

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE TESIS

**LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL JURADO NACIONAL
DE ELECCIONES, LIMA, 2015**

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

AUTORES:

KATHERIN LISSETH MIRANDA CASTRO

JOSÉ DANIEL QUISPE VARGAS

ASESOR:

MG. OLGER ROJAS MACHA

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

LIMA, PERÚ

NOVIEMBRE, 2016

**LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL
EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL
JURADO NACIONAL DE ELECCIONES, LIMA, 2015.**

Presentado 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:

Dr. JAIME FLORES SORIA

Presidente

CPC. LUIS ALBERTO GIL PASQUEL

Secretario

Dr. DOMINGO HERNANDEZ CELIS

Vocal

FECHA: 13/02/2017

RESUMEN

En este estudio se investiga el papel que cumple el liderazgo empresarial y el clima laboral en un área que necesita con urgencia una mejora y rediseño, determinando que sí existe relación entre ambos y es complemento necesario para que el área de Recursos Humanos de la empresa logre objetivos en común.

La investigación se centra en la función y utilización de ambas variables para determinar la relación inmanente que ayudara a entender la necesidad y la importancia que estas variables pueden repercutir en la toma de decisiones y logros de objetivos de cualquier área y/o empresa que se quiera investigar.

La investigación consistió en analizar por qué la falta de liderazgo, influye en el clima laboral del área de recursos humanos. Buscamos los posibles problemas que afectan a las variables y las alternativas de solución que puedan rediseñar parámetros que permitan establecer una relación entre las variables.

La investigación se elaboró por medio de un historial de información laboral, desempeño y logro de objetivos de años anteriores, así como encuestas a trabajadores actuales de la empresa, como también se utilizó información de libros, páginas web, blogs y tesis para entender mejor los conceptos de, liderazgo y clima laboral, finalmente se elaboró conclusiones y recomendaciones para los siguientes investigadores que quieran llegar más a fondo con este tema.

La investigación tuvo como resultado una respuesta positiva al encontrar que el liderazgo influye en el clima laboral, de tal manera que la ausencia de ambas partes en un mismo lugar de trabajo causaría deficiencia en el logro de objetivos, así como también se pudo detectar que la carga laboral y el ausentismo, es un problema muy grave que tiene el área de recursos humanos de la empresa.

En la investigación se describen las, alternativas de solución, los resultados de la aplicación de la encuesta, la información base de la empresa (función, misión, visión) y la bibliografía detallada de la información que se extrajo de dichas fuentes.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, rediseño, alternativas de solución, logro de objetivos, ausentismo.

ABSTRACT

This study investigates the role of business leadership and the work environment in an area that urgently needs improvement and redesign, determining that there is a relationship between them and is a necessary complement for the Human Resources area of the company to achieve common goals.

The research focuses on the function and use of both variables to determine the immanent relationship that will help to understand the need and the importance that these variables can affect the decision-making and achievement of objectives of any area and/or company that wants research.

The research consisted in analyzing why the lack of leadership influences the work environment of the Human Resources area. We look for the possible problems that affect the variables and the solution alternatives that can redesign parameters that allow establishing a relationship between the variables.

The research was developed through a history of labor information, performance and achievement of objectives from previous years, as well as surveys of current workers of the company, as well as information from books, web pages, blogs and theses to better understand the concepts, leadership and work climate, finally the conclusions and recommendations were elaborated for the following researchers who want to get more in depth with this topic.

The research resulted in a positive response to finding that leadership influences the work environment, so that the absence of both parties in the same workplace would cause deficiency in the achievement of objectives, as well as detecting that the workload and absenteeism, is a very serious problem that has the area of human resources of the company.

The research describes the solution alternatives, the results of the application of the survey, the basic information of the company (function, mission, vision) and the detailed bibliography of the information that was extracted from said sources.

KEY WORDS: leadership, redesign, solution alternatives, achievement of objectives, absenteeism.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestros padres por creer en nosotros, y nunca dudar del logro de nuestros objetivos propuestos.

También dedicamos este trabajo a todos los jóvenes que buscan sentirse en su centro de trabajo como en su segundo hogar, sentirse valorados, y ser una parte esencial para la empresa y la vida, como nosotros lo buscamos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, pues toda la razón de nuestro trabajo, nuestra carrera y nuestra vida se basa en Él.

Agradecemos a nuestros padres por el apoyo infinito, por darnos a conocer la voluntad, la perseverancia y la felicidad de vivir a su lado.

LOS AUTORES

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	8
1.2.1. Problema general.....	8
1.2.2. Problemas específicos.....	8
1.2.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3. Casuística: Problemática en la Oficina de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones 13.....	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1. Tesis nacionales.....	11
2.1.2. Tesis internacionales.....	14
2.1.3. Libros.....	18
2.1.4. Ensayo.....	21
2.2 Bases teóricas.....	23
2.2.1. Liderazgo y gestión.....	23
2.2.2. Planificación.....	23
2.2.3. Variables.....	23
CAPÍTULO III.....	35
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	35
3.1. Problema general.....	35
3.2. Problemas específicos.....	36
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
ELABORACIÓN DE REFERENCIAS	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre el liderazgo empresarial y el clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Cercado de Lima Metropolitana, Lima, Perú.

Sabemos que el hombre es sociable, es decir, requiere relacionarse con otras personas para lograr sus metas, por lo cual tiene la necesidad de realizar trabajos en conjunto. En esta fase se muestran sensaciones positivas y negativas, que son controlados para que no interfieran en los resultados que se buscan. En el ambiente laboral se requiere liderazgo en los equipos, así como un buen clima laboral, para evitar los conflictos entre compañeros.

No siempre el entendimiento y la comunicación con los miembros del equipo serán favorable. Pueden surgir conflictos que afecten la toma de decisiones y, por tanto, la productividad, la calidad del trabajo y el trato hacia quienes requieren nuestros servicios. Afirmamos que, en tal sentido, que la solución de los problemas, depende en gran parte del liderazgo que se aplique.

Por ello, en nuestro trabajo de investigación pretendemos señalar la importancia de un buen liderazgo y su repercusión en el clima laboral en el Jurado Nacional de Elecciones.

Consideramos que la falta de liderazgo y un inadecuado clima laboral constituyen debilidades que requieren una solución inmediata. El fracaso en ambos aspectos surge básicamente por una inadecuada planificación, es decir, una ineficiente supervisión en los equipos. Al no establecer bien los objetivos, no son bien asimilados, lo que causa malentendidos dentro del equipo.

En medio de esta situación aparecen, generalmente, jefes autoritarios, que solo piden un rendimiento adecuado sin guiar los pasos necesarios para alcanzarlos. Esto produce disociación en los miembros, falta de confianza, comunicación, comprensión, y de responsabilidad con las metas trazadas.

El ámbito laboral que aborda nuestra investigación es el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), organismo constitucional autónomo del Estado Peruano. Su finalidad es fiscalizar la legalidad del ejercicio del sufragio, los procesos electorales y las consultas populares, con lo que garantiza el respeto a la voluntad ciudadana. Es el órgano encargado de proclamar los resultados electorales y otorgar los reconocimientos o credenciales correspondientes a las autoridades electas. Así mismo, tiene como función dictar resoluciones, de carácter general, para reglamentar y normar las disposiciones electorales.

El Área de Recursos Humanos del JNE está formada por un conjunto de empleados o colaboradores. El objetivo básico de esta Área es nivelara profesionales afines, como administradores, especialistas en recursos humanos, psicólogos, trabajadores sociales, abogados, entre otros, competentes, con el fin de implantar la estrategia organizacional. Es imprescindible resaltar que no se administran personas, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades.

Generalmente, el Área de Recursos Humanos está compuesta por otras áreas, tales como reclutamiento y selección de personal, contratación, capacitación, administración o gestión del personal. Dependiendo de la empresa o institución donde el Área de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades relacionadas con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia organizacional es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo

cual se deben considerar aspectos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Así, la importancia de la presente tesis, luego de haber identificado los problemas existentes en el JNE, respecto del liderazgo empresarial y el clima laboral, es que se hace explícita la influencia que estos aspectos ejercen sobre el comportamiento de los jefes y colaboradores, por lo que es fundamental el tratamiento de la problemática para facilitar la eficiencia de los logros definidos y planificados en conjunto.

Respecto al contenido de la tesis, en el Capítulo I, planteamos y describimos el problema que se evidencia en el JNE; así mismo, formulamos el problema general y los problemas específicos, el objetivo general y los objetivos específicos, así mismo, presentamos una casuística con respecto a la problemática planteada.

En el Capítulo II, presentamos el MARCO TEÓRICO, en cual se incluyen los antecedentes, estudios que realizaron distintos autores, así como las bases teóricas, en las que se presentan definiciones y conceptos de las variables a partir de literatura actualizada (no mayor a diez años), las bases legales acordes con la investigación y algunas experiencias exitosas de las empresas con temas afines a esta investigación.

En el Capítulo III, proponemos las alternativas de solución que constituyen la respuesta a la problemática planteada.

Finalmente, consideramos las CONCLUSIONES, las RECOMENDACIONES, la BIBLIOGRAFÍA y los ANEXOS respectivos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

“El liderazgo ahora tiene mucha más relevancia en casos críticos, pero los obstáculos no generan líderes; solo revelan el tipo de “líder” que son.

Los elevados niveles de desempeño de una empresa van ligados con la dirección y liderazgo que maneja el jefe de una entidad. En América del Norte, el 60% de los colaboradores cree que las empresas no están bien dirigidas.

