

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



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

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**El Liderazgo y el Clima Laboral en el Área de Caja en el Servicio de
Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GESTION DE EMPRESAS**

AUTOR:

CASTRO ZEVALLOS, CHRISTOPHER JOSIMAR

ASESORES:

Mg. ENCISO HUAMÁN MIRIAN JULIA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

SETIEMBRE 2020

Dedicatoria

La presente investigación está dedicada a Dios por ser dador de vida y motivo de nuestra fe, a mis familiares por su apoyo incondicional durante este largo y difícil camino, a mis compañeros de clase, quienes me permitieron mejorar en todos los aspectos.

Agradecimientos

A Dios, por mantenerme firme en la fe, pese a las dificultades

A mis padres por haberme educado de la mejor manera.

A mis compañeros de trabajo, quienes me apoyaron en la elaboración de mi investigación.

A mis profesores por los conocimientos otorgados.

A mis asesores por su paciencia y dedicación en corregir cada detalle para mejorar mi investigación

Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar como el liderazgo se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del área de caja del Servicio de Administración Tributaria de Lima –2019.

El tipo de investigación fue de tipo aplicativo, el enfoque de la investigación es cuantitativo, de diseño no experimental correlacional-causal de corte transeccional, ya que no se manipularon datos en el contexto donde suceden los hechos.

Para la variable liderazgo se tomaron los fundamentos de autores como Daft, Sapiro, Chiavenato y Fischman, mientras que para la variable Clima Laboral se tomaron las posiciones teóricas de Hellriegel, Perret y Chiavenato

Para la realidad problemática, se tomó en cuenta artículos periodísticos donde se muestra el clima laboral en la actualidad peruana, así como los acontecimientos que motivaron a realizar esta investigación, así como el rubro de la organización. Lo cual es muy importante para entender la realidad y el contexto en el que se desarrolla la problemática.

En la investigación se trataron cuatro estilos de liderazgo: Indicativo, vendedor, participativo y delegador. También se abordan las destrezas que deben tener el líder: Entrenamiento, crítica constructiva y la anatomía del poder.

Palabras claves: Liderazgo, estilos, clima laboral, destreza

Abstract

The objective of this research was to determine how leadership is related to the work environment of workers in the cash area of the Tax Administration Service of Lima –2019.

The type of research was applicative, the research approach is quantitative, with a non-experimental, correlational-causal, transectional design, since no data was manipulated in the context where the events occurred.

For the leadership variable, the foundations of authors such as Daft, Sapiro, Chiavenato and Fischman were taken, while for the Labor Climate variable the theoretical positions of Hellriegel, Perret and Chiavenato were taken.

For the problematic reality, newspaper articles were taken into account showing the current Peruvian work environment, as well as the events that motivated this investigation, as well as the organization's heading. Which is very important to understand the reality and the context in which the problem develops.

Four styles of leadership were addressed in the research: Indicative, salesperson, participatory, and delegator. The skills that the leader should have are also addressed: Coaching, constructive criticism and the anatomy of power.

Keywords: Leadership, styles, work environment, skill

Tabla de contenido

CAPÍTULO I: Problema de la Investigación	9
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	9
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.2.1 problema general	10
1.2.2 problemas específicos.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.3.1 objetivo general	11
1.3.2 objetivos específicos.	11
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación	12
1.5 Limitaciones.....	13
CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.1.1 antecedentes internacionales.....	14
2.1.2 antecedentes nacionales.	17
2.2 Bases Teóricas.	20
2.2.1 variable 1: Liderazgo.	20
2.2.1.1 definición de liderazgo	20
2.2.1.2 estilos de liderazgo	21
2.2.1.3 destrezas gerenciales del líder	22
2.2.1.3.1 Gerente entrenador.....	22
2.2.1.3.2 Dar una crítica constructiva	23
2.2.1.3.3 Anatomía del poder.....	23
2.2.1.4 dimensiones del liderazgo	24
2.2.1.4.1 Autoestima.....	24
2.2.1.4.2 Visión	25
2.2.1.4.3 Equilibrio.	25
2.2.1.4.4 Aprendizaje	26
2.2.1.4.5 Comunicación Efectiva	26
2.2.1.4.6 Empowerment	27
2.2.2 variable 2: Clima Laboral	27
2.2.2.1 definición de clima laboral.....	27
2.2.2.2 dimensiones del clima laboral	28
2.2.2.2.1 sueldo	28
2.2.2.2.2 motivación.....	29

2.2.2.2.3 oportunidades de crecimiento	31
2.2.2.2.4 relación con los compañeros.....	32
2.2.2.2.5 supervisión	32
2.3 Definición de Términos Básicos.....	33
III. Cronograma de Actividades	35
IV. Recursos y Presupuesto.....	36
V. Conclusiones	37
VI. Recomendaciones.....	38
VII. Aporte Científico del Investigador	39
VIII. Referencias.....	40
Lista de tablas	
Tabla 1: Cronograma de actividades	35
Tabla 2: Presupuesto	36

CAPÍTULO I: Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

A lo largo de la historia han existido diferentes personas que fueron catalogadas como líderes, esto debido a las acciones que realizaron, su forma de pensar, como impulsaron cambios significativos que permanecen en el tiempo, etc. Muchos de ellos son considerados por las personas como 'líderes positivos' tal son los casos de Jesucristo, Nelson Mandela, Mahatma Gandhi, Martin Luther King y en contraposición a ellos los llamados 'líderes negativos' como Adolf Hitler, Benito Mussolini, Joseph Stalin y en el caso peruano el terrorista Abimael Guzmán. También es común escuchar la discusión sobre si un líder nace o se hace, según el enfoque que se decida abordar ambas posiciones pueden ser válidas.

En el Perú, se asocia al líder como el jefe que da las órdenes, las cuales deben ser acatadas sin cuestionamientos, ya que es la persona que más sabe. Un líder debe ser un aprendiz en la vida, porque creerse el 'sabelotodo' simplemente le creará problemas. Algunos tienden a ser arrogantes e ignoran el bueno manejo de una empresa, y este es el peor 'cocktail' de un líder en los negocios. (Gestión, 2014)

El clima organizacional o laboral en los últimos años ha cobrado mayor importancia para los colaboradores de las empresas, a tal punto de convertirse en uno de los factores determinantes para su permanencia en la organización.

