumir, independientemente de su ubicación y grupo ocupacional al que pertenece. Al ser el manual de descripción de puestos un documento, mucho más complejo de elaborar se deberá seguir un proceso metodológico de análisis de puestos para determinar las funciones generales, específicas y otras especificaciones que debe contar cada posición en la empresa.

3.1.1 Servicios de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C

- **Trasporte Expreso**

Este servicio de Transporte Zavala Cargo S.A.C, se caracteriza por brindar una atención esmerada hecha a la medida de sus clientes, ya que cuenta con unidades de transporte de diverso tonelaje, que podrán usar con amplia libertad en sus actividades formales de negocio, durante el tiempo que estipule el contrato. Los años en este rubro respaldan a Transporte Zavala, para brindar este y otros servicios de calidad.

- **Distribución Nacional**

La empresa brinda servicio de todo tipo de distribución de mercadería en general, en todo el territorio nacional; respondiendo eficientemente a las necesidades y requerimientos de sus clientes, consolidándose como el socio ideal para apoyar las operaciones de cada uno de ellos.

- **Mudanzas y Embalaje**

La empresa presta el servicio de mudanzas y embalajes, casas, departamentos y oficinas, a nivel local y nacional, donde cuenta con personal calificado y toda la logística

de recursos que se requiere para que los muebles o mercadería que se trasladen viajen de manera segura y lleguen sin novedades a su destino final.

- **Consolidación y Paquetería a Nivel Nacional**

Estos servicios se realizan en ambientes tanto en Lima como en las sucursales de provincia que reúnen las condiciones óptimas para la consolidación, ofreciendo además los servicios de encomienda, paquetería, envíos urgentes y reparto a domicilio a solicitud del cliente.

- **Gestión de Almacenes**

- ✓ Para el servicio de gestión de almacenes cuenta con un gran local de almacenamiento en Lima de 10,000 m² y de igual manera en las principales localidades del país.
- ✓ Además, para este servicio ha desarrollado un Software de gestión de almacenes.
- ✓ Este servicio es completado con un sistema de gestión de inventarios a través de códigos de barras

- **Servicios Especiales**

Los servicios especiales que ofrece son de dos tipos:

- ✓ **Transporte y distribución de equipos de telecomunicación**

La empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C. posee una amplia experiencia en el transporte y distribución de antenas parabólicas a nivel nacional, uno de los factores claves para consolidar el mejor servicio en este rubro. El servicio incluye distribución

a zonas rurales con difícil acceso.

- Además, cuenta con personal calificado con los seguros de ley que se requiere para este tipo de servicio.
- Dentro de sus principales clientes en este sector se encuentran PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES SA.
- **Transporte de materiales y/o residuos peligrosos**
 - La empresa cuenta con los permisos del Ministerio de Transporte y Comunicaciones y toda la documentación que exige SUTRAN para el correcto transporte de materiales y/o residuos peligrosos por carretera a nivel nacional.
 - Además, posee personal calificado con los seguros de ley que requiere este tipo de servicio.
 - Generalmente este servicio es solicitado para transportar sustancias corrosivas, así como, sustancias y objetos peligrosos varios.
 - Dentro de sus principales clientes en este sector se encuentran GREEN CARE DEL PERU SA y ULLOASA.