Por otra parte, el motivo relevante por el que los empleados renuncian a sus trabajos es porque sus jefes no los motivan ni lideran. Un mal asesor tiene colaboradores insatisfechos, tanto en sus trabajos y en sus vidas, y como consecuencia trae un menor **compromiso** con la empresa y problemas familiares, se sentirá frustrado y adolecerá estrés. En Estados Unidos, el 77 % de los colaboradores no está satisfecho con su trabajo. Y en el Perú, el sector público necesita líderes para llegar a ser un país desarrollado.

Compartimos cinco características clave

La administración del sector público se asemeja en algunos aspectos a la de las empresas privadas. La diferencia estriba en la enorme complejidad de la gestión de las políticas públicas, la fragmentación de la organización estatal y los múltiples actores involucrados, elementos que muchas veces le impiden al servidor público ejecutar los planes estratégicos diseñados por el gobierno de turno, lo que aplaza, año tras año, la posibilidad de convertir al Perú en un país desarrollado. Por ese motivo, el sector público debe esforzarse más en

elevar la calidad de sus prácticas de gestión a través de la integración de líderes con capacidad de impulsar el desempeño de las entidades estatales para que estas respondan con rapidez a las demandas de la sociedad.

La tendencia revela que, durante décadas, los ciudadanos esperaron que los cambios empezaran a darse a partir de la elección de un único líder, que en algunos países es el presidente de la República; mientras que en otros es el primer ministro quien administra el país a través de secretarios o ministros especializados en temas como salud, educación, economía, seguridad, deporte, energía, defensa, entre otros. Pero la complejidad de la administración pública, precisa de líderes en los puestos donde haya mayor contacto con el público.

Cinco cualidades clave

Las cualidades de los trabajadores del estado deben ser superiores a sus conocimientos, si el trabajo solo consistiría en aplicar las normas al pie de la letra, se podría emplear a cualquier persona, el funcionario público. Por ello debe poseer estas cinco cualidades:

- 1. Pensamiento abstracto.** Capacidad de entendimiento de los conflictos de la nación y planteamiento de soluciones haciendo respetar las leyes y acortando procesos administrativos.
- 2. Capacidad para tomar decisiones.** La toma de decisiones debe de estar orientada al servicio del ciudadano para que el funcionario no haga mal uso de su poder y actúe en beneficio a su país.
- 3. Visión integral del país.** Se debe tener planteamiento metódico, es decir, se debe tener una mirada a nivel estratégico, con un planteamiento técnico, sobre todo táctico, en la que se incentive un desarrollo a largo plazo.

4. **Experiencia de campo.** El funcionario estatal es responsable del cargo que representa porque en su poder debe llevarse a cabo los planes de desarrollo del gobierno a favor de la sociedad.
5. **Conocimientos.** Se debe contar con estudios y conocimientos del sistema en el que se desempeña y sobre todo experiencia para desarrollar proyectos, así como también conocimientos en otras áreas de la entidad.

Una de las principales conclusiones del **Barómetro “Bienestar y motivación de los empleados en Europa 2015”**, realizado en el (2015), revelaron que un 40% de los empleados piensan en renunciar a su empresa. En esta encuesta, en la que han colaborado catorce países, de los cuales participaron por primera vez siete: Polonia, Rumanía, Turquía, Finlandia, Austria, la República Checa y los Países Bajos, también se ha obtenido como resultado que los españoles ven incierto el futuro de su país a comparación del resto de países europeos.

Principales datos sobre el clima laboral en España en el 2015

1. El 44 % de los empleados españoles tiene principal preocupación mantener su trabajo.
2. El 60% de los empleados españoles no desea renunciar a su empresa.
3. El trabajador español tiene más confianza en su empresa que en su país.
4. El 41% de los colaboradores españoles muestran insatisfacción con respecto a su equilibrio de vida profesional y personal.
5. El 37% de los empleados españoles se siente muy estresado en sus puestos asignados.

Según Lizette Alalú (2016), Gerente de Operaciones Great Place to Work, Perú, el área de recursos humanos ha cobrado relevancia y actualmente es vista como socio estratégico del negocio porque su labor está orientada a lograr una mayor productividad a través de la correcta gestión de capital humano. Esto genera —indefectiblemente— un buen clima laboral y está comprobado que las empresas que lo tienen, logran un aumento de retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados.

Pero lograr un óptimo clima laboral no es producto del azar. La empresa debe invertir en liderazgo porque el líder o jefe es la imagen de la compañía y el responsable de crear y mantener un ambiente de confianza, eje fundamental de las relaciones en una empresa.

La falta de confianza en los líderes o pares genera rumores, desconcentración, desmotivación, falta de compromiso, retrasos, alto nivel de rotación y ausentismo, factores que golpean duramente a cualquier empresa. Por tanto, queda comprobado que la mejor manera de hacer crecer una organización es invirtiendo en sus líderes para que impulsen un buen clima laboral, comunicación fluida y confianza. Solo así, los colaboradores se sentirán parte de un objetivo común por el cual trabajarán enfocados y motivados.

El principal problema que presenta el Jurado Nacional de Elecciones, de acuerdo con un diagnóstico, realizado en esta investigación, se refiere a la falta de liderazgo en los directivos y al mal clima laboral que estos generan.

El liderazgo en los directivos es poco o nulo debido a que están más enfocados en los procesos y cumplimiento de objetivos, no en la mejora continua del manejo del personal. Se ha observado que los superiores de la oficina de recursos humanos no cuentan con las técnicas adecuadas de comunicación para dirigir a su personal debido a una falta de capacitación

constante para un buen liderazgo y comunicación interpersonal con sus trabajadores. Actualmente se observa que los superiores no asumen sus responsabilidades por los errores de las tareas delegadas a sus trabajadores, ya que el superior solo ordena a su trabajador hacer el trabajo y no se ocupa de enseñarle y guiarlo en la ejecución de este, por lo que al presentarse un error busca un culpable.

Existen diversos factores que originan el mal liderazgo en el Área de Recursos Humanos entre los cuales se consideran los siguientes:

- Los superiores no tienen una comunicación directa con sus trabajadores.
- Los superiores no capacitan a sus trabajadores.
- Los superiores solo imparten órdenes.
- Los superiores no asumen la responsabilidad de sus errores.
- Los superiores no apoyan para afrontar las dificultades que se presentan.

Tras hacer el diagnóstico del clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, hemos detectado que el mal liderazgo es una de las causas principales que origina el mal clima laboral.

También encontramos otros factores como son la insatisfacción de los trabajadores por las bajas remuneraciones recibidas. Así mismo, existe mucha parcialización por parte de los jefes hacia algunos trabajadores que son los preferidos por motivos desconocidos, no existe una comunicación efectiva entre los directivos y los trabajadores de los regímenes CAS, trabajadores estables de la carrera pública que corresponde al Decreto Legislativo 276 y otros regímenes laborales que en conjunto generan discriminación hacia los trabajadores que no son estables en sus puestos de trabajo; por lo tanto, no existe un clima laboral favorable entre todos estos

regímenes laborales, lo cual genera un clima laboral negativo que perjudica a algunos trabajadores.

La falta de equipos tecnológicos modernos hace sentir al trabajador no valorado, pues no lo deja desenvolverse como profesional. Así mismo, no existen planes de capacitación para el desarrollo profesional de los trabajadores temporales, lo cual limita las posibilidades de estos para ascender a otros puestos y/o mejorar en sus funciones. La inexistencia de un plan de desarrollo profesional se debe a los tipos de contratos que existen en las entidades del Estado, ya que el trabajador solo puede aspirar a una extensión de su contrato, mas no a una línea de carrera.

En cuanto a la interacción del personal, la falta de programas que ayuden a conocer más a la entidad, a su entorno y a sus trabajadores, genera desconfianza y conformación de grupos en la oficina, lo cual no permite el trabajo en equipo ni la comunicación interna adecuados.

Modalidades de contrato

Decreto legislativo 276

Es el conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y deberes que corresponden a los servidores públicos que, con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública.

El Decreto Legislativo 276 contiene, como procedimiento obligatorio, el contratado para labores de naturaleza permanente, el ganador es incorporado a la Carrera Administrativa mediante resolución de nombramiento o contrato, según sea el caso, e ingresa a laborar en el nivel más bajo del grupo ocupacional al cual postuló. Respecto de los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen las vacantes integran una “Lista de elegibles” en estricto orden de mérito, cuya vigencia será de seis meses a

efectos de cubrir otra vacante de igual o similares características a la que postularon y que pudiera liberarse en dicho periodo.

Decreto legislativo 728

Orientado a constituir un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a todos los ciudadanos el acceso a una ocupación útil que los proteja contra el desempleo y el subempleo en cualquiera de sus manifestaciones.

Decreto legislativo 1057

Este establece que el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) es una modalidad del derecho administrativo y privativo del Estado, que se regula por la misma norma, y que no se encuentra sujeto a la Ley de Bases de la Carrera Administrativa, al régimen de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales.

El propósito de la norma es tomar la acción normativa necesaria respecto de la situación generada por la desnaturalización de los contratos de servicios no personales. Con lo cual se trata de cortar cualquier posible similitud de esta figura contractual con las antiguas modalidades laborales o administrativas. Sin embargo, consideramos que al haberse expedido este decreto, el Estado no ha hecho otra cosa más que reconocer que en las décadas pasadas desnaturalizó los contratos de servicios no personales creados, como ya dijimos anteriormente, para cubrir necesidades específicas con la prestación de servicios autónomos y no subordinados.

1.2 Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué influencia tiene el liderazgo empresarial en el clima laboral del Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?

1.2.2. Problemas específicos

1.2.2.1. Problema específico 1

¿Cómo el desarrollo profesional del personal se relaciona con el clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?