Gestión (2019) indica “Una de las herramientas para medir cómo se sienten los empleados y cuáles son sus percepciones sobre la empresa son las encuestas de clima laboral”.

Según (Aptitus, 2019) “En un estudio realizado sobre ¿cuál sería el motivo por el que como colaborador dejaría el trabajo? El 86 % de los encuestados se va del trabajo por un clima laboral negativo”.

La implementación de un buen clima laboral es vital para una compañía, caso contrario puede llegar a afectar hasta en un 20% en la productividad, (...). El 81% de los trabajadores peruanos considera que el clima laboral es muy importante para su desempeño dentro de la organización. (Aptitus, 2018).

(Gestión, 2014) menciona “El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes”.

Los Servicios de Administración Tributaria de las municipalidades, son los encargados de la recaudación de los conceptos tributarios (Impuesto predial y arbitrios) de los vecinos de su distrito. En el caso de las municipalidades provinciales, como por ejemplo la Municipalidad Metropolitana de Lima se suman otros conceptos tributarios como el impuesto al patrimonio vehicular, el impuesto de alcabala, impuesto a los juegos y conceptos no tributarios como las multas por infracciones al Reglamento Nacional de Tránsito, multas administrativas, etc.

El área de caja de este Servicio de Administración Tributaria cuenta con personal con contrato de plazo indeterminado y también bajo el régimen CAS. Muchos de los cajeros y supervisores no se encuentran conformes con los horarios asignados, rotación de agencias, distribución de personal, asignación de descansos, diferencia de sueldos entre personas que cumplen la misma labor y con la manera como los jefes comunican las decisiones que toman y las órdenes que dan sobre ellos.

Por lo anteriormente expuesto se observó que no existe un buen clima laboral en el área de caja y tampoco liderazgo por parte de los jefes en el Servicio de Administración Tributaria.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 problema general.

¿Qué relación existe entre el liderazgo y el clima laboral en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

1.2.2 problemas específicos.

Problema Específico 1

¿Qué relación existe entre el liderazgo y el sueldo en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

Problema Específico 2

¿Qué relación existe entre el liderazgo y la motivación en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

Problema Específico 3

¿Qué relación existe entre el liderazgo y las oportunidades de crecimiento en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

Problema Específico 4

¿Qué relación existe entre el liderazgo y las relaciones con los compañeros en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

Problema Específico 5

¿Qué relación existe entre el liderazgo y la supervisión en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 objetivo general.

Determinar la relación existe entre el liderazgo y el clima laboral en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

1.3.2 objetivos específicos.

Objetivo Específico 1

Establecer la relación que existe entre el liderazgo y el sueldo en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

Objetivo Específico 2

Identificar la relación que existe entre el liderazgo y la motivación en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación que existe el liderazgo y las oportunidades de crecimiento en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

Objetivo Específico 4

Identificar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones con los compañeros en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

Objetivo Específico 5

Identificar la relación que existe entre el liderazgo y la supervisión en el Área de Caja en el Área de Caja en el Servicio de Administración Tributaria de Lima Metropolitana, 2019.

1.4 Justificación e Importancia de la Investigación

Teórica: En la investigación se emplean diferentes teorías con el propósito de encontrar la relación entre las variables, sin embargo, también se busca generar un aporte teórico sobre el tema de la investigación.

Práctica: El desarrollo de la investigación permitirá conocer, los principales problemas con los que pueda contar la organización referente al liderazgo para de esta manera poder tomar decisiones, además si estas tienen relación con el clima laboral presentado.

Metodológica: El tema de la investigación, permitirá conocer las diferentes metodologías y aportes de los distintos autores sobre el liderazgo y el clima laboral. Además, generaremos el interés de otros investigadores, debido al carácter científico de la investigación lo que la hace confiable.

Económica: Se justifica económicamente, ya que, al encontrar posibles errores en la organización, se corregirán estos haciendo un mejor uso de los recursos, lo que posibilita un aumento de la productividad del recurso humano.

1.5 Limitaciones

Al desarrollar la presente investigación se encontraron las siguientes limitaciones que impidieron el desarrollo de la misma:

Limitación de Tiempo: El presente plan de tesis tiene como limitación el tiempo, ya que el horario de funcionamiento de las oficinas coincidía con el horario laboral del investigador lo cual ocasionaba que los tiempos para la recolección de datos en las oficinas sea escaso.

Limitación de Información: Debido a que no se pudo recopilar mucha información del área administrativa por ser de carácter confidencial de la Institución

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 antecedentes internacionales.

Villacrés (2016), realizó un plan de trabajo de grado para optar el Grado de Magister en Gestión del Talento Humano para la Universidad Tecnológica Equinoccial- Quito, Ecuador, de título: Incidencia del Tipo de Liderazgo en el Clima Laboral en el Área de Cajas de las agencias de Quito en una Entidad Financiera, en ella plantea la problemática sobre la alta rotación de los cajeros donde la mayoría de estos son jóvenes, pero cuando deciden estudiar, tienen inconvenientes con el Oficial de selección del banco sobre la flexibilidad en el tema de horarios cuando deciden estudiar, lo que provoca incomodidad en ellos, su objetivo principal fue identificar la incidencia que existe entre el tipo de liderazgo y el clima laboral en el área de cajas de las agencias de Quito en una entidad financiera. Los métodos utilizados fueron inductivo-deductivo, con un diseño no experimental, la investigación fue de tipo descriptiva y nivel correlacional con una muestra de 55 colaboradores (44 cajeros y 11 jefes operativos) se usaron instrumentos como cuestionarios, análisis documental y entrevistas, el resultado principal fue que ni la edad, ni el nivel de estudios, ni la antigüedad tienen dependencia de los tipos de liderazgo. La conclusión general fue que los jefes operativos en su mayoría reflejan más de un estilo de liderazgo, por lo que combinan la manera de guiar al equipo dependiendo las situaciones y circunstancias en las que se encuentren.

En este antecedente es un gran aporte para la elaboración del presente plan de tesis, ya que se tratan temas, circunstancias y personas similares al momento de realizar del estudio. Los estilos de Liderazgo son importantes, ya que los colaboradores al tener diferentes personalidades, no todos perciben y asimilan de la misma manera el cómo son guiados.

