



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**“Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar
el clima laboral en una pyme de Lima, 2017”**

**Para optar el título profesional de Licenciado en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTOR:

Br. Valverde López, Rony

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA – PERÚ

2017

**“Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar
el clima laboral en una pyme de Lima, 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mtro. Julio Capristán Miranda

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Dr. Edwin Vásquez Mora

Asesor temático

Lic. Mendives Laura, Manuel J.

Dedicatoria

A mi casa de estudios, la Universidad Privada Norbert Wiener, por haberme formado competitivamente para los retos que me depare el futuro.

A mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi padre, quien ha sabido guiarme con sus consejos y mucho cariño a terminar mi carrera profesional.

Agradecimiento

A Dios, quien me ha dado fortaleza para continuar, incluso en las adversidades.

Al Mg. Fernando Nolazco, docente en metodología de la tesis, por su valiosa guía y asesoramiento en la misma.

Al Mg. Manuel Mendives, asesor temático de la tesis, por la colaboración brindada durante la realización de este proyecto.

Presentación

Señores miembros del jurado:

El presente estudio de investigación titulado “Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017” tuvo como finalidad proponer talleres de formación en liderazgo para crear diversas competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento que permita alinear los esfuerzos de los colaboradores de la pyme Performance Tire S.A.C con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

La investigación se desarrolló en una empresa dedicada al rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para transporte, construcción, sector agrícola, minera y otros, en la ciudad de Lima.

El trabajo se construyó mediante un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental.

Ésta investigación constó de VIII capítulos estructurales determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento. Por ello, en el capítulo 1, se mostró el problema de investigación, que fue la falta de formación de líderes que mejore el clima laboral, desagregándose un objetivo general y 4 objetivos específicos. En el capítulo 2, se detalló el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías, el liderazgo y clima laboral, además de conceptualizar las sub categorías y categorías emergentes. En el capítulo

3, se describió al objeto de estudio que es la empresa Performance Tire S.A.C, detallando su información legal, financiera y tributaria. En el capítulo 4, se realizó el trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados estadísticos mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un análisis cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por el autor, con la finalidad de realizar un diagnóstico final. En el capítulo 5 se detalló la propuesta de investigación, que llevó por nombre “Somos amigos”, con el objetivo de proponer talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una empresa de comercialización de productos automovilísticos. En el capítulo 6, se elaboró una discusión final, en donde se argumentó con bases teóricas los resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final. En el capítulo 7, se desagregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio. Finalmente, en el capítulo 8, se colocaron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación.

El autor

Rony Valverde López.

DNI: 41875733

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	v
Índice	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xi
Índice de Cuadros	xii
Resumen	xiv
Abstract	xiv
Resumo	xv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo general	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Justificación	22
1.3.1 Justificación metodológica	22
1.3.2 Justificación práctica	22
CAPITULO II	24
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	24
2.1 Marco teórico	24
2.1.1 Sustento teórico	24
2.1.2 Antecedentes	39
2.1.3 Marco conceptual	41
2.2 Metodología	52
2.2.1 Sintagma	52
2.2.2 Enfoque	53

2.2.3	Tipo	54
2.2.4	Diseño	55
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	56
2.2.6	Unidad de análisis	57
2.2.7	Instrumentos y técnicas	59
2.2.8	Procedimientos y Métodos de Análisis	63
2.2.9	Mapeamiento	65
CAPÍTULO III		66
EMPRESA		66
3.1	Descripción de la empresa	67
3.2	Marco legal de la empresa	67
3.3	Actividad económica de la empresa	67
3.4	Información tributaria de la empresa	68
3.5	Información económica y financiera de la empresa	70
3.6	Proyectos actuales	71
3.7	Perspectiva empresarial	71
CAPÍTULO IV		72
TRABAJO DE CAMPO		72
4.1	Diagnostico	73
4.1.1	Diagnóstico cuantitativo	73
4.2	Triangulación de datos: Diagnostico final	92
CAPÍTULO V		97
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN		97
5.1	Fundamentos de la propuesta	99
5.2	Objetivos de la propuesta	136
5.3	Problema	137
5.4	Justificación	139
5.5	Resultados esperados	140
5.6	Plan de actividades	142
5.7	Presupuesto	144
5.8	Diagrama de Gantt/ Pert CPM	147
5.9	Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	149
5.10	Viabilidad económica de la propuesta	155
5.11	Validación de las propuestas	156