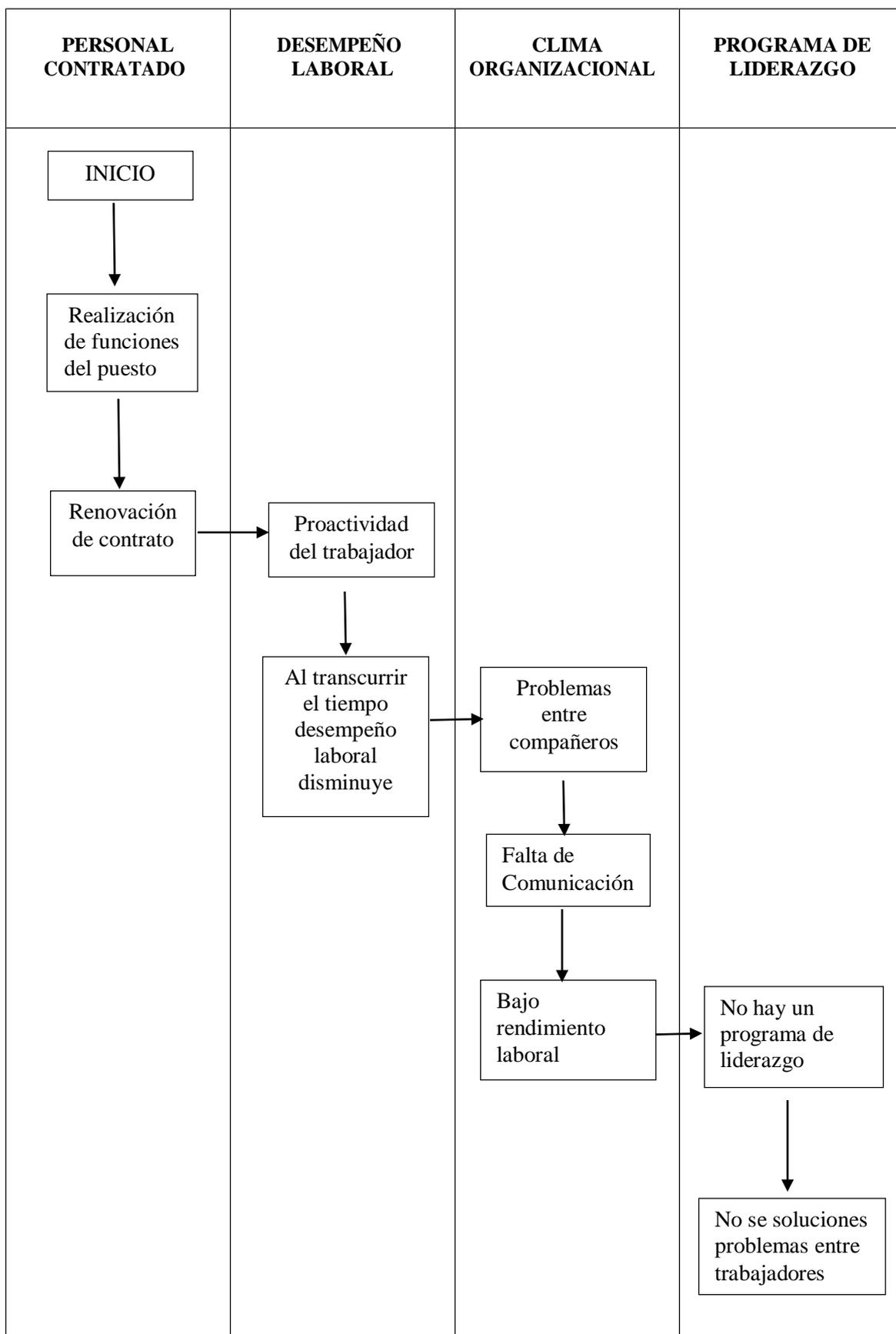


Figura 10: Flujograma actual de la Empresa de Transporte Zavala Cargo SAC. 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

3.2 Análisis FODA

En la necesidad de contar con un diagnóstico de lo que acontece la empresa sujeta a estudio, se presenta a continuación la Figura 12, a través de la cual se muestra el análisis FODA, de Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Tabla 02: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones idóneas para el giro del negocio • Cobertura de servicios a nivel nacional • Unidades de transporte moderno que garantizan el buen servicio. • Moderna tecnología de apoyo. • Más de 12 años de experiencia • Amplios almacenes en principales ciudades del país. • Atención las 24 horas del día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de políticas de recursos humanos • Liderazgo inadecuado para el tipo de personal de la empresa. • Carencia de programas de reconocimiento e incentivos al personal • Carencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal. • Falta de un sistema de evaluación del desempeño técnico.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de competencia desleal. • Legislación insuficiente en el sector industrial. • Vías de transporte inadecuadas a nivel nacional. • Informalidad de procesos conexos a los servicios que brinda la empresa. • Situación política nacional • Situación económica a nivel regional y nacional. • Problemas de corrupción a nivel nacional, regional y local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía peruana en crecimiento • Crecimiento de la demanda de servicios que ofrece la empresa. • Combate eficaz a la corrupción. • Cambio a un escenario más leal de competencia. • Crecimiento empresarial en diversos sectores de la industria. • Economía globalizada que permite incursionar en otros mercados.