Contreras y Jiménez (2016), realizaron un trabajo de grado para optar el Grado de Magister en Dirección para la Universidad Del Rosario – Bogotá DC, Colombia, de título: Liderazgo Y Clima Organizacional en un Colegio De Cundinamarca. Lineamientos Básicos Para Su Intervención, en ella plantea la problemática sobre el liderazgo que requieren las empresas prestadoras de servicios educativos además de como el clima organizacional genera un efecto sobre el desempeño laboral de los trabajadores, su objetivo principal fue describir el estilo de liderazgo de los directivos y las características del clima organizacional de un Colegio de Cundinamarca, La metodología fue no experimental, la investigación fue cuantitativa de nivel descriptiva y diseño transversal , con una población de 130 personas (101 estudiantes y 24 docentes y 4 otros funcionarios), el resultado principal fue que los funcionario, docentes y estudiantes reconocen diversidad de liderazgo presente en las directivas. La conclusión general fue que hay una tendencia clara hacia el estilo de liderazgo No deseable que se ejerce en el Colegio y marca una propensión evidente la ejecución de malas prácticas que son reflejadas en la mayoría adjetivos desfavorables a un liderazgo pertinente.

El aporte de este antecedente al presente plan de tesis es mostrarnos que en las organizaciones generalmente se percibe a las personas con cargos gerenciales con estilos de liderazgo no deseables, lo que impacta en el clima organizacional.

Rueda (2014), realizó un trabajo de grado para optar el Título de Psicóloga para la Universidad De Nariño – San Juan de Pasto, Colombia, de título: Percepciones Sobre Los

Estilos De Liderazgo Y El Clima Organizacional En Los Funcionarios Del Área Administrativa De La Fundación Hospital San Pedro, en ella plantea la problemática sobre que las organizaciones buscan potenciar habilidades del personal que permitan dinamizar el trabajo, entre éstas, se encuentran la capacidad de liderazgo y el fomento de un adecuado clima organizacional, su objetivo principal fue determinar la relación existente entre las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto, La metodología fue desde el paradigma cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel correlacional y tipo transversal, la población fue de 53 funcionarios y la muestra de 44 personas utilizando el muestreo aleatorio simple, los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo y la Escala de Clima Laboral, el resultado principal fue que el Liderazgo Transformacional es el que presenta mayor correlación con las dimensiones del Clima Organizacional. La conclusión general fue que comprueba que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estables que son reflejo de la realidad y se relacionan con los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos y demás funcionarios de la institución.

El aporte de este antecedente para el presente plan de tesis, es mostrarnos como el clima laboral es un factor importante en el rendimiento de los miembros de una organización y como se relaciona con los estilos de liderazgo.

Bonilla, D. y Bonilla, E. (2016), realizaron un artículo de investigación para la revista Ciencia UNEMI, de título: Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo, en ella plantea la problemática de un nivel bajo de satisfacción por parte de los empleados, producto de una alta rotación, bajos sueldos, delimitación de funciones no definidas, liderazgos no alineados a los objetivos de la empresa,

su objetivo principal fue determinar de qué manera el clima laboral está afectando el grado de satisfacción de los empleados. La metodología empleada fueron métodos lógicos y empíricos, los métodos empíricos utilizados fueron la observación y método estadístico, la población fue de 166 personas y la muestra fue de 102 personas, la técnica empleada fue no probabilística y los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios, el resultado principal fue que el ambiente no es satisfactorio. La conclusión general fue que la caracterización del clima laboral si está influyendo negativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

El aporte de este antecedente al presente plan de tesis , es mostrarnos como el climalaboral puede llegar a influir en la satisfacción de los colaboradores, esto es importe para la investigación realizar, ya que al estudiar el clima laboral podemos tener mas información para elaborar el estudio de los factores que conllevan a tener un clima adecuado.

2.1.2 antecedentes nacionales.

Rondán (2018), realizó una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración para la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, de título: Influencia De Los Estilos De Liderazgo En El Clima Organizacional desde La Percepción De Los Trabajadores De Las Empresas Grandes Y Medianas Del Sector Comercial Eléctrico En El Cercado De Lima 2017, en ella plantea la problemática sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, además sobre la supervisión y el estrés que ocasiona en los trabajadores, su objetivo principal fue determinar la influencia que existe entre los estilos de liderazgo y clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017. El método utilizado fue cuantitativo, con un diseño no experimental transversal, la investigación fue de tipo correlacional con una población de 1392 personas y muestra de 302 participantes aplicándose 202 encuestas, se usaron como instrumentos las encuestas a los trabajadores, el resultado principal fue que la mayoría de los trabajadores no

perciben en sus líderes los estilos de liderazgo autocrático y liberal. La conclusión general fue que los estilos de liderazgo si influyen de manera positiva dentro del clima laboral, ya que los trabajadores opinan que depende del estilo de liderazgo que ejerza su líder para poder tener un buen ambiente laboral.

El aporte de ese antecedente al presente plan de tesis es mostrarnos como existen diferentes tipos de liderazgo en las organizaciones y como estos influyen en los trabajadores de manera que esto genere un clima laboral positivo o negativo en ellos y como los estilos de liderazgo son percibidos por parte de los colaboradores.

Alvarado y Cafferatta (2018), realizaron una tesis para optar el Título de Licenciado en Administración para la Universidad San Martín de Porres, Lima, de título: Relación Del Estilo De Liderazgo De Los Jefes Con El Clima Organizacional Del Personal Administrativo En La Empresa Andahuasi 2018, en ella plantean la problemática que el clima organizacional es producido por el estilo de liderazgo expresado por cada jefe, su objetivo principal fue establecer la relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018. El método utilizado fue descriptivo correlacional, con una población de 275 colaboradores y una muestra de 161, se usaron como instrumentos medir las variables: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5X Corta y Escala de Clima Laboral CL-SPC. La conclusión general fue que según los resultados obtenidos en la investigación demostraron que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi en el 2018.

Para el tesista de este antecedente no existe una relación entre los estilos de liderazgo con e clima organizacional, lo que nos permite contrastar con los otros antecedentes que indican que si existe relación o incidencia entre estas variables.