1.2.2.2. Problema específico 2

¿Cómo la falta de comunicación afecta las relaciones interpersonales en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?

1.2.3. Objetivos de la investigación

1.2.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de liderazgo empresarial en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima 2015.

1.2.3.2. Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1**

Determinar el nivel de clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015.

- **Objetivo específico 2**

Determinar la relación de los niveles de liderazgo empresarial y los niveles de clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015.

1.2.Casuística: Problemática en la Oficina de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones

En la Oficina de Recursos Humanos del JNE existen tres secciones: Gestión de Recursos Humanos, Asistencia Social y Planillas, y Certificaciones. Nos hemos enfocado en la Sección de Planillas y Certificaciones, pues fue donde se detectó la alta rotación de personal, los despidos sin aviso previo y renunciaciones injustificadas.

La constante rotación del personal del Área de Recursos Humanos y la mala distribución de la carga laboral, perjudica la gestión administrativa de las planillas, ya que no asumen las responsabilidades del gestor anterior. Cuando se le pregunta a algún trabajador de esta AREA da respuestas clásicas como “soy nuevo en el cargo”, “estoy encargado provisionalmente”.

El personal que es trasladado a otra dependencia o que deja el cargo por alguna circunstancia, no hace entrega de cargo para la continuación de las funciones en la oficina, ni del acervo documentario ni registros que maneja o la lista de trabajos pendientes que deja.

La falta de personal en la Sección de Planillas y Certificaciones ocasiona que el personal asuma labores que no le competen de los compañeros que renunciaron o fueron despedidos, originando “trabajos a medias”.

La falta de desarrollo profesional del colaborador en el uso del sistema de planillas genera malestar en el personal, ya que no puede cumplir sus funciones a cabalidad por no contar con un buen líder que oriente y promueva las capacitaciones de su personal, así como por el desconocimiento del manejo del sistema y la falta de un software actualizado.

Medidas preventivas de solución al caso

Alternar personal, como un modo eficiente del control del personal, debe ser progresivo, basado en los resultados de su desempeño. Debe realizarse convocatorias de personal, por lo cual se debe establecer parámetros y requisitos para poder postular al puesto.

Los jefes o directivos exigirán a sus trabajadores, que antes de dejar el puesto deben reportar a su jefe directo todos sus pendientes para que así pueda asignárselo a la otra persona que la reemplazara en la entidad. El jefe tiene que actuar como un buen líder y debe repartir equitativamente la carga laboral de la persona que se retiró entre los trabajadores que le quedan a cargo para así generar mayor eficiencia en las gestiones administrativas.

La empresa deberá tener en cuenta un Programa de Capacitación para los colaboradores de la Sección de Planillas y Certificaciones, sobre *coaching* especializado para directivos y jefes, mejora de las relaciones interpersonales para el trabajo en equipo y temas del manejo de un sistema de software moderno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Diversos autores han escrito sobre liderazgo empresarial y clima laboral, algunos de los cuales presentamos a continuación:

2.1.1. Tesis nacionales

2.1.1.1. Primera tesis nacional

Título: *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013*

Autores: Néstor Oswaldo Pérez Tenazoa y Pedro Lito Rivera Cardozo

Institución: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

Editorial: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

Ciudad: Iquitos, Perú

Año: 2015

Página: 114

Conclusiones de la tesis

En el instituto de investigación de la amazonia peruana, periodo 2013, se observó que el clima organizacional de los trabajadores es de nivel medio o moderado, podemos decir lo mismo en cuanto a la satisfacción laboral. Los trabajadores si se sienten involucrados en sus labores ya que se refleja compromiso asumir y superar retos y trabajan en equipo.

Los jefes realizan supervisiones a sus trabajadores y estos opinan que el nivel de supervisión es adecuado lo cual arrojan resultados positivos, confiando en sus trabajadores y delegando responsabilidades institucionales.

En cuanto a la comunicación existe retroalimentación en cuanto a sus funciones, hay confianza para comunicar y expresar necesidades.

El ambiente donde trabajan es segura, la infraestructura, seguridad laboral remuneraciones van acordes a los perfiles de cada puesto.

Con respecto a su autorrealización los trabajadores sienten que se pueden desarrollar personal y profesionalmente.

Comentario

El clima organizacional y la satisfacción laboral que se percibe en el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013, no es del todo favorable para los trabajadores, por lo cual deben ser mejorados. Hay factores que la institución debe aprovechar para obtener el máximo potencial de sus empleados, los que se sienten involucrados y comprometidos con su trabajo, perciben que la supervisión de los jefes es la adecuada, ya estos que realizan un buen seguimiento y delegan funciones, las comunicaciones son fluidas, lo cual posibilita que los procesos sean rápidos. Así mismo, la infraestructura en la que desarrollan sus actividades y la seguridad laboral es adecuada y en cuanto al desarrollo profesional, la institución es flexible con el horario, por lo que el personal puede estudiar sin dejar de cumplir sus actividades laborales. Esto demuestra que la institución tiene en claro que el desarrollo personal y profesional de sus empleados significa tener personal competente, y que aportará en la mejora de los resultados.

2.1.1.2. Segunda tesis nacional

Título: *Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia*

Autora: Lidia Gamboa-León

Institución: Universidad San Martín De Porres

Ciudad: Lima, Perú

Año: 2013

Páginas: 10-11

Conclusiones de la tesis

El clima laboral entre los trabajadores de la empresa Bombonería Di Perugia es de un nivel medio, ya que se observa acciones positivas que fortalecen la motivación de los trabajadores. Los tres puntos críticos del clima laboral detectados por los trabajadores son: autorrealización, comunicación y condiciones laborales. El factor de involucramiento laboral y supervisión es más aceptado por los trabajadores de la empresa. La apreciación del clima laboral varía según los grupos de edad. El segundo grupo, oscilan entre 31 a 40 años, presenta un porcentaje favorable del clima laboral, lo que no se ve en el primer grupo de 19 a 30 años, y el tercer grupo de 41 a 55 años. Los cinco puntos del clima laboral: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales, se detectan en diferentes niveles para los cuatro grupos laborales: operario de producción, supervisores, administrativos y jefes.

Comentario

Hemos podido observar que el clima laboral que se percibe en la empresa bombonería Di Perugia no es del todo favorable, debido a que los cuatro grupos ocupacionales dentro de la empresa tienen distintas perspectivas con respecto de los factores del clima laboral, lo cual afecta en el desarrollo de la productividad de la empresa.

El primer y el tercer grupo de edades, muestran disconformidad en los factores de clima laboral, lo que origina la falta de comunicación, y de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, lo cual según la investigación debe ser solucionado lo más pronto posible para evitar que todos los factores del clima laboral se vuelvan críticos.

2.1.2. Tesis internacionales

2.1.2.1. Primera tesis internacional

Título: *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*

Autor: Jorge Luis Hernández Cuesta

Institución: Universidad del Rosario

Ciudad: Bogotá, Colombia

Año: 2013

Página: 84

Conclusiones de la tesis

- El líder de una entidad debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, debe expresarse en un lenguaje claro, tener unas habilidades especiales en escuchar a su equipo y tener presente las capacidades de cada miembro, para fortalecerlas y trabajar en conjunto con la empresa, con un liderazgo eficiente, debe estar en constante formación y/o aprendizaje continuo de nuevas técnicas de planeación, realización y también, controlar y evaluar de manera frecuente los procesos para llevar al éxito la entidad, sin dejar de lado el aspecto humano, en cuanto al buen trato y la cortesía en el trabajo.

También debe permitir a su equipo ser productivos y creativos. La visión de entidad garantiza en hacer bien las cosas e ir en contra de correr riesgos,

buscando nuevas direcciones; además proporcionar líderes que resuelvan problemas de manera que todos participen en dicha entidad.

Comentario

Estamos de acuerdo con que el líder aparte de mantener una buena comunicación, de practicar la escucha activa con sus subalternos, de inspirar, de apoyar en las actividades y saber hacer ver lo inadecuado a sus empleados para que después lo mejoren, ayuda mucho a la organización. Sin embargo, no debe dejar de capacitarse en otras especialidades como en llevar una mejor gestión administrativa, planear siempre su trabajo y trabajar su plan. Debe fomentar la creatividad en sus subalternos, que busquen formas de hacer sus labores de una mejor manera y presentarlo como una oportunidad de mejorar procesos para que así el trabajo no se vuelva monótono.

2.1.2.2. Segunda tesis internacional

Título: *Liderazgo y su influencia en el clima laboral*

Autores: Juan Clerc, Angélica Saldivia y Maricela Serrano

Institución: Universidad Austral de Chile

Ciudad: Osorno, Chile

Año: 2006

Página: 13

Conclusiones de la tesis

Se llegó a la conclusión de que para alcanzar un buen clima laboral se necesita fomentar y favorecer las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo, con el propósito de aumentar el capital humano y así sentirnos satisfechos con el trabajo.

Se encontró la necesidad de tener líderes que tengan la habilidad de lograr en la persona una actitud buena, se sienta identificado, comprometido con la empresa y así motivarse en el trabajo. La forma de llevar a cabo este liderazgo debe ser dinámica, adaptable según las necesidades que surjan en el equipo. El líder debe lograr autonomía en el trabajo del personal para aumentar su confianza y mayor productividad.

En la toma de decisiones deben participar todos los miembros del equipo, donde se tome en cuenta las opiniones del personal, con lo cual el personal siente ser valorado y que pertenece a este equipo. Las decisiones no deben ser impuestas por un líder autoritario.