Fuente; Elaboración propia

3.3 Visión

“Ser reconocida como la empresa líder en el servicio de transporte de carga en el Perú, teniendo como base la mejora continua de nuestros procesos integrados”.

3.4 Misión

“Garantizar a nuestros clientes el servicio de transporte de calidad y seguridad, fortalecer la integración social y contribuir al desarrollo del país”

3.5 Valores

Los valores de transporte Zavala son los siguientes:

- Honestidad
- Enfoque al Cliente
- Respeto
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Adaptabilidad a los Cambios

3.6 Diagnostico (Situación actual de la empresa)

Se ha demostrado a través de innumerables investigaciones a nivel mundial y nacional que el liderazgo resulta de gran importancia para las empresas; no solo en lo relacionado a la gestión sino también a la interacción con el entorno, esto, significa que las empresas deben mantener una excelente relación con los diversos grupos de interés externos, porque es indudable, que generar sinergia con ellos, le

posibilita mayores oportunidades de éxito. Sin embargo, donde resulta verdaderamente fundamental es en la interacción con los propios miembros de la propia organización, incidiendo de manera significativa en el ambiente laboral. Por tanto, se puede afirmar sin temor a equivoco que uno de los factores de mayor influencia en la formación del clima organizacional de las empresas, es el liderazgo. El liderazgo es un proceso que debe ser ejercido por quienes desarrollan roles de dirección o de supervisión, es decir, por aquellos funcionarios que tienen personal a su cargo. Tanto el estilo de liderazgo como las competencias de jefes y gerentes, deben estar a tono con la filosofía y cultura que preconiza la empresa. El liderazgo puede marcar la diferencia en el ambiente laboral de cualquier organización; los subordinados pueden tolerar eventualmente prescindir de ciertas condiciones de trabajo, como quizá no contar con la oficina más aparente para realizar sus labores, o tal vez que no se le haya otorgado el mejor teléfono, o, la mejor computadora, o quizá de manera extrema aceptar un sueldo que está por debajo de sus expectativas; sin embargo, resulta, muchas veces difícil que un trabajador acepte a un mal jefe, con un estilo poco adecuado y además que carezca de habilidades humanas para tratar, motivar y conducir a sus colaboradores.

En la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C, existe una evidente crisis de liderazgo, lo que quiere decir, que el liderazgo que desarrolla actualmente la entidad carece de eficacia para desencadenar conductas motivadas en los empleados que además estén asociadas al buen desempeño laboral; situación que se refleja en una serie de características que son propias de un clima laboral poco productivo por decir lo menos. Entre las principales características que reúne actualmente la empresa sujeta a estudio, tenemos las siguientes:

- Los máximos líderes de la organización ejercen una administración bastante lineal y de mucha concentración de poder de decisión en la cúspide.
- La gestión empresarial está basado en un enfoque resultadista, lo que significa que importan más los resultados y no la forma como se llegan a ellos.
- Los valores que corresponden a la cultura organizacional no se vienen cumpliendo a plenitud, lo que indica que se debe desarrollar una revisión sobre los mismos para adecuarlos a la actual realidad de la empresa.
- No se está fomentando una comunicación acorde a las reales necesidades como organización.
- Al ser lineal y concentrado el uso del poder de las decisiones, los empleados no cuentan con escenarios en que sean retados ni mucho menos empoderados.
- No existe programas de reconocimiento e incentivos al personal, basados en estudios de necesidades que garanticen conductas motivadas de los trabajadores tan importantes para que alcancen resultados positivos y satisfacción laboral.
- Carencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Se requiere ajustar determinados elementos dentro del proceso de selección. Se deben identificar mejor los criterios y predictores que se van a utilizar para evaluar a los candidatos a los puestos vacantes de la empresa.
- Falta de un sistema de evaluación del desempeño técnico. Todo sistema de evaluación del desempeño debe contar con factores o competencias que sirvan para medir el desempeño de los trabajadores de los diversos grupos ocupacionales. Actualmente en la empresa no se encuentran definidos estos

factores o competencias.