Castillo (2018), realizó una tesis para optar el Grado de Maestra en Gestión Pública para la Universidad Cesar Vallejo, de título: Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima - 2017, en ella plantea la problemática de constantes cambios en la estructura de la organización, así como la rotación y/o salida de directivos, consideró importante estudiar el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo, su objetivo principal fue determinar la relación entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017. La investigación fue de tipo correlacional, diseño tipo transversal no experimental con una población de 194 personas, muestra de 130 participantes y muestreo probabilístico estratificado, se usó como instrumento el cuestionario. La conclusión general fue que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima – 2017.

Este antecedente es importante ya que la investigación, al realizarse en una entidad pública como la que se analiza en el presente plan de tesis , nos muestra un comportamiento muy similar al de nuestra investigación lo cual nos aportará información relevante para nuestro proyecto.

Cabrera (2017), realizó una tesis para optar el Título de Magíster en Gestión Pública para la Universidad Cesar Vallejo, Lima, de título: Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Lima, 2015, en ella plantea la problemática sobre lo poco considerado que es el liderazgo en las instituciones públicas en nuestro país y los escasos estudios que hay sobre este tema en las últimas décadas, su objetivo principal fue determinar cómo la percepción del liderazgo directivo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú, durante el año 2015. El método utilizado fue hipotético-deductivo, con un diseño no experimental transversal ,

corresponde a una investigación básica de nivel descriptivo y correlacional, con una población de 115 personas que se encontraban laborando durante el año 2016 y el muestreo fue intencional aplicado a las 115 personas, se usaron como instrumentos los cuestionarios a los trabajadores , el resultado principal fue que más del 50 % del personal considera que las prácticas de liderazgo que se desarrollan en esta institución no son capaces aún de influir y motivarlos a lograr los objetivos establecidos y alcanzar el éxito del proyecto organizacional. La conclusión general fue que existe una relación significativa entre el liderazgo percibido y la satisfacción laboral de los trabajadores de las oficinas de la Empresa de Servicios Postales del Perú S.A. Siendo esta relación directa y alta, es decir que a medida que se mejore la percepción del liderazgo, también se mejorará el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores.

Este antecedente nos aporta información sobre como el estilo de liderazgo percibido influye directa y significativamente en la satisfacción laboral en trabajadores públicos, lo que nos servirá para el presente plan de tesis ya que nuestro proyecto se basará en una entidad pública.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 variable 1: Liderazgo.

2.2.1.1 definición de liderazgo.

Muchos autores a lo largo de la historia han definido el liderazgo, cada uno con diferentes criterios y conceptos. Daft (como se citó en Hellriegel, Jackson, Slocum, Franklin, 2017) considera que: “El liderazgo es la relación de la influencia entre los líderes y lo seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten” (p.497).

Por otra parte, toda estrategia requiere un liderazgo, entendido este como compromiso, implicación, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de

oportunidad; y, por extensión, énfasis en la participación y la dedicación de todos, en proporcionar impulso, orientación, refuerzo, retroalimentación, motivación y enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no trabaja solo, sino con el valeroso equipo que lidera e impulsa. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.217)

2.2.1.2 estilos de liderazgo.

Hellriegel et al. (2017) aseguran que: “El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar una enorme variedad de propósitos” (p.497).

Yukl (Como se citó en Hellriegel et al, 2017) afirma que: “los factores situacionales determinan cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe emplear” (p.506). Además, Hellriegel et al (2017) complementan diciendo que: “Estos modelos presuponen que los líderes pueden variar de comportamiento de una situación a otra” (p.506).

Según el modelo situacional los líderes pueden escoger uno de entre cuatro estilos de liderazgo, los cuales implican varias combinaciones de comportamiento orientado a las tareas y comportamiento orientado a las relaciones. (...) El comportamiento orientado a las tareas incluye utilizar la comunicación unilateral, establecer las obligaciones y decir a los seguidores que tienen que hacer y cuando, donde y como. (...) El comportamiento orientado a las relaciones incluye utilizar la comunicación bilateral, escuchar a los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como brindarles apoyo emocional. (Hellriegel et al, 2017, p.506)

Los cuatro estilos que pueden utilizar los líderes son: indicativo, vendedor, participativo y delegador.

- **Estilo Indicativo**

Proporciona directrices claras, gira instrucciones específicas y supervisa el trabajo muy de cerca. Cuando los empleados ingresan a la organización, su preparación suele ser baja, por lo cual el estilo de liderazgo indicativo es el más adecuado con base en este modelo. El estilo

indicativo sirve para asegurar que los nuevos empleados tengan un buen desempeño y eso sienta una base sólida para su éxito y desempeño. (Hellriegel, 2017, p.508)

- Estilo Vendedor

Hellriegel et al (2017) afirman que: “El estilo vendedor ofrece dirección, fomenta la comunicación bilateral y ayuda a crear confianza y motivación en el seguidor. Sin embargo, el líder sigue siendo el responsable de la toma de las decisiones y lo controla” (p.508).

- Estilo Participativo

Hellriegel et al (2017) sostienen que: “Cuando el líder utiliza el estilo participativo, fomenta que los seguidores compartan sus ideas y facilita su trabajo porque alienta y apoya a los subordinados” (p. 509).

- Estilo Delegador

Hellriegel et al (2017) refieren que: “Transfiere a sus seguidores la responsabilidad de tomar las decisiones e implementarlas. La delegación es eficaz en esta situación porque los seguidores son competentes y están motivados para aceptar la plena responsabilidad de su trabajo” (p. 509).

2.2.1.3 destrezas gerenciales del líder.

Un líder debe contar con diversas destrezas que con las cuales deba tomar decisiones y gerenciar al personal que tiene a cargo. Fischman (2015) afirma: “No es posible dirigir a otras personas si primero no nos podemos dirigir a nosotros mismos” (p.18).

2.2.1.3.1 Gerente entrenador.

Fischman (2015) considera: “(...) en el mundo empresarial. Si los gerentes no entrenan a su personal, su empresa termina siendo desplazada” (p.110).

Además, cuando un gerente quiere entrenar a sus empleados, debe delegar las funciones y responsabilidades poco a poco y conforme al crecimiento del personal ir entregando más responsabilidades y permitir que las personas desarrollen sus habilidades, eso sin dejar de

acercarse a ellos y supervisar su avance, cuando estos ya dominen lo encomendado debemos dejar que se desarrollen con libertad (Fischman, 2015).