El trabajo de equipo es importante y para su buen funcionamiento se deben tener fijados los objetivos a alcanzar; se debe delegar funciones a cada uno de los miembros según sus habilidades de manera de lograr una mayor satisfacción en ellos, para así lograr los objetivos y metas establecidas en forma más eficiente. El líder tiene que ser capaz de motivar, guiar y estimular las capacidades y habilidades de cada uno para lograr el objetivo.

Comentario

Detectamos en la investigación que la falta de personal y de líderes ocasiona que la institución de salud carezca de una buena atención y productividad laboral, debido a que los directivos de esta entidad al momento de la toma de decisiones no valoran la opinión de sus trabajadores.

La falta de motivación e identificación de los trabajadores con la institución no genera un compromiso ni autonomía en su personal.

Lo que entendemos con la investigación es que es necesario un líder en su institución para lograr la satisfacción laboral, y el logro de objetivos y metas en forma eficiente.

2.1.3. Libros

2.1.3.1. Primer libro

Libro: *Diplomados de alta especialización*

Autor: Instituto Superior Peruano de Actualización y Capacitación Jurídica(ISPACJ)

Institución: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Editorial: Desconocida

Ciudad: Lima, Perú

Año: 2015

Página: 104-105

Parafraseando

Según Edward Hall, especialista en comunicación, «es importante poner en marcha la respuesta indicada que mandar el mensaje exacto». La comunicación eficaz no exige, incita a provocar el cambio ansiado.

El cambio deseado de la comunicación se medirá con el cambio obtenido. En su mayoría los casos de resistencia al cambio son por una comunicación inapropiada.

Comunicar es intermediar para el cambio de la situación de otro individuo, su cimentación de la realidad, para incitar comportamientos distintos. Estudios han señalado que un responsable de un grupo dedica el 79% de su tiempo a contactos personales, con el fin de solucionar problemas administrativos, humanos, etc. Comunicar y escuchar de forma efectiva a nuestros clientes, y escuchar las opiniones de las personas a quienes servimos.

Escuchar es complejo, pues tenemos que prestar toda nuestra atención y brindar una respuesta según lo expuesto por el cliente. Escuchar al otro, es estar atento a tres niveles emitidos por el interlocutor, los cuales son:

1. **Escuchar su proceso mental y su lógica:** se tiene en cuenta cómo construye la realidad, su forma de interpretar, las normas con las que se rige, las creencias, y criterios con los que basa una interpretación.
2. **Escuchar el contenido de la comunicación:** Su manera de hablar y expresarse, y palabras que usa.
3. **Escuchar y observar los indicadores no verbales:** El volumen y entonación de la voz, los gestos, las expresiones del rostro, cuanto más practiquemos la capacidad de escuchar y observar, mejor será la interacción con nuestro cliente. (ISPACJ, 2015).

2.1.3.2. Segundo libro

Libro: *Gestión del talento humano*

Autor: Idalberto Chiavenato

Institución: Desconocida

Editorial: Mc Graw Hill

Ciudad: México D.F., México

Año: 2009

Página: 447

Parafraseando

Parte de la labor de los gerentes de línea es el de supervisar a sus empleados. Estos necesitan de atención y un seguimiento, porque afrontan muchas contingencias internas y externas, y, además, tienen problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones variadas, a dificultades para viajar o cumplir compromisos, a problemas con adicciones. Muchos problemas pueden afectar el rendimiento de los trabajadores. Algunos llegan a manejar los problemas por propia cuenta y otros no, y se vuelven en trabajadores con problemas, los que administran tienen que depositar una cantidad aceptable de tiempo para luchar, de forma justa y equitativa con trabajadores con problemas. Los problemas personales pueden traer

consecuencias en el comportamiento de los trabajadores y en sus labores. La organización tiene que proporcionar y motivar ayuda al personal.

Las organizaciones otorgan ayuda a los empleados problemáticos o intentan modificar su negatividad. Las dinámicas para relacionarse con los empleados tiene por objetivo crear un ambiente confiable, donde haya respeto y consideración, la organización podrá ser eficaz si se eliminan las barreras que inhiben la interacción de los empleados. Las actividades para mejorar las relaciones con los colaboradores establecen una comunicación directa y de doble dirección que implique y proporcione ayuda para ambas. Las relaciones interpersonales con los empleados deben ser parte de la filosofía de la empresa, en otras palabras, la entidad debe valorar y respetarlos, y al mismo tiempo brindarles medios para resolver algún problema personal y/o familiar.

Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Para diseñar un programar de relaciones con los trabajadores, los jefes de línea deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Comunicaciones:** debe ser bidireccional. La empresa tiene que hacer conocer a sus empleados su filosofía y de presentarse el caso, hacerlos participes para brindar sugerencias u opiniones sobre temas laborales
- 2. Cooperación:** La empresa debe hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones y organización de las actividades laborales, de est manera obtendrá su compromiso y la cooperación de todos.
- 3. Protección:** el ambiente laboral debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

4. **Ayuda:** la entidad tiene un compromiso con el bienestar del trabajador, por ello debe brindarles apoyo para que estos sientan que pueden cubrir o solucionar sus problemas y/o necesidades.

5. **Disciplina y conflicto:** la entidad debe formular normas para que los trabajadores sean disciplinados y no se fomenten conflictos que puedan traer consecuencias en las labores de la oficina o del individuo

2.1.4. Ensayo

2.1.4.1. Primer ensayo

Ensayo: *El lado humano de la gestión*

Autor: Thomas Teal

Institución: Harvard

Editorial: Deusto

Ciudad: Barcelona, España

Año: 1999

Páginas: 156-159

Parafraseando

Una mala administración hace que los empleados piensen que sería mejor un organigrama horizontal, sin puestos de jefatura. Las personas pasan mucho tiempo de su vida pensando que realizarían una mejor gestión si estuvieran en el puesto del jefe. Desde luego, algunos de los empleados creen que serían jefes grandiosos. Sin embargo, la mayoría de ellos no lo lograrían ser.

la gestión se ha transformado en algo habitual, y, sin embargo, las decisiones que proponemos a los directivos son difícilmente alcanzables. A los novatos les exigimos una serie de técnicas de gestión, en áreas como finanzas, control de gastos, distribución de recursos, desarrollo de producto, marketing, fabricación, tecnología y más de áreas; que posean habilidades de gestión como estrategia,

persuasión, negociación, redacción, saber hablar, escuchar. Además de ello, deben tomar responsabilidad del éxito de la empresa. También deben mostrar actitudes de liderazgo, la integridad y el carácter, así como visión, fortalezas, pasión, sensibilidad, compromiso, intuición, inteligencia, ética, carisma, valor, tenacidad e incluso, de vez en cuando, humildad. Finalmente, deben ser amigos, mentores o guardianes, para los demás miembros.

Y la realidad es que no todos los directivos hacen mala gestión. Es señalar a los directivos que no obran bien, en algún momento de nuestra vida laboral conoceremos a directivos ejemplares, aunque escasos, aparecen de vez en cuando. Necesitamos analizar más cercanamente a los buenos directivos, porque aunque sean pocos dejan marca en la vida de las personas que trabajan bajo su mando.

La razón a esta gran escasa directiva es que al educarlos y formarlos, nos enfocamos en la parte técnica y no en el carácter. Temas como estadística, análisis de datos, productividad, controles financieros, prestación de servicios, son temas que sabemos enseñarlos, pero aun no sabemos enseñar el comportarse como grandes directivos, de infundir cualidades como la integridad y el valor. Como consecuencia de ello, ha emergido una tendencia a minimizar la importancia del lado humano en la administración.

Los directivos no asumen responsabilidades por la felicidad de las personas ya que el trabajo no es un jardín de niños, tenemos que enfocarnos en el mercado y el crecimiento, y los beneficios, y de todas maneras, por lo cual se tienen que generar utilidades para la empresa, pero directivos que entienden que administrar no es solo supervisar procesos, sino que también va de la mano con las interacciones humanas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo y gestión

Es el conjunto de habilidades administrativas que una persona posee para influenciar en la forma actuar o el ser de los individuos logrando que cada miembro del equipo labore de forma entusiasta para alcanzar las metas propuestas. Se entiende como la capacidad de asignar, tomar la iniciativa, convocar, promover, gestionar, evaluar, incentivar, motivar y evaluar de forma eficaz y eficiente, ya sea personal, gerencial o institucional.

2.2.2. Planificación

Planificar es hacer un plan, es decir, juntar los medios, y ordenarlos hacia una consecución de un fin, para encaminar la acción hacia tal fin, aminorando los riesgos de un avance fugaz. Sus factores son los puntos principales, para desarrollar las acciones, y los recursos que se requieran.

Incluye prever los posibles escollos, las rutas más favorables, y se necesita flexibilidad, para poder modificarlo y planificarlo a medida que nuevas acciones imprevistas o consecuencias no deseadas, puedan surgir.

2.2.3. Variables

A continuación, se presentan las definiciones de la variable independiente y dependiente, respectivamente.

1.2.3.1 Variable independiente

2.2.3.1.1. Liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial es tema de importancia para el mundo actual. Tanto a niveles de grandes empresas como las pymes, el papel del líder genera valores dentro de la empresa. El liderazgo empresarial conduce a las entidades a la mejora y a la continuidad de objetivos. Por tanto, podemos decir que el líder es quien guía a los individuos en todo lo largo del trayecto. Esto implica, sostener unido al equipo y guiarlo correctamente.