- La organización está propiciando relaciones humanas distantes y poco cordiales entre miembros de la empresa.
- Relaciones funcionales entre empleados y unidades orgánicas poco fluidas.
- Los conflictos que se presentan en la organización no se están gestionando de manera eficaz. Las discrepancias que se presentan al interior de la empresa pasan a ser obstáculos en vez de asumirse como una oportunidad de desarrollo manejándolos productivamente.
- Estilos y habilidades de liderazgo poco adecuados de quienes ejercen labor de supervisión.

Todos estos aspectos inciden de manera significativa en el comportamiento organizacional de la empresa en sus tres niveles: a nivel individual, a nivel grupal y a nivel sistémico. En la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., se producen los siguientes efectos:

- Los trabajadores asisten al centro de trabajo solo para cumplir con un compromiso de continuidad. El compromiso de continuidad no es el compromiso ideal para empresas ni para trabajadores. Este tipo de compromiso no garantiza conductas idóneas en el ámbito de trabajo.
- La motivación del personal carece de características de entusiasmo y esfuerzo, características que sirven para desencadenar conductas efectivas para el trabajo.
- En su mayoría el personal no cuenta con un sentimiento de identidad con la organización. Tener un sentimiento de identidad para el empleado significa querer a la empresa en que labora, es sentirse como si estuviera

dentro de un ambiente familiar.

- Carencia de espíritu de colaboración y trabajo de equipo. Las empresas ya no deben dar más la impresión de ser maquinas, son ante todo organizaciones sociales, organizaciones compuestas fundamentalmente por personas que van a interactuar entre sí y esta interacción se debe producir de la mejor manera posible, propiciando una cultura de colaboración y trabajo en equipo.
- Buena parte del personal viene presentando niveles de desempeño por debajo de lo esperado. El desempeño sea bueno o malo, es el resultado de una serie de elementos que se resumen en tres grandes factores: la motivación, las habilidades, y los factores situacionales; siendo los factores situacionales y la motivación los grandes detonadores del desempeño laboral. Las habilidades del empleado son importantes pero no son desencadenantes.
- Los servicios que brinda la empresa se ven afectados de manera negativa. En el escenario en que se encuentra la empresa actualmente, según las características ya señaladas, los servicios son afectados debido a que los trabajadores no están presentando su mejor versión en la atención a los clientes.
- Los resultados de la empresa están impactados de manera desfavorable. Ello debido también a todo lo anteriormente sostenido.

Es indudable que el liderazgo ejerce una fuerte influencia en el clima organizacional de la empresa; ya se dijo que el empleado es capaz de tolerar muchas carencias en cuanto a sus condiciones de trabajo; sin embargo, en la mayoría de casos no es capaz de soportar a un mal jefe. En realidad liderar personas

no resulta una tarea tan sencilla si quienes tienen personal a su cargo, no cuentan con un estilo apropiado ni las habilidades humanas y estratégicas requeridas. Un liderazgo es valorado cuando está a tono con lo que exige la empresa, es decir, cuando puede impulsar buenos niveles de motivación, y además conducir, guiar e inspirar al personal, para que desarrolle de la mejor manera sus funciones y sea capaz de alcanzar altos niveles de desempeño; en síntesis, un buen liderazgo es capaz de propiciar un ambiente laboral idóneo para que los trabajadores no solo se sientan bien, sino desarrollen su mayor potencial.

A manera de propuesta se ha elaborado un conjunto de alternativas de mejora que tiene el propósito de ofrecer a la empresa sujeta a estudio tome como referencia para ser implementado para la optimización de su clima organizacional.

3.7 Alternativas de mejora

Programa de formación de liderazgo propuesto para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

3.7.1 Programa de Formación de Liderazgo

I. Presentación

Como respuesta al problema general de esta investigación, se presenta la siguiente propuesta de programa de formación de liderazgo, cuyo propósito principal es mejorar el estado actual del liderazgo de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C. Se ha considerado como temas críticos a tratar dentro del programa, potenciar las habilidades humanas y adecuar los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores de la empresa a las necesidades del perfil de liderazgo que requiere actualmente la organización.