CAPÍTULO VI	157
DISCUSIÓN	157
CAPÍTULO VII	164
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	164
7.1 Conclusiones	165
7.2 Sugerencias	166
CAPÍTULO VIII	168
REFERENCIAS	168
Bibliografía	169
ANEXOS	175
Anexo 1: Matriz de la investigación	176
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	180
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	182
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	184
Anexo 5: Fichas de validación de las propuestas	196
Anexo 7: Declaración de autenticidad y responsabilidad	200

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Comparación entre teoría clásica y teoría de las relaciones humanas	589
Tabla 2. Muestra holística para la investigación.	562
Tabla 3. Juicio de Expertos para el instrumento.	64
Tabla 4. Niveles de Liderazgo en una Pyme de Lima.	74
Tabla 5. Niveles de Comunicación en una Pyme de Lima.	75
Tabla 6. Niveles de Motivación en una Pyme de Lima.	76
Tabla 7. Niveles de Habilidad del trabajador en una Pyme de Lima.	77
Tabla 8. Niveles de Clima laboral en una Pyme de Lima.	78
Tabla 9. Niveles de Relaciones interpersonales en una Pyme de Lima.	79
Tabla 10. Niveles de Ambiente laboral en una Pyme de Lima	80
Tabla 11. Niveles de Ambiente laboral en una Pyme de Lima.	81
Tabla 12. Roles del líder en una organización empresarial1.	100
Tabla 13. Módulos del taller. Jornada Completa.	108
Tabla 14. Módulos del taller. Jornada Completa.	114
Tabla 15. Cronograma de actividades.	140
Tabla 16. Materiales a utilizar en los módulos.	143
Tabla 17. Materiales a utilizar en los módulos.	144
Tabla 18. Total del presupuesto.	144

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Circuito del clima organizacional.	27
Figura 2. Esquema del modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	35
Figura 3. Mapeamiento de la investigación.	37
Figura 4. Información tributaria de la empresa Performance Tire S.A.C.	69
Figura 5. Información económica y financiera de la empresa Performance Tire S.A.C.	71
Figura 6. Niveles de liderazgo en una Pyme de Lima.	74
Figura 7. Niveles de comunicación en una Pyme de Lima.	75
Figura 8. Niveles de motivación en una Pyme de Lima.	76
Figura 9. Niveles de habilidad del trabajador en una Pyme de Lima.	77
Figura 10. Niveles de Clima laboral en una Pyme de Lima.	78
Figura 11. Niveles de relaciones interpersonales en una Pyme de Lima.	79
Figura 12. Niveles de ambiente laboral en una Pyme de Lima.	80
Figura 13. Niveles de satisfacción laboral en una Pyme de Lima.	81
Figura 14. Diagrama de Gantt.	145
Figura 15. Flujo de caja de la empresa Performance Tire S.A.C.	146
Figura 16. Escenario optimista de la propuesta.	147
Figura 17. Escenario probable de la propuesta.	149
Figura 18. Escenario pesimista de la propuesta.	151
Figura 19. Viabilidad económica de la propuesta.	153

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes.	56
Cuadro 2. Sesión del primer módulo – Jornada completa.	126
Cuadro 2. Sesión del primer módulo – Jornada media.	131

Resumen

El liderazgo consiste en orientar la visión de una persona a metas altas, en elevar el rendimiento de una persona a normas superiores, y en llevar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones. Por ello, la problemática que se abordó en esta investigación consistió en formar liderazgo, mediante la elaboración de una propuesta de mejora para el clima laboral, de los cuales se desprendieron cuatro objetivos orientados al logro del objetivo general.