Las principales funciones del líder actual son:

- **Establecer metas y objetivos.** Es preciso conocer el propósito, la misión y la visión de la organización a profundidad y tenerlos claros en todo el proceso.
- **Planificar.** El líder debe trazar un plan que sea factible y defina puntos críticos en el tiempo y que muestre claridad en los objetivos.
- **Ser el instructor.** El líder debe incluir a todo el equipo en las actividades y reuniones para que participen en los objetivos de la empresa. Mostrar el camino a seguir, es uno de los principales trabajos del buen líder.
- **Poder controlar los procesos.** Se debe controlar el desarrollo de la planificación y la ejecución de actividades progresivas para alcanzar el resultado final.
- **Evaluar.** Se tiene que evaluar el desempeño de forma continua, y realizar la retroalimentación al equipo de trabajo y mejorar sus procesos.

Actualmente, las personas laboran no solo por un sueldo; también lo hacen para sentirse importante para la empresa. Es por ello, que crear una estrategia de liderazgo es fundamental ya que se obtiene lo mejor de las personas y el entusiasmo para realizar sus funciones incrementa. En un estudio realizado en el Reino Unido con base de 87 empresas, se observó que de las encuestadas muchas fracasan cuando no realizan una visión que les ayude a tomar acciones que les permita crecer. Para una pyme, el desarrollo de un plan estratégico de liderazgo no pueda aumentar su participación en el mercado a largo plazo. Un director de empresa lo sabe muy bien. Ya que las principales interrogantes que sobresalen al hablar de liderazgo y dirección de empresas, es cómo ser un buen líder o al menos al que se aspira ser.

Características que definen a un líder:

- **El líder carismático.** Se trata de una habilidad para seducir y atraer. Esto es usado en el mundo empresarial para que los empleados se sientan cómodos. La empatía y la humildad hace que sobresalga el líder.
- **El líder organizado.** El líder debe saber controlar y gestionar toda la información. Un buen líder tiene capacidad para organizar los recursos que tiene disponibles, tanto personales como presupuestarios o de tiempo. Dentro de la empresa debe introducir la capacidad de reacción teniendo planes de contingencia para las amenazas que se puedan presentar.
- **El líder visionario.** El líder debe de tener una visión a largo plazo. Tiene que tener la habilidad y la capacidad de predicción, detectar las oportunidades y siempre buscar la perfección. El líder debe tener una mente activa y curiosa.

- **El líder comunicador.** A parte de ser un orador, hay que ser capaz de usar los medios de comunicación. Además, sus habilidades comunicativas le permiten “vender”.
- **El líder resolutivo.** el líder debe saber resolver conflictos, atendiéndolos con prontitud y realizar el seguimiento respectivo a las consecuencias y/o beneficios que conlleva esta toma de decisiones. Todo líder necesita alcanzar unos resultados como es bien sabido.
- **El líder creativo.** Un líder debe poseer la creatividad para tomar iniciativas dentro de la empresa, puede cambiar procesos o situaciones que no funcionan adecuadamente, innovar y solucionar problemas. Debe atreverse y no tener miedo a equivocarse. Asimismo debe forjar la creatividad de su equipo.
- **El líder honesto.** Es un valor ético que debe poseer cualquier líder y se debe notar en sus acciones y comunicaciones. Debe ser honesto con el equipo, ayudándolos a crecer como personas y que se puede confiar mutuamente.
- **El líder que sabe negociar.** Una característica clave de un buen líder es saber negociar, trata con muchas personas durante toda su carrera. Por ello, debe tener claro sus objetivos, elegir sus confrontaciones y tener buenos argumentos para obtener un beneficio.
- **El líder disciplinado.** Es necesario que el líder imponga autoridad en algunas situaciones, sabe exigir a los demás sin llegar a verse prepotente.
- **El líder que escucha.** Hoy en día el líder debe saber escuchar a sus colaboradores, ya que esto le permite tener más conocimiento como persona y aportar ideas para la empresa. Podrá solucionar conflictos

- a tiempo y además conocerá más de las aptitudes y actitudes de su equipo.

Ya definido el tipo de líder y sus funciones y características en una entidad como lo es el Jurado Nacional de Elecciones, de esto se clasifican en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, él solo modera y establece límites.

a. Dimensiones de la variable independiente

- **Escucha activa**

Escucha activa y liderazgo van de la mano. Del líder se dice que es una persona que influye en la forma de ser de las personas y en sus acciones. Ejercer de líder es algo más que mandar, dictar órdenes o seguir paso a paso el plan de acción. La relación del líder con su equipo es más rica cuando es bidireccional. La relación de un líder con su equipo es más equilibrada cuando además de decretar, un líder escucha a su gente. La escucha activa en el liderazgo es una de las herramientas que ayuda tener una visión de conjunto. La escucha activa en el liderazgo fomenta la participación, el intercambio de opiniones y experiencias que hacen crecer al grupo de una forma sostenible y atendiendo a las necesidades endógenas y exógenas al modelo de la organización.

Cuando no se ejerce la escucha activa en el liderazgo, aunque hablemos el mismo idioma, no siempre pensamos igual. Cuando

lideras tu propio proyecto, conoces la idea desde todas sus perspectivas, le has dado mil vueltas, la has comparado, la has evolucionado, se te ha estancado y la has desarrollado. En tu cabeza tienes interiorizado los 360° de tu modelo, te sientes seguro con él y sabes cómo ejecutarlo. Ahí hay escucha activa y liderazgo.

Sin embargo, tu equipo solo conoce de tu proyecto lo que tú le transmites. Y en ocasiones, como líder, das por supuesto algunos aspectos de las tareas que tu equipo no los tiene tan asociados, y ahí comienzan las diferencias de planteamiento que acaban con errores de ejecución.

Esto puede suceder ocasionalmente, y son situaciones que quedan en el anecdotario empresarial.

Sin embargo, cuando estos errores de comunicación se convierten en una constante, afecta no solo a la calidad del trabajo sino a las relaciones personales.

Lo que para ti puede ser algo obvio para el negocio, para tu plantilla puede ser un quehacer rutinario y la importancia de esa labor radica en que eres tú quien dice que hay que hacerla. En estos casos, el cometido se aborda desde la obediencia (o no) a la autoridad, sin interés por las consecuencias que se derivan de su labor.

Según Pineda (2014), cuando no se ejerce la escucha activa se dan algunos principios por supuestos y se omite información, obvia para él o la líder, aunque no tan obvia para el trabajador o trabajadora.

Según Carlos Cabrera (2014), los beneficios de un líder que escucha son los siguientes:

1. Entenderá y comprenderá mejor las necesidades del equipo.
2. Se eliminan los malentendidos entre los miembros del equipo de trabajo.
3. La visión y dirección va en concordancia con sus estrategias y metas.
4. El equipo de trabajo se vuelve más creativo e innovador.
5. Practica la empatía.
6. Mejora la comunicación.
7. Hay confianza.
8. Las decisiones son analizadas y se toman las mejores.
9. Confía en su equipo y este es leal. De esta manera ellos actúan con ética y calidad.
10. Permite cambiar, innovar, mejorar, problemas, modificar, anticipar estrategias, servicios y productos.

- **Apoyo al equipo**

Según Francisco Vázquez (2016), percibir el apoyo y reconocimiento de un superior por el esfuerzo y trabajo bien hecho, es uno de los factores que tienen influencia en la productividad de los profesionales. El papel de un directivo no se limita a supervisar el trabajo realizado, sino también a proporcionar coaching, recursos y a fomentar la creatividad y la asunción de riesgos. En las organizaciones de conocimiento el papel de líder tiene la facultad de crear el ambiente y

clima laboral adecuado dentro del equipo, también de ayudar a cada individuo a completar sus tareas, de aportar sus conocimientos e ideas y de hacer que se trabaje en armonía tanto con los miembros de su propio equipo como con otros equipos. Si un jefe no exterioriza este apoyo a los colegas, se puede crear una atmósfera de inseguridad, en la que las personas no dan todo de sí mismas, y se acomodan haciendo lo mínimo necesario en el trabajo, llegando incluso a la apatía.

Este papel no es fácil. De hecho, conocemos perfiles de directivos brillantes que contribuyen de forma individual a la consecución de objetivos y sin embargo en un papel de líder de equipo, no demuestran empatía. Como también conocemos personas, que de forma natural saben liderar e influir positivamente en la productividad de sus empleados.

En cierto modo, se trata de algo más que “estar ahí”. Ser jefe es ser proactivo, apoyar a cada individuo y al equipo en la consecución de sus esfuerzos individuales y colectivos y buscar soluciones y no culpables cuando algo no va bien, frente a la simple emisión de órdenes que deben cumplirse sin ni siquiera cuestionarlas. Una cultura basada en la ayuda y en dar lo mejor de cada uno, consigue un mayor compromiso emocional con la organización.

1.2.3.2 Variable dependiente

2.2.3.2.1. Clima laboral

Es el medio ambiente en el que las personas de un centro laboral se desenvuelven en el día a día, hay varios factores que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores.

El trabajador no solo necesita de cosas materiales, también quiere sentirse parte de un ambiente agradable para laborar de manera adecuada. Muchos trabajadores pueden ser muy hábiles o idóneos para un puesto, pero si se encuentran trabajando en un ambiente hostil, terminan renunciando.

Uno de los factores que se presenta en un mal clima laboral es la ausencia de medios de comunicación entre jefes y empleados dentro de la empresa, factor que hace que se sientan excluidos de los proyectos y del alcance de las metas.

Las conductas arrogantes de los jefes no aportan nada bueno a la empresa, y tampoco el atacar a los empleados, la falta de incentivos y reconocimientos por la buena labor tampoco lo hace. Aporta más el felicitar al trabajador por su desempeño así como también corregirlo cuando se equivoque dándole la retroalimentación necesaria para que mejore.

La falta de equidad entre los empleados suele provocar conflictos internos, sobre todo cuando hay otros que tienen las mismas funciones.