II. Lineamientos de Acción

1. Diagnóstico del nivel de desarrollo de habilidades de liderazgo de cada uno de los participantes al programa.
2. Análisis y diagnóstico del estilo de liderazgo de los participantes al programa.
3. Taller de liderazgo.

III. Público objetivo

Gerentes y supervisores de la empresa de Transporte Zavala Cargo S.A.C., en grupos de 20 participantes como máximo.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo General

Brindar un diagnóstico integral de liderazgo a cada participante, así como dotarles de técnicas y herramientas, para potenciar sus habilidades de liderazgo y así puedan desarrollar de una manera más eficaz su labor de líderes.

4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las habilidades de los participantes a fin de poder establecer mejoras dirigidas y personalizadas en función a las necesidades individuales de cada uno de ellos y acorde a las exigencias de la empresa.
- Identificar los estilos de liderazgo de cada uno de los participantes a fin de modular sus estilos de acuerdo a la realidad de la empresa.
- Dotar de conocimientos y herramientas a los participantes a fin de potenciar sus capacidades de liderazgo.

V. Primera línea de trabajo

- a. Análisis y diagnóstico de habilidades de los participantes al programa.
- b. 05 horas de Assessment Center: casos, ejercicios y dramatizaciones.
- c. Temas a evaluar: comunicación efectiva, negociación, manejo y resolución de conflictos, toma de decisiones, formación y dirección de equipos de trabajo, motivación y capacidad para motivar, inteligencia emocional. Estos aspectos serán evaluados para determinar los niveles de desarrollo de las habilidades de cada participante.