La investigación se desarrolló bajo un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario denominado “Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer talleres de formación en liderazgo”.considerándose una muestra de 22 colaboradores, así como la técnica de la entrevista, aplicada a 3 colaboradores estratégicos de la empresa Performance Tire S.A.C.

Como resultado del análisis cuantitativo se evidencia que el nivel de comunicación es medianamente favorable a un 72,7% y desfavorable a un 22,7%, el nivel de motivación es medianamente favorable a un 68,2% y desfavorable a un 27,3%, el nivel de habilidad es medianamente favorable a un 81,8% y desfavorable a un 9,1%, el nivel de relaciones interpersonales es medianamente favorable a un 86,4% y desfavorable a un 9,10%, el nivel de ambiente laboral es medianamente favorable a un 72,7% y desfavorable a un 22,7%, y finalmente el nivel de satisfacción laboral es medianamente favorable a un 77,3% y desfavorable a un 18,2%.

Palabras claves: Liderazgo, clima laboral, comunicación, motivación, habilidad, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral.

Abstract

Leadership consists in guiding a person's vision to high goals, in elevating a person's performance to higher standards, and in bringing an individual's personality beyond its limitations. Therefore, the problem that was addressed in this research consisted in forming leadership, through the elaboration of a proposal for improvement of the working environment, from which four objectives aimed at achieving the general objective emerged.

The research was developed under a holistic syntagm, of mixed approach, projective type and non-experimental field design. As a tool for data collection, a questionnaire called "Leadership and organizational climate questionnaire was used to propose training workshops in leadership", considering a sample of 22 collaborators, as well as the interview technique, applied to 3 strategic partners of the Company Performance Tire SAC

As a result of the quantitative analysis it is evident that the level of communication is moderately favorable to 72.7% and unfavorable to 22.7%, the level of motivation is moderately favorable to 68.2% and unfavorable to a 27.3% %, The skill level is moderately favorable to 81.8% and unfavorable to 9.1%, the level of interpersonal relationships is moderately favorable to 86.4% and unfavorable to 9.10%, the level of Labor environment is moderately favorable to 72.7% and unfavorable to 22.7%, and finally the level of job satisfaction is moderately favorable to 77.3% and unfavorable to 18.2%.

Key words: Leadership, work climate, communication, motivation, ability, interpersonal relations, work environment and job satisfaction.

Resumo

Liderança é orientar a visão de uma pessoa para objetivos mais elevados, para aumentar o desempenho de uma pessoa para padrões mais elevados, e trazendo a personalidade de um indivíduo além de suas limitações. Portanto, os problemas abordados nesta pesquisa foi o de ser levar através da elaboração de uma proposta para melhorar o ambiente de trabalho, dos quais quatro objetivos que visa atingir o objetivo global destacada.

A pesquisa foi conduzida sob uma frase holística, abordagem mista, tipo projetiva e design de campo não-experimental. Como uma ferramenta para questionário de recolha de dados intitulado "Questionário sobre liderança e clima organizacional para propor oficinas de treinamento de liderança" .considerándose uma amostra de 22 funcionários, bem como técnica de entrevista, aplicada a 3 colaboradores estratégicos usados empresa SAC Tire Desempenho

Como resultado da análise quantitativa mostra que o nível de comunicação é bastante favorável e desfavorável 72,7% para 22,7%, o nível de motivação é moderadamente favorável e desfavorável 68,2% para 27,3 %, o nível de habilidade é moderadamente favorável e desfavorável de 81,8% para 9,1%, o nível de relacionamentos interpessoais é moderadamente favorável e desfavorável 86,4% para 9,10%, o nível de ambiente de trabalho é moderadamente favorável e desfavorável de 72,7% para 22,7%, e, finalmente, o nível de satisfação no trabalho é moderadamente favorável e desfavorável de 77,3% para 18,2%.