Existen tres principales barreras que impiden que los gerentes entrenen a su personal o como el autor lo llaman hagan coaching las cuales son: No hay tiempo, temor a perder el poder y temor a perder el puesto. También existen pasos para tener éxito en el coaching los cuales son: Convocar a los mejores talentos, Observar a cada jugador y analizar su perfil, conversar franca y sinceramente con cada persona, enseñar la destreza o función (Fischman, 2015).

2.2.1.3.2 Dar una crítica constructiva.

Cuando lanzamos una crítica tenemos que entender que la mente de las personas es como una caja fuerte. Se abre- es decir, escucha-cuando sabemos la combinación y la usamos con paciencia y delicadeza. Si golpeamos la caja con un martillo, a lo bestia, posiblemente dañemos el mecanismo y nunca más se podrá abrir. (Fischman, 2015, p.114)

Para dar una crítica constructiva que logre desarrollar al subordinado, es necesario tener una actitud de humildad. (...) Es necesario tomar conciencia de que nosotros mismos tenemos mucho que mejorar. De lo contrario, estaremos escondiendo nuestras propias carencias, destacando y exagerando los defectos de nuestro personal. (Fischman, 2015, p.116)

2.2.1.3.3 Anatomía del poder.

“El liderazgo gerencial es la capacidad de influir sobre los subordinados en el cumplimiento de una meta. Para influir, el líder necesita poder. Los investigadores John French y Bertram Raven identificaron varias fuentes de poder para influir sobre terceros” (Fischman, 2015, p.117).

- “Poder del premio: Muy usado en la empresa. (...) Con esto se logra influir sobre las personas en el corto plazo, pero no se crea un compromiso” (Fischman, 2015, p.117).

- “Poder legítimo: Se deriva del puesto y no de la persona. A más alto el puesto en la jerarquía organizacional, más poder” (Fischman, 2015, p.117).
- “Poder experto: Es el poder que se genera cuando la persona tiene habilidades, conocimiento en información vital para la organización” (Fischman, 2015, p.118).
- “Poder de referente: Es un poder que magnetiza, atrae y alinea a los subordinados con el líder” (Fischman, 2015, p.118).

2.2.1.4 dimensiones del liderazgo.

El liderazgo personal se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. (Fischman, 2016, p.20)

2.2.1.4.1 Autoestima.

Montoya y Sol (como se citó en Silva y Mejía, 2015) definen la autoestima como: “La capacidad o actitud interna con que un individuo se relaciona consigo mismo y lo que hace que se perciba dentro del mundo, de una forma positiva, o bien con una orientación negativa” (p.243).

Fischman (2016) afirma:

Autoestima supone, primero ser conscientes de nuestros actos (...) Autoestima implica conocerse a sí mismo. Vivimos siempre tan apurados, que no tenemos tiempo para conocer otras personas. Pero lo peor de todo es que ni siquiera nos damos un tiempo para reflexionar y conocernos a nosotros mismos. (p.23)

Si una persona carece de autoestima, es complicado que pueda ser un líder. Aparte de no estar consciente de su realidad, tendrá un dilema interno que le impedirá asumir riesgos, aprovechar

las oportunidades que se le presenten y mantener relaciones con su equipo de trabajo (Fischman, 2016).

En relación al párrafo anterior cuando un gerente tiene baja su autoestima, hace que su conducta afecte a los demás, al no sentirse competente, necesita sentirse que es más que los demás. Espera la oportunidad para sacar en cara a los subordinados sus errores para convencerse que sus ideas son las mejores y sentirse poderoso. (Fischman, 2016).

2.2.1.4.2 Visión.

La visión es generalmente un término asociado a la planeación estratégica de las organizaciones.

Visión significa literalmente una imagen. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios. (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.53)

Por el lado del liderazgo, Fischman (2016) afirma:

En la vida todos tenemos un propósito especial que debemos saber reconocer.

La persona que quiere recorrer el camino del líder debe reconocer ese propósito y orientar todas sus energías a lograrlo. Cuando nuestras acciones están alineadas con nuestra visión, toda la naturaleza trabaja para nosotros, todas las puertas se abren, (...) Debemos encaminar nuestras acciones hacia nuestra visión en el futuro disfrutando el camino y viviendo el presente con desapego, sirviendo a un propósito más grande que nosotros mismos. (p.45)

2.2.1.4.3 Equilibrio.

Equilibrio significa estar en paz con uno mismo, entender y aceptar nuestras emociones (Fischman, 2016).

Nosotros buscamos la paz y la felicidad fuera, en vez de mirar a nuestro interior. Las buscamos a través del cumplimiento de metas y retos externos, o del reconocimiento y aceptación de terceras personas. Pero la búsqueda externa nos lleva a un espiral sin fin en el que queremos siempre más y más, lo que logramos es justamente lo contrario de paz: estrés e intranquilidad. (Fischman, 2016, p.69)

2.2.1.4.4 Aprendizaje.

El aprendizaje es: Adquisición por la práctica de una conducta duradera, por lo cual está relacionada con el liderazgo, en ese sentido Fischman plantea que: “El liderazgo requiere reemplazar hábitos anticuados de dirección por conductas modernas y eso no es fácil de lograr. Un hábito es una conducta subconsciente que nos condiciona a actuar de una manera” (p.79). La mejor manera de aprender liderazgo es con ejemplo, aunque la capacitación tradicional también es útil y colabora en la formación de líderes. El liderazgo en la empresa se aprende de los mismos líderes, de manera que los subordinados aprenderán las conductas de estos. Por lo cual las personas deben aprender el liderazgo experimentándolo día a día por parte de sus superiores.

2.2.1.4.5 Comunicación Efectiva

Penrose, Rasberry y Myers (como se citó en Hellriegel et al, 2017) definen: “Comunicación es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tienen un significado” (p.531). Es un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

Para el liderazgo es importante tener una buena comunicación, al no existir una comunicación efectiva, el líder, no tendrá sostenerse en momentos difíciles. La comunicación se concreta cuando el líder sabe escuchar a sus subordinados y se expresa asertivamente hacia ellos. La comunicación cuando es bien utilizada por el líder, genera un clima de unión y confianza con su personal; mientras que si es mal utilizada puede crear dolor, rabia y crear un mal clima en la organización (Fischman, 2016).