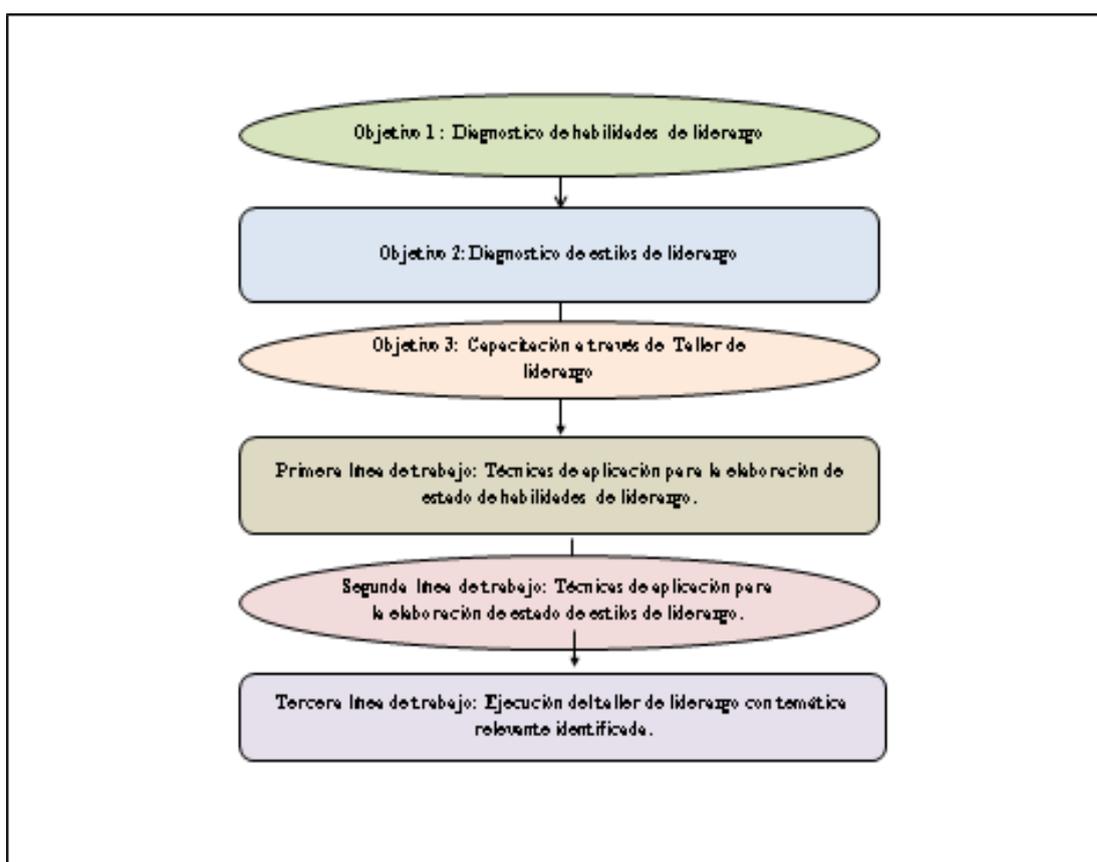


Figura 11: Mapa conceptual del Programa Propuesto
Fuente: elaboración propia

VI. Segunda línea de trabajo

- a. Análisis y diagnóstico de estilo de liderazgo de los participantes al programa.
- b. 05 horas de Assessment Center: casos, ejercicios y dramatizaciones.
- c. Temas a evaluar: comunicación efectiva, negociación, manejo y resolución de conflictos, toma de decisiones, formación y dirección de equipos de trabajo, motivación y capacidad para motivar, inteligencia emocional. Estos aspectos serán evaluados bajo los estilos de liderazgo de Blake y Mouton.

VII. Tercera línea de trabajo

- a. Desarrollo de habilidades y confección de los nuevos estilos de liderazgo.
- b. Taller que se realizará en 05 sesiones de fin de semana con una duración de 08 horas cada una.
- c. Contenido temático:
 - i. Comunicación efectiva
 - ii. Negociación eficaz
 - iii. Manejo y resolución de conflictos
 - iv. Toma de decisiones
 - v. Formación y dirección de equipos de trabajo
 - vi. Motivación y capacidad para motivar
 - vii. Inteligencia emocional.
- d. Metodología de enseñanza:

40 % teórica: se utilizara la técnica expositiva con ayuda de presentaciones en Power Point.

60 % practica: se desarrollará mediante la aplicación de casos, ejercicios, juego de roles, dinámicas, etc.

Cuadro de temario metodología y cantidad de horas

Tabla 03: Temario metodología y cantidad de horas

CATEGORIAS			
TEMARIO	METODOLÓGIA		CANTIDAD DE HORAS
	TEORÍA 40 %	PRACTICA 60%	
Comunicación efectiva	Conceptos, definiciones, proceso, comunicación verbal, no verbal, comunicación efectiva.	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	8 horas
Negociación eficaz	Conceptos, definiciones, proceso, técnicas para una negociación eficaz.	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	6 horas
Manejo y resolución de conflictos	Conceptos, definiciones, proceso, elementos y técnicas para la resolución.	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	6 horas
Toma de decisiones	Conceptos, definiciones, proceso, tipos de decisiones, elementos y técnicas.	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	5 horas
Formación y dirección de equipos de trabajo	Conceptos, defunciones, condiciones, elementos y técnicas para la formacion y conducción de equipo	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	6 horas
Motivación y capacidad para motivar	Conceptos, definiciones, tipos y enfoques de motivación. Técnicas para motivar a otros	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	6 horas
Inteligencia emocional.	Conceptos, definiciones, componentes de la I.E., aplicación en los procesos de liderazgo.	Dinámicas grupales, dramatizaciones , Assessment center, resolución de casos, debates.	8 horas
	TOTAL DE HORAS		45 horas

Fuente: Elaboración propia

VIII PRESUPUESTO

Tabla 04: Cuadro de Presupuesto

INVERSION GENERAL	
CONCEPTO	MONTO EN SOLES
Docente: 200	S/. 9,000.00
Soles Hora Dictada	
Separatas y Fotocopias	S/. 100.00
Refrigerios Por 5 Sesiones	S/.600.00
Total	S/. 9,700.00

Fuente: Elaboración propia

- **Días de dictado sugeridos**

Días sábados desde las 9.00 a.m. hacia adelante, con dos descansos para refrigerio por sesión.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En este trabajo de investigación se determinó que la ejecución de un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores, incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017
- En la presente investigación se identificó que es necesario incluir en el programa de formación de liderazgo dirigido a los gerentes y supervisores un capítulo sobre desarrollo de habilidades de liderazgo, para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.
- Asimismo, se identificó en la investigación, que es importante cambiar el estilo de liderazgo actual de los gerentes y supervisores para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.
- Por último, se determinó que es necesario contar con un programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones obtenidas, se recomienda a la empresa sujeta a estudio lo siguiente:

- Se recomienda implementar un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores, para mejorar el clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017
- Se debe incluir en el programa de formación de liderazgo dirigido a los gerentes y supervisores un capítulo sobre desarrollo de habilidades de liderazgo, para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.
- Desarrollar acciones dirigidas a cambiar los estilos de liderazgo de gerentes y supervisores, cuyas características actuales se acercan al estilo autocrático y que los cambios lleven a generar un liderazgo más participativo y democrático, a fin de mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.
- Finalmente, se recomienda poner en marcha un programa formación de liderazgo, para de optimizar las habilidades y los estilos de liderazgo de los gerentes y supervisores, a fin de mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

REFERENCIAS

- Anaya, L., & Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Budjac, B.. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Prentice Hall.
- Campos, L. R. (2012). *Estilo de Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en una Institución Educativa del distrito de Ventanilla – Región callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Chávez , M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la Pyme Ecuatoriana*. Quito: Universidad andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Contreras, S. . (2015). *Propuesta de Mejora de Clima Laboral en una Institución de Educación Superior*. Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca- Lineamientos Básicos para su Inreversión*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de Productividad de los Empleados*. México: Universidad Autónoma de México.
- ESAN. (12 de Febrero de 2014). Clima Organizacional. *Clima Organizacional*. Lima, Lima, Perú: Beca DES 2014 en Gestión, Liderazgo y Competitividad Educativa.
- Espinoza M., (2011). *Comunicación y Negociación Efectiva*. México: Centro de Colaboración Cívica.
- Espinoza, J.. (2017). *Clima Organizacional y Liderazgo: Predictores del Desempeño Docente, en los Centros Educativos Iniciales de La Unión Peruana Del Norte, 2016*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. México: Bantam Books.
- Gutiérrez, M. (2012). *Liderazgo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman.
- Huerta, M., & Padilla, B. (2016). *Aplicación de un taller de Liderazgo Transformacional para la Mejora del Clima Laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Robins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

APÉNDICE

Apéndice 1: Matriz de consistencia.

Título de la Investigación: Propuesta de programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
Problema general		
¿La ejecución de un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017?	Determinar si la ejecución de un programa de formación de liderazgo dirigido a gerentes y supervisores incide en la mejora del clima organizacional de la empresa autoservicios Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.	A través de la opinión de distintos autores y los resultados de diversas investigaciones sobre la materia, se ha podido identificar que el liderazgo es uno de los factores de mayor incidencia en el clima organizacional, por ello es fundamental optimizar la habilidades de liderazgo de plana gerencial y de los supervisores de transporte Zavala Cargo S.A.C., Y como respuesta a este argumento se presenta una propuesta de programa de formación de liderazgo para poder mejorar también el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C. Además, esta investigación servirá como material de consulta para profesionales y estudiantes de diversas carreras universitarias interesados en el tema de estudio.
Objetivos específicos		
	Determinar si es necesario incluir en el programa de formación de liderazgo dirigido a los gerentes y supervisores un capítulo sobre desarrollo de habilidades de liderazgo, para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017 Identificar si es importante cambiar el estilo de liderazgo actual para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.2017. Determinar si es necesario contar con un programa de formación de liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C., 2017.	
Metodología		
Enfoque	Diseño	Método y técnicas
Cualitativo	No experimental	Deductivo y (VI)

Fuente: Elaboración propia

Apéndice 2: Logotipo de Transportes Zavala SAC.



ZAVALA
CARGO

Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 3: Unidades de Distribución Local y Nacional.



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 4: Servicio de Recojo de Encomiendas



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 5: Transporte Expreso



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 6: Servicio de Distribución Nacional



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 7: Servicios de Mudanzas y Embalaje



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 8: Servicio de Consolidación y Paquetería a Nivel Nacional



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 9: Servicio de Gestión de Almacenes



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 10: Servicio de Transporte y Distribución de Equipos de Telecomunicación



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.

Apéndice 11: Servicio de Transporte de Materiales y/o Residuos Peligrosos



Fuente: Archivo de fotos de la empresa Transporte Zavala Cargo S.A.C.