Cuando hay un mal ambiente laboral, los trabajadores empiezan a buscar otros trabajos, quiere otros desafíos lo que perjudica a la empresa ya que empieza a perder talento humano. El clima laboral es tan importante para

el buen desenvolvimiento de los empleados. Una organización que tiene un mal clima laboral, está condenado a fracasar

La ausencia de políticas de la empresa no permite que se desarrollen buenas relaciones entre los empleados, la baja productividad, las dificultades y los conflictos y comunicaciones influyen en el ausentismo.

En la actualidad surgen empresas nuevas con alto nivel competitivo, y tener un buen clima laboral es importante para alcanzar el éxito. Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores. (laestrella.com.pa, 2014).

a. Dimensiones de la variable dependiente:

- **Formación profesional**

Desarrollar la profesión es un proceso por el que los individuos crecen a través de etapas caracterizadas por diferentes tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Se sabe que existen diferentes modelos para desarrollar la profesión, estos son:

1. **Modelos de ciclo de vida.** los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en toda su carrera profesional; van por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997).
2. **Modelos basados en la organización.** Indica que las profesiones tienen varias fases, pero afirman que su desarrollo profesional pringa de un aprendizaje definitivo. Cada uno de estas etapas conlleva cambios en las actividades y las interrelaciones con trabajadores (Pineda, 1995).
3. **Modelo del patrón de dirección.** Explica cómo entienden las personas su profesión; cómo resuelven sobre la velocidad con

4. que quieren progresar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior (Driver, 1992).

Por ejemplo, algunos empleados planifican quedarse en un puesto o empleo durante toda su vida y no desean cambiar de trabajo; tiene un concepto costumbrista de sus profesiones.

- **Relaciones interpersonales**

Estas juegan un papel importante en el desarrollo integral del individuo. A través de estas, el individuo adquiere refuerzos sociales las cuales les permitirán adaptarse a su entorno. EL que no posea estas habilidades puede atraer el rechazo, el aislamiento y finalmente limita la calidad de vida.

Día a día, la persona se relaciona con otras y aprende de sus experiencias, conocimientos, valores y formas de vida.

Precisamente, la riqueza de las relaciones humanas radica en intercambiar y construir nuevas experiencias. Para relacionarse uno tiene que llegar a acuerdos y comprendernos.

Esto no es complicado, la mayor parte del tiempo de las personas comparten opiniones e ideas, intereses y necesidades en común; es por eso que las relaciones interpersonales son una constante convivencia positiva entre personas, ya sea edad, cultura, religión o raza.

Las diferentes formas de pensar y actuar nos llevan a relacionarnos en un ambiente de desconfianza y conflictos. Cuando nos relacionamos, esperamos un intercambio, esto quiere decir que damos, pero también recibimos; escuchar y que nos escuchen, comprender y que nos comprendan.

Una de las características más importantes de las relaciones entre individuos es la comunicación, porque con ella logramos intercambiar experiencias, valores e ideas; transmitir actitudes y sentimientos. La comunicación nos proporciona saber más de nosotros mismos, de los demás y todo a nuestro alrededor. Desde nuestro nacimiento ya nos comunicábamos con nuestros padres, y una vez que nacimos, nos comunicamos con nuestros gestos y pequeñas palabras, ya sea llorando o sonriendo.

La comunicación expresa lo que sentimos, lo que pensamos y necesitamos, para apreciar nuestro mundo y ser escuchados; también, para conocer a las personas que frecuentamos constantemente. Y aunque lo importante que es la comunicación en nuestra vida, no siempre se da de forma sencilla. Por ejemplo, al comunicarnos con individuos con las que tenemos diferencias de estatus social, edad, o sexo, podemos pensar que no nos comprenden, que hablamos otro idioma; eso desanima y hasta incomoda y puede formar una barrera muy fuerte para relacionarnos. (Prócel Ruiz, s .f.)

CAPÍTULO III

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Respecto de la problemática planteada, nuestras alternativas de solución son las siguientes:

3.1. Problema general

- **¿De qué manera el desarrollo profesional del personal se relaciona con el clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?**

La relación entre ambos se refleja cuando hay un mal liderazgo, él es entendido por nosotros como un liderazgo autoritario, con escasa inteligencia para resolver conflictos, poca competencia para guiar un equipo de trabajo, y que en definitiva afectará al clima laboral del área de recursos humanos, y, en consecuencia, reducirá el desempeño y la motivación para el cumplimiento de los objetivos del área o institución.

El liderazgo debe de ser ejercido de buena manera de forma tal que este no genere conflictos dentro del equipo de trabajo.

El liderazgo es parte importante para que se fomente un buen clima laboral dentro de la institución. Con el liderazgo autoritario que actualmente predomina en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones no se podrá mejorar el clima que perciben los trabajadores. Los jefes deben conocer lo que necesitan de equipos de trabajo y no de grupos, y que para llegar a tener equipos deben comprometerse en el manejo de personal. La entidad puede enviar a un jefe a capacitarse en liderazgo, pero si este no está comprometido con esto, todo esfuerzo será vano, por ende, enfatizamos en “compromiso”, ya que no podemos decir que una

persona es líder por solo haber llevado un programa de capacitación, sino que también entienda que cada uno de los miembros del personal de trabajo son seres humanos y no herramientas.

Con líderes comprometidos con su trabajo y el personal mejorarán muchos aspectos del clima laboral, todos disfrutarán de las relaciones sociales amistosas, las personas percibirán el apoyo de los jefes y otros compañeros, se sentirán parte de la institución, aprenderán de errores que hayan cometido porque tendrán a un jefe que los ayude a detectarlos y a mejorarlos.

Un líder inspira confianza, por lo que los trabajadores del Jurado Nacional de Elecciones no deben sentirse temerosos al momento de expresar sus opiniones o al dar sugerencias, por lo tanto, que exista una comunicación bidireccional es señal de mejora del trabajo diario

3.2. Problemas específicos

- **¿De qué manera el desarrollo profesional del personal se relaciona con el clima laboral en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?**

La relación entre ambos se observa cuando cada miembro del equipo aporta al área o institución, conocimientos, habilidades y lo que se sienten capaces de realizar. Se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la cultura organizacional, la posición que ocupa en esta institución, etc., cuando estos diferentes aspectos se vinculan forman parte del clima laboral, el cual, por lo tanto, será notado de diferente modo por los miembros del equipo. Una buena capacitación de trabajo hace que el trabajo en equipo sea percibido de manera positiva en su clima laboral.

Muchas entidades piensan que el capacitar al personal es un gasto en vano y no es así. Desde un principio el verla capacitación como un gasto, en lugar de verla como una inversión. Además, los miembros del personal con contrato temporal del Jurado Nacional de Elecciones no tienen el beneficio de ser capacitados y no se sienten valorados, por lo que no aspiran a continuar en la entidad y esto genera la rotación constante de personal.

- **¿De qué manera la falta de comunicación afecta las relaciones interpersonales en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones, Lima, 2015?**

La insatisfacción laboral afecta a las relaciones interpersonales de manera que cuando se genera desasociación dentro del grupo, el trabajo se individualiza, se pierde el sentido de pertenencia, los objetivos y metas no parecen claros y el trabajo en equipo se dificulta. En consecuencia, por existirá una percepción de unas malas relaciones interpersonales en los trabajadores.

Por ello, los malos vínculos interpersonales pueden crear efectos negativos en el ambiente de la oficina o entidad en varios niveles, se podrán notar las consecuencias en la baja calidad de trabajo, aumentaran los errores y se hará mal uso de los recursos y, finalmente, los más perjudicados serán los otros integrantes del equipo, generando un mal ambiente de trabajo.

Las relaciones interpersonales nos permite comunicarnos con las otras personas que integran el equipo: lograr una comunicación exitosa, resolver problemas, y expresar nuestros pensamientos y sentimientos de manera positiva y genuina, de lograrlo, mejorará el funcionamiento del equipo de trabajo y, como consecuencia, el rendimiento aumentará, y obtendremos un buen clima laboral.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo es una pieza importante para el funcionamiento adecuado de una institución y la falta de liderazgo en el Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones genera diversos factores negativos entre los directivos y trabajadores, lo cual llega a afectar hasta el clima laboral en el grupo de trabajo.
2. El clima laboral, en la investigación realizada, nos muestra una ruptura en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Área de Recursos Humanos, lo cual afecta a la productividad, el logro de objetivos y la competitividad laboral. El favoritismo es otro punto crítico dentro del clima laboral y que es evidente en los directivos, ya que estos buscan que mantenerse por buen tiempo en el puesto.
3. Es importante enfatizar la relación que existe entre el liderazgo empresarial y el clima laboral en las empresas e instituciones, pues representa directamente el grado de mejora de una organización.

El liderazgo empresarial y el clima laboral son piezas importantes en la actualidad y que se ven en las inversiones de empresas extranjeras, realizando capacitaciones y eventos para aumentar la fidelidad del trabajador y su profesionalismo en la empresa.

Según estudios de empresas extranjeras dedicadas al rubro de la mejora de desempeño y resultados del negocio, el liderazgo empresarial y el clima laboral abarcan un 20% en la mejora de la calidad laboral y la productividad del trabajador, con estos datos e informaciones actuales que las empresas han ido descubriendo, nuestras conclusiones se basan en el problema de la investigación presentada.

4. Según los libros y tesis consultados, además del conocimiento empírico que se tiene de esta investigación, concluimos que la información es abundante y que existen herramientas para obtener un diagnóstico de las variables investigadas.