2.2.1.4.6 Empowerment

Si distribuimos el poder y la toma de decisiones en la organización, más rápido podemos responder a lo que nuestro entorno demande. Además, esto motivará a nuestros empleados, ya que aumentará su confianza en la institución, porque le mostramos con acciones que la institución confía en ellos. En el entorno actual que es más competitivo, exige que los gerentes se dediquen más a tomar decisiones y menos a realizar el trabajo de sus empleados (Fischman, 2016).

También Fischman agrega:

Empowerment no es ceder poder a los empleados. (...) Empowerment es liberar el poder positivo de los empleados para mejorar la calidad. (...) Para conseguir los resultados del empowerment se debe primero definir para luego ampliar los límites de la autoridad y del poder de las personas en la organización. (Fischman, 2016, p.103)

2.2.2 variable 2: Clima Laboral.

2.2.2.1 definición de clima laboral.

Diversos investigadores han definido el clima laboral.

Rondan (2018) afirma:

El clima organizacional es el ambiente en donde se desarrolla un trabajo diariamente, la relación que puede tener un jefe con sus colaboradores, el vínculo que pueda existir entre todo el personal de la organización. Estos elementos conforman el Clima Organizacional, tener un buen o mal clima laboral es un vínculo o un obstáculo respectivamente para que la organización tenga un mejor desempeño. (p.28)

Chiavenato (como se citó en Salas 2017) afirma:

El Clima organizacional se refiere a la calidad del ambiente generado en las organizaciones y quienes brindan información de un favorable o no favorable clima organizacional son los integrantes de esa institución, el nivel de clima que se promueva

en la organización influye en el nivel de motivación de cada trabajador en el desarrollo de sus labores. (p.20)

2.2.2.2 dimensiones del clima laboral.

Diferentes Autores, plantean distintas dimensiones para el estudio del clima laboral, para la presente investigación se considerará el sueldo, la motivación, Oportunidades de crecimiento, relaciones con los compañeros y la supervisión como objeto de estudio.

2.2.2.2.1. sueldo.

Reyes (como se citó en Alfaro, 2012) piensa que sueldo o salario puede definirse como la compensación o retribución que perciben los seres humanos a cambio de un servicio en el cual ha prestado su trabajo (Alfaro, 2012).

“En la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleados por el trabajo que desempeñan es una mezcla de compensación monetaria y extramonetaria” (Hellriegel et al, 2017, p.447).

La compensación monetaria incluye los pagos de sueldos, bonos por cumplimiento de objetivos, pagos de seguros. Por otro lado, la compensación extramonetaria incluyen aquellos premios psicológicos y sociales con los cuales el trabajador se siente mejor, como lo es el sentirse respetado y reconocido por sus semejante y superiores, oportunidades de crecimiento profesional y personal, etc (Hellriegel et al, 2017).

Es importante que los trabajadores sientan que su remuneración es justa en relación al trabajo que desempeñan y al que realizan sus compañeros.

Una remuneración justa se refiere a lo que las personas piensan que merecen que se les pague en relación lo que otros merecen que se les pague. (...) Cuando los empleados evalúan si la remuneración que paga una empresa es justa o no, consideran tres elementos básicos del sistema de compensación: la remuneración base, el pago de incentivos y las prestaciones. (Hellriegel et al, 2017, p.447)

- Remuneración Base

En casi todas las organizaciones cuando una persona es contratada se asume que cuenta con una remuneración básica, esto teniendo como supuesto que el empleado desempeñará su trabajo de manera adecuada. Cuando esta remuneración esta dentro del nivel promedio en el mercado o superior a los que se pagan en otras organizaciones por la misma labor desempeñada, el empleado considera que está percibiendo una remuneración justa (Hellriegel et al, 2017).

- Incentivos

Los incentivos son aquellas compensaciones monetarias que están relacionadas al desempeño de los trabajadores, fomentando que estos tengan un nivel superior realizando sus actividades. Estos pueden ser las comisiones, los bonos y el reparto de utilidades. Esto con el propósito de mejorar la productividad de la organización (Hellriegel et al, 2017).

- Prestaciones

Hellriegel et al (2017) afirman:

Las prestaciones de los empleados suelen definirse como pagos en especie o servicios que se brindan a los empleados por pertenecer a la organización. (...) A diferencia de la compensación directa, que varia en función del puesto que ocupa una persona, todos los empleados de tiempo completo de una organización por lo general reciben las mismas prestaciones. (p.448)

2.2.2.2.2 motivación.

Perret (2016) afirma: “La motivación es lo que mueve e impulsa a una persona a lograr un objetivo” (p.15).

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. En las organizaciones, los comportamientos de los empleados que interesan incluyen los productivos e improductivos. Algunos comportamientos productivos significan permanecer concentrado en los aspectos más

importantes del trabajo, así como ser un buen ciudadano corporativo. Algunos de los comportamientos improductivos incluyen perder el tiempo en lugar de trabajar, así como ser antisocial, hostil y hasta violento con los compañeros de trabajo. Cuando los administradores comprenden las motivaciones de los empleados, puede incrementar los comportamientos productivos (...) y también disminuir los comportamientos que alteran el orden. (Hellriegel et al, 2017, p.458)

Durante la historia los investigadores se han interesado en la motivación, ya que es muy importante para entender a los trabajadores de la organización, por lo cual se han agrupado en 4 enfoques para explicar la motivación; el enfoque gerencial, el enfoque del diseño de puestos, el enfoque organizacional y el enfoque de diferencias individuales (Hellriegel et al, 2017).

- Enfoque Gerencial

El enfoque gerencial para comprender la motivación se concentra en cómo los comportamientos de los administradores influyen en la satisfacción y motivación de sus empleados. Los administradores pueden motivar y satisfacer a los empleados en forma directa mediante la comunicación personal, al establecer metas realistas y brindar reconocimiento, elogios y premios monetarios a los empleados que alcanzan las metas. (Hellriegel et al, 2017, p.459)

- Enfoque del diseño de puestos

En ocasiones, los administradores pueden diseñar los puestos de las personas que supervisan, pero no siempre. Con frecuencia, el diseño de puestos se determina por factores que son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura de la unidad de trabajo entera. (...) los puestos enriquecidos motivan más que los que tienen un alcance estrecho. (Hellriegel et al, 2017, p.459)

- Enfoque organizacional

El contexto general de la organización también es importante. (...) las políticas y las prácticas de administración de recursos humanos suelen ser aspectos relevantes de contexto de la organización. (...) El hecho de que estas políticas sirvan o no para incrementar el esfuerzo de los empleados y su deseo de permanecer en la empresa, dependerá en parte de que los empleados los perciban como justos y equitativos o no. (Hellriegel et al, 2017, p.460)

- Enfoque de las diferencias individuales

El cuarto enfoque aborda la motivación y la satisfacción como características de los individuos. Las diferencias individuales son las necesidades, los valores, las personalidades y otras características únicas que los empleados llevan consigo al trabajo. Estas varían de un individuo a otro y, por eso mismo, se llaman diferencias individuales. (Hellriegel et al, 2017, p.460)

2.2.2.2.3 oportunidades de crecimiento

El crecimiento o desarrollo son las prácticas que sirve a los empleados para adquirir competencias que necesitarán en un futuro para crecer en sus carreras laborales. Si bien es cierto las empresas por lo general contratan al personal más calificado, esto no quiere decir que no inviertan en desarrollo. Las actividades de desarrollo pueden ir desde una sesión de inducción hasta un plan de carrera de largo plazo (Hellriegel et al, 2017).

La mayoría de los empleados no se siente satisfecho haciendo el trabajo año tras año, todos ellos quieren crecer para poder pasar a nuevos trabajos. El fin de los programas de desarrollo es mejorar las competencias en los empleados para prepararlos para nuevos trabajos (Hellriegel et al, 2017).

El plan carrera da oportunidad al individuo de adquirir nuevas experiencias y a desarrollar habilidades y actitudes que fortalecen sus conocimientos; es un proceso formalizado que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados dentro de la organización. (...)

Los planes de carrera se utilizan para ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su ciclo profesional, su implementación busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus trabajadores; que la organización obtenga retención de personal y un desempeño mejorado por parte de una fuerza laboral más comprometida; y el empleado una carrera más rica y desafiante. (Poveda, 2014, pp. 4-5)

2.2.2.2.4 relación con los compañeros.

Dentro de la organización se forman relaciones entre los individuos que la conforman ya sean sus compañeros o superiores, las personas pasan la mayoría de su tiempo en el trabajo, por lo cual es importante tener una relación que propicie un adecuado clima laboral.

Beiza (como se citó en Romero, 2016) considera los tipos de relaciones existentes, destacan siempre la conexión e interacción constante de personas con características comunes, es decir, de la misma especie, a nivel laboral, social, cultural, entre otros, resaltando que esta interacción va vinculada de persona a persona. Sin importar que tipo de relación sea, el ser humano es una pieza fundamental para que dichas relaciones se generen, las mismas se manejan a través de ciertas herramientas que facilitan su uso, tales herramientas son la comunicación, la confianza, la pertenencia, rendimiento, colaboración, entre otros, dependiendo de estos factores para que las relaciones interpersonales y todos los tipos de relaciones existentes den como resultado, ambientes afables para los distintos tipos de organizaciones. (p.13)

2.2.2.2.5 supervisión.

Palma (como se citó en Cabrera, 2018) define que la supervisión describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

Algunos trabajadores consideran las supervisiones excesivas como una manera de hostigar al personal, lo que hace que se genere un mal clima laboral.

Tepper (como se citó en Hernández, De Jesús y Aguilar, 2013) define la supervisión abusiva como: “La evaluación subjetiva de un subordinado en cuanto a la participación de su supervisor en la continuación de comportamientos hostiles verbales y no verbales, excluyendo el contacto físico” (p.58).

Mitchell y Ambrose (como se citó en Hernandez et al, 2013) señalan:

Hay dos factores principales que diferencian a surgir la construcción de la supervisión abusiva: pasivo-agresivo y agresivo-activo. El factor de la supervisión abusiva pasivo-agresivo describe una forma más indirecta de los malos tratos e incluye comportamientos tales como invasión de la privacidad, no dar crédito al trabajo realizado, el reproche al trabajo realizado y romper promesas. El factor de la supervisión abusiva activo-agresivo, por su parte, describe una forma más directa de los malos tratos e incluye comportamientos tales como el ridículo público o menospreciar los sentimientos de un subordinado o pensamientos. (p.58)

2.3 Definición de Términos Básicos.

Liderazgo

El liderazgo es la relación de la influencia entre los líderes y lo seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. (...) El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. (Hellriegel et al, 2017, p.497)

Coaching

“Un experto observa al empleado en su puesto durante un periodo de varias semanas o meses y le proporciona retroalimentación y guía, de forma permanente, para que vaya mejorando” (Hellriegel et al, 2017, p. 444).

Destrezas Gerenciales

“Habilidades de liderazgo intrapersonal que son necesarias para dirigir personas en una organización” (Fischman, 2017, p. 106).

Clima laboral

Chiavenato (como se citó en Cabrera, 2018) define: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento” (p.15).

Subordinado

Barassi (como se citó en Ermida y Hernández, 2002) definió la subordinación como: “La sujeción plena y exclusiva del trabajador al poder directivo y de control del empleador” (p.282).

Empowerment

(GESTIOPOLIS, 2002), Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

III.