RECOMENDACIONES

1. Generar capacitaciones especializadas para directivos y trabajadores, ya sea de contratos estables o temporales, las capacitaciones deben ser continuas y enfatizar la cultura organizacional en la institución, teniendo como principal objetivo cambiar la ideología autoritaria de los jefes y las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
2. Se debe mejorar el clima laboral a través del reforzamiento de los puntos débiles encontrados en nuestra investigación, para así dar alternativas de solución tales como:
 - Mejorar la falta de comunicación.
 - Crear un entorno físico agradable.
 - Permitir las redes sociales.
 - Impulsar el compromiso social.
 - Actualizar las herramientas tecnológicas.
 - Transmitir constantemente la visión, misión y valores de la institución.
 - Romper el aislamiento laboral.
3. La satisfacción laboral es parte del clima laboral, por ende, nuestra recomendación va dirigida a este aspecto, a pesar de que el ausentismo, rotación de personal y las malas condiciones laborales no son muy perjudiciales hasta el momento para la institución, estas se deben tomar en cuenta al momento de diagnosticar el clima laboral de los trabajadores del Área de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones.
4. Para fomentar las buenas relaciones interpersonales se debe realizar eventos y talleres grupales por áreas al principio, para después realizarlos a nivel institucional y así se pueda lograr:
 - Mayor satisfacción en el trabajo.
 - Mayor productividad.
 - Mejora la calidad de vida laboral.

ELABORACIÓN DE REFERENCIAS

Libros

Forma básica

ISPACJ, I. S. (2015). *Diplomados de alta especialización*. En I. S. ISPACJ. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. En I. Chiavenato. D.F. México: Mc Graw Hill.

Teal, T. (1999). *El lado humano de la gestión*. En *Liderazgo*, Barcelona: Deusto

Tesis

Cardozo, N. O. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. Tesis de Maestría, Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Gamboa-León, L. (2013). *Clima laboral de la empresa Bombonería Di Perugia*. Lima: Universidad San Martín De Porres.

Hernández Cuesta, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Tesis de Maestría, Bogotá: Universidad del Rosario.

Juan Clerc, A. S., Angélica Saldivia y Marisela Serrano. (2006). «Liderazgo y su influencia en el clima laboral». Osorno: Universidad Austral de Chile.

Material electrónico

Blog

WeblogProgramas Directivos. (2014). «El liderazgo empresarial y su importancia en el mundo actual», en <https://goo.gl/CpwABU>, registrado en Lima (Perú), noviembre de 2016.

Endered ipsos 2015 Barómetro 2015 Bienestar y motivación de los empleados

Endenred (s. f.). «El clima laboral en España en 2015», en <https://goo.gl/3sj5Gp>, registrado en Lima (Perú), noviembre de 2016.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL JURADO NACIONAL DE ELECCIONES, LIMA 2015

Estimado (a), el objetivo de esta encuesta es medir el clima laboral y conocer la percepción del liderazgo que se ejerce en la Oficina de Recursos Humanos del Jurado Nacional de Elecciones. En tal sentido, mucho le agradeceré responder la misma de manera objetiva, ya que su contribución nos ayudará a detectar nuestros puntos de mejora.

Instrucciones:

Sírvase marcar una "X" la respuesta que mejor describa su opinión:

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Ejemplo:

N°	PREGUNTAS	NIVELES				
		1	2	3	4	5
1	¿Las características de la efectividad laboral son importantes en el desarrollo personal para el talento humano?					X

Cuestionario:

N°	PREGUNTAS	NIVELES				
		1	2	3	4	5
1	¿La comunicación interna en la Oficina de Recursos Humanos es una actividad permanente y planificada?					
2	¿Los planes de formación de la Oficina de Recursos Humanos se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la institución?					
3	¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en la Oficina de Recursos Humanos?					
4	¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de oficina?					
5	¿Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo, escuchando mis opiniones, participando de las decisiones y evitando todo tipo de favoritismo?					

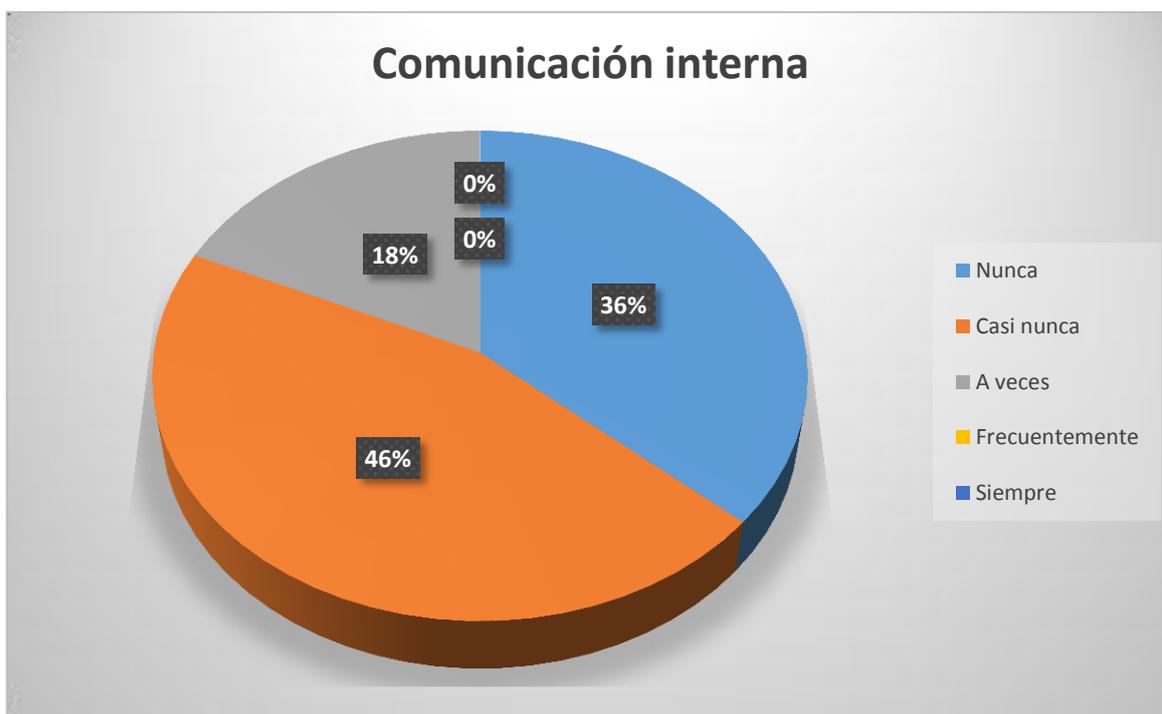
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL JURADO NACIONAL DE ELECCIONES, LIMA 2015

TOTAL DE ENCUESTADOS: 11 Personas (100%)

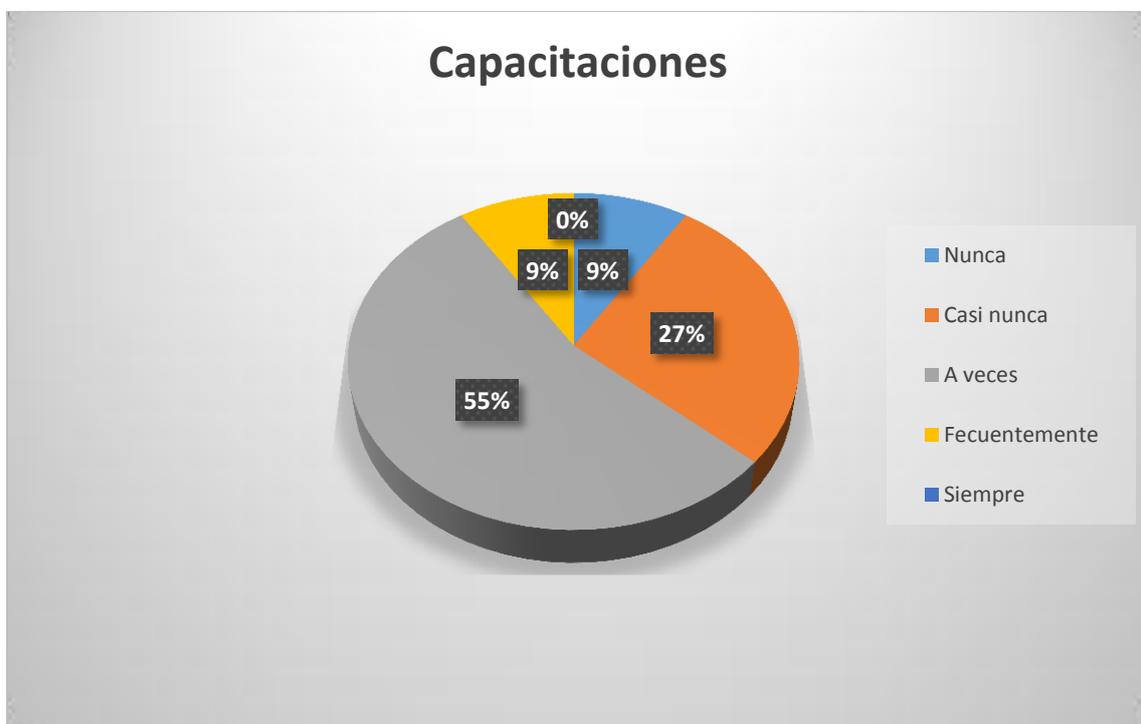
Ítem1: ¿La comunicación interna en la Oficina de Recursos Humanos es una actividad permanente?