Cronograma de Actividades

Tabla 1

Cronograma de actividades

Actividades	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Producto /Resultado
1. Problema de Investigación													
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	x												Datos plasmados en Microsoft Word
1.2 Planteamiento del Problema		x											Datos plasmados en Microsoft Word
1.2.1 problema general.		x	x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.2.2 problemas específicos.			x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.3 Objetivos de la Investigación			x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.3.1 objetivo general.			x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.3.2 objetivos específicos.			x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación			x										Datos plasmados en Microsoft Word
1.5 Limitaciones			x										Datos plasmados en Microsoft Word
2. Marco teórico													
2.1 Antecedentes				x	x	x							Datos plasmados en Microsoft Word
2.1.1 antecedentes internacionales.					x	x							Datos plasmados en Microsoft Word
2.1.2 antecedentes nacionales.					x	x							Datos plasmados en Microsoft Word
2.2 Bases Teóricas.							x	x	x	x			Datos plasmados en Microsoft Word
2.3 Definición de Términos Básicos.										x			Datos plasmados en Microsoft Word
3. Conclusiones										x			Datos plasmados en Microsoft Word
4. Recomendaciones											x		Datos plasmados en Microsoft Word
5. Aporte científico del investigador											x	x	Datos plasmados en Microsoft Word

Elaboración Propia

IV. Recursos y Presupuesto

Tabla 2

Presupuesto

Partida Presupuestal*	Código de la actividad en que se requiere		Costo unitario (en soles)	Costo Total (en soles)
		Cantidad		
Recursos Humanos	-	-	-	-
Bienes y servicios	1.2.3,4,5	2	100	200
Útiles de escritorio	1.2.3,4,5	2	20	40
Mobiliario y equipos	1.2.3,4,5	2	230	460
Pasajes y viáticos	1.2.3,4,5	5	30	150
Materiales de consulta (libros, revistas, boletines,	1.2.3,4,5	4	60	240
Servicios a terceros	1.2.3,4,5	-	-	-
Otros	1.2.3,4,5	7	50	350
Total				1440

V. Conclusiones

1. El liderazgo es de vital importancia hoy en día en las organizaciones, ya que el líder es el principal generador de la calidad del clima laboral.
2. El líder debe aplicar el estilo correcto con el colaborador indicado, ya que cada miembro de la organización es diferente, debido a diversos factores. El mismo estilo de liderazgo no puede aplicarse a todos.
3. El líder debe contar con diferentes destrezas gerenciales el cual le permita tomar decisiones sin poner en riesgo el clima laboral de la organización
4. El clima laboral de una organización puede ser el motor que impulse a la institución para conseguir sus objetivos y metas institucionales,
5. El clima laboral se compone de varias dimensiones, las cuales influyen de manera positiva o negativa en la organización.

VI. Recomendaciones

1. Se debe profundizar en la investigación, aplicando instrumentos de recolección de datos para conocer el nivel de relación entre ambas variables.
2. Se recomienda organizar cursos sobre liderazgo y manejo de grupos, de esta manera los jefes de la institución estarán mejor preparados para el manejo de grupos.
3. Se deben aplicar encuestas a los colaboradores para conocer su nivel de satisfacción con el clima laboral que perciben, de esta manera se obtendrá información valiosa que sirve para profundizar en aquellos puntos deficientes.

VII. Aporte Científico del Investigador

El aporte científico que brinda este trabajo de investigación consiste en la exhaustiva revisión de bibliografía acerca de las variables, las cuales se desprendieron del problema de investigación.

Al analizar bibliografía del autor peruano David Fischman, permite a la organización contar con una investigación que puede ser aplicada en el mismo contexto que expone el autor en su texto.

Asimismo, se plantea elaborar una escuela de jefes la cual permita mejorar las capacidades de liderazgo de los miembros de la organización

VIII. Referencias

- Indacochea, G. (12 de mayo de 2014). El peor 'cocktail' de un líder: cuando la ignorancia y la arrogancia se juntan. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peor-cocktail-lider-ignorancia-arrogancia-juntan-59726-noticia/>
- Osorio, A. (03 de octubre de 2019). Encuestas de clima laboral: menos del 50% de las empresas aplica acciones para mejorar. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/encuestas-de-clima-laboral-menos-de-50-de-empresas-aplica-acciones-para-mejorar-puntos-debiles-reportados-noticia/>
- Gil, F. (29 de abril de 2019). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>
- Zumaeta, J. (06 de setiembre de 2018). Mal clima laboral disminuye hasta en 20% la productividad de colaboradores. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/mal-clima-laboral-disminuye-20-productividad-colaboradores-nndc-243696-noticia/>
- Cruz, C. (18 de abril de 2014). El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/53-lideres-empresas-peruanas-genera-ambientes-desmotivantes-57741-noticia/>
- Villacrés, J. (2016). Incidencia del tipo de liderazgo en el clima laboral en el área de cajas de las agencias de quito en una entidad financiera (Plan de trabajo de grado de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Contreras, D. & Jiménez, L. (2016). Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención (Trabajo de Grado de Maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C, Colombia.
- Rueda, L. (2014). Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la Fundación Hospital San Pedro (Trabajo de grado de pregrado). Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, Colombia.
- Rondán, R. (2014). Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional desde la percepción de los trabajadores de las empresas grandes y medianas del sector comercial eléctrico en el Cercado de Lima 2017 (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Cabrera, C. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral de los servidores de la Empresa de Servicios Postales del Perú. Lima, 2015 (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, Perú.

- Castillo, T. (2018). Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, Lima - 2017 (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Alvarado, D. & Cafferata, B. (2018). Relación del estilo de liderazgo de los jefes con el clima organizacional del personal administrativo en la empresa Andahuasi 2018 (Tesis de Pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Salas, Y. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud públicas (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Poveda, J. (2014). Componentes del Plan Carrera (Tesis de especialización). Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Bonilla, D., y Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*,9(18), 26-34. Recuperado de <https://Dialnet-ClimaLaboralYSuIncidenciaEnLaSatisfaccionDeLosTrab-5774750.pdf>
- Silva, I., y Mejía, O. (2015). Autoestima, adolescencia y pedagogía. *Revista Electrónica Educare*,19(1), 241-256. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194132805013.pdf>
- Hernández, J., De Jesús, J., y Aguilar, M. (2013). Clima laboral: La influencia de la supervisión, los factores organizacionales y la predisposición de los empleados. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*,6(6), 51-71. Recuperado de <https://www.theibfr.com/download/riaf/2013-riaf/riaf-v6n6-2013/RIAF-V6N6-2013-5.pdf>
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. & Franklin, E. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México, D.F, Estados Unidos Mexicanos: Cengage Editores S.A.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, D.F, Estados Unidos Mexicanos: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Fischman, D. (2015). *El espejo del líder*. Lima, Perú: Planeta.
- Fischman, D. (2016). *El camino del líder. Historias ancestrales y vivencias personales*. Lima, Perú: Planeta.
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