Alternativas	Comunicación interna
Nunca	4
Casi nunca	5
A veces	2
Frecuentemente	0
Siempre	0



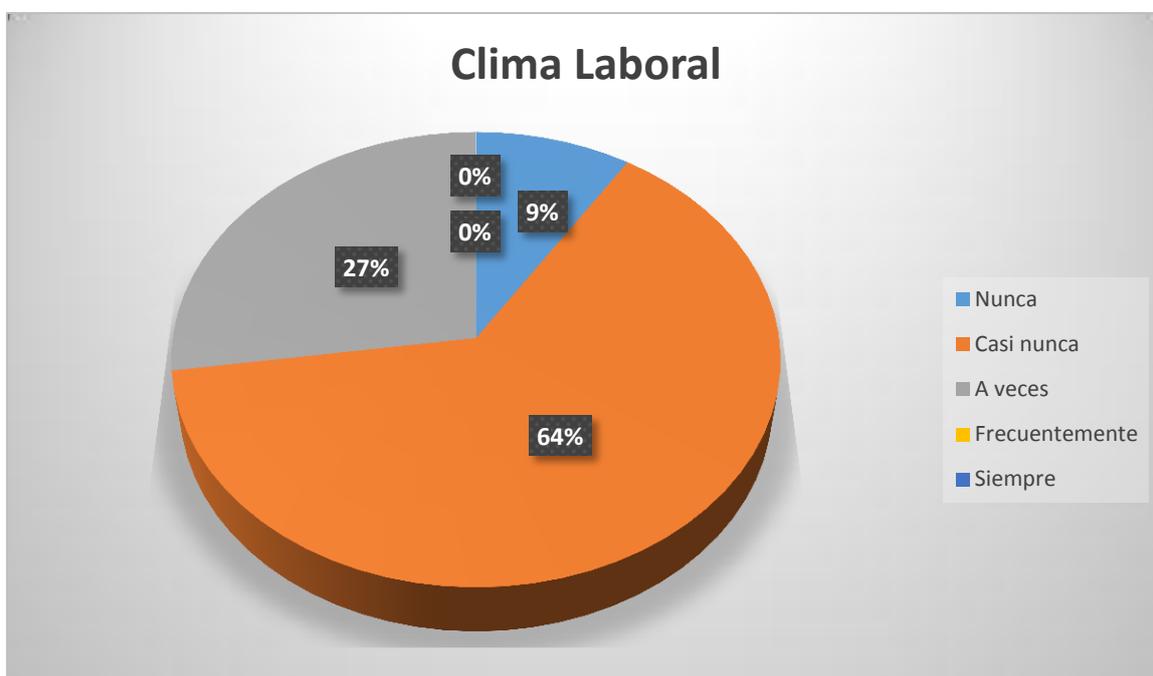
Ítem 2: ¿Los planes de formación de la Oficina de Recursos Humanos se adecuan a mis necesidades de especialización en la institución?

Alternativas	Capacitaciones
Nunca	1
Casi nunca	3
A veces	6
Frecuentemente	1
Siempre	0



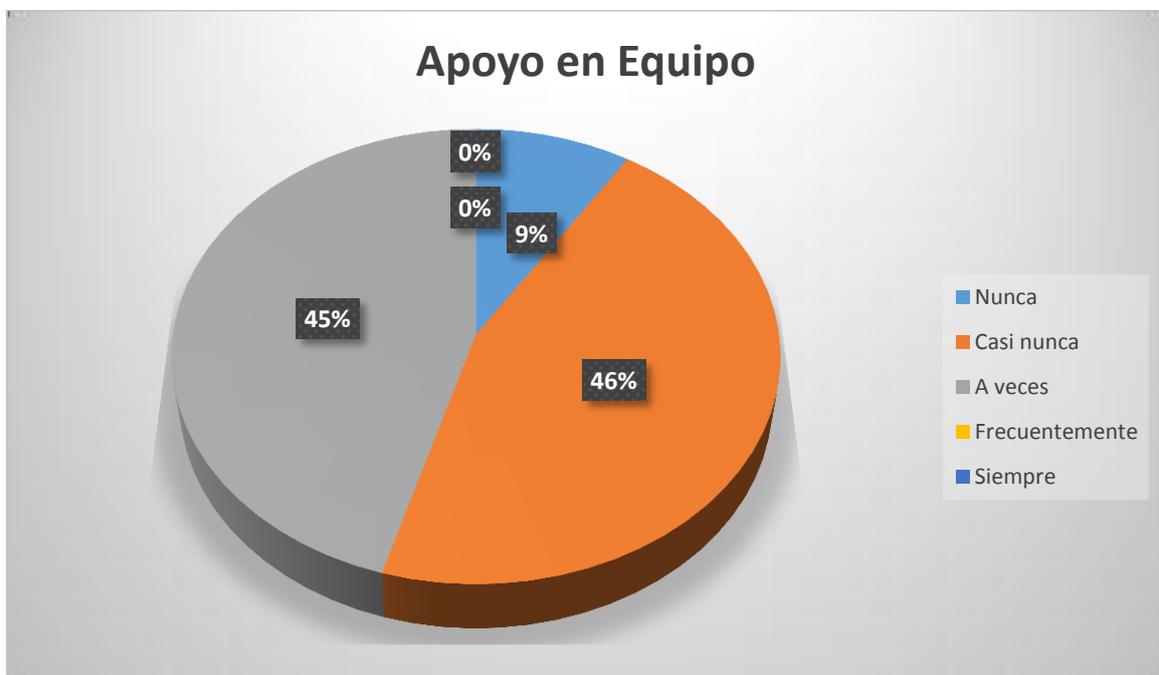
Ítem 3: ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo en la Oficina de Recursos Humanos?

Alternativas	Clima laboral
Nunca	1
Casi nunca	7
A veces	3
Frecuentemente	0
Siempre	0



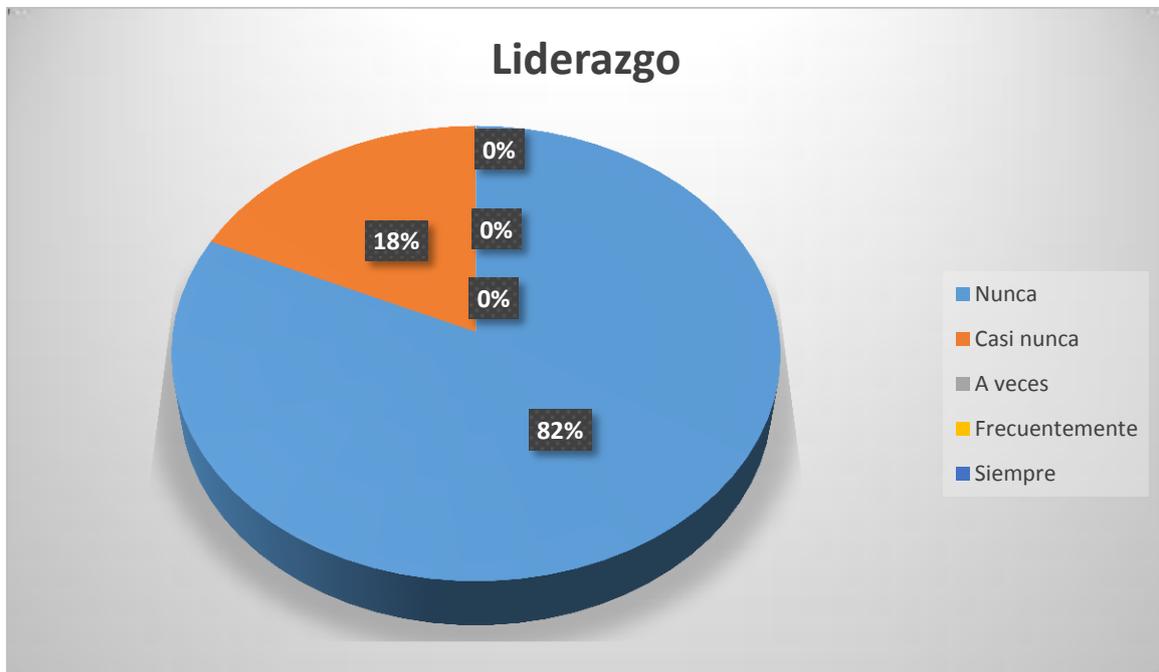
Ítem 4: ¿Cuento con la colaboración de mis compañeros de oficina?

Alternativas	Apoyo en equipo
Nunca	1
Casi nunca	5
A veces	5
Frecuentemente	0
Siempre	0



Ítem 5: ¿Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo, escuchando mis opiniones, participando de las decisiones y evitando todo tipo de favoritismo?

Alternativas	Liderazgo
Nunca	9
Casi nunca	2
A veces	0
Frecuentemente	0
Siempre	0



ANEXO 3: MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL JURADO NACIONAL DE ELECCIONES, LIMA 2015

Organismo Constitucionalmente Autónomo

Es un organismo constitucionalmente autónomo de competencia a nivel nacional, cuya máxima autoridad es el Pleno, integrado por cinco miembros, que son elegidos en diferentes instancias; su Presidente es elegido por la Sala Plena de la Corte Suprema, los miembros son elegidos, uno por la Junta de Fiscales Supremos, uno por el Colegio de Abogados de Lima, uno por los Decanos de las Facultades de Derecho de las Universidades Públicas y uno por los Decanos de las Facultades de Derecho de las Universidades Privadas. Su conformación colegiada y la forma de elección, propicia su independencia y una toma de decisiones basada en la deliberación.

Misión

"Contribuir y garantizar la consolidación del sistema democrático y de la gobernabilidad del país, a través de sus funciones constitucionales y legales"

Visión

"Ser el organismo rector del sistema democrático, reconocido en la región por su absoluta garantía de respeto de la voluntad popular"

ANEXO 4: FOTOS DE LA INSTITUCIÓN Y OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

LIDERAZGO EMPRESARIAL Y CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL JURADO NACIONAL DE ELECCIONES, LIMA