Palavras-chave: liderança, ambiente de trabalho, comunicação, motivação, capacidade, relações interpessoais, ambiente de trabalho e satisfação no trabalho.

Introducción

El presente trabajo se divide en 8 capítulos, que se desagregarán a continuación brevemente.

En el capítulo 1, se mostró el problema de investigación, que fue la falta de formación de líderes que mejore el clima laboral, desagregándose un objetivo general y 4 objetivos específicos. En el capítulo 2, se detalló el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías, el liderazgo y clima laboral, además de conceptualizar las sub categorías y categorías emergentes. En el capítulo 3, se describió al objeto de estudio que es la empresa Performance Tire S.A.C, detallando su información legal, financiera y tributaria. En el capítulo 4, se realizó el trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados estadísticos mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un análisis cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por el autor, para realizar un diagnóstico final. En el capítulo 5 se detalló la propuesta de investigación, que llevó por nombre “Somos amigos”, con el objetivo de proponer talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una empresa de comercialización de productos automovilísticos. En el capítulo 6, se elaboró una discusión final, en donde se argumentó con bases teóricas los resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final. En el capítulo 7, se desagregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio, y en el capítulo 8, se colocaron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación.

Finalmente, se espera que los resultados sean de utilidad para que la empresa tome las medidas pertinentes, destinadas a mejorar el clima laboral, mediante la aplicación de una propuesta de mejora para la formación de líderes a través de talleres formativos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

En la actualidad las organizaciones enfrentan una realidad competitiva y cambiante, por lo que es necesario que éstas conozcan qué les hace sentir a gusto a sus colaboradores y saber qué acciones tomar para lograr un mejor medio en el que se desarrolle el trabajo cotidiano e influir directamente en la satisfacción de los trabajadores y por tanto en la productividad empresarial. En ese contexto, cabe mencionar que las organizaciones se consolidan cuando sus colaboradores son conscientes que pertenecen a un clima saludable, fortaleciendo así las relaciones interpersonales y logrando el compromiso de la organización.

Una encuesta mostró que en el Perú el 58% de las empresas no tienen talleres para identificar y desarrollar empleados con alto potencial. Sin embargo esa misma encuesta manifestó que el 42% de las empresas si habían interiorizado la importancia de desarrollar las habilidades de liderazgo entre sus profesionales con alto potencial. Gestión (2010). Por ello, es importante destacar que el capital humano es una pieza clave para el cambio y crecimiento de una empresa, por lo que un adecuado clima organizacional es necesario para alcanzar un alto desempeño individual y colectivo en un equipo humano de trabajo.

El clima laboral está conformado por personas, sus características y personalidades, el cual representa el distintivo de una organización y podría definirse como la percepción que los colaboradores se forman de la organización a la que pertenecen; alineados siempre hacia un mismo objetivo y al logro de sus metas. Algunas de las claves para su logro es que las personas sientan que son importantes, que su trabajo del día a día aporta en el desarrollo de la empresa, y que se aprecien como parte de un equipo, auto motivándose a dar ideas en cada uno de los procesos que generan.

Se suele confundir el clima laboral con la cultura organizacional. Por ello, Alonso, Sanchez, Tejero, y Retama, (2000) expresaron que “las características organizacionales son lo que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas” (p.340). La percepción de este enfoque recae en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores externos.

El problema que enfrenta el objeto de estudio se aprecia principalmente en las emociones y la falta de satisfacción laboral de los miembros de la organización generado por el ambiente laboral en donde se observa falta de motivación y de cooperación, así como conflictos internos debido a la falta de integración, y sobre todo a la ausencia de un modelo orientador que guíe e impulse al equipo organizacional al cambio.

En ésta organización solo existe un tipo de liderazgo, que es el autoritario, que lo asume el jefe, dueño del negocio, o el administrador en ocasiones, y no se genera una direccionalidad correcta en los colaboradores que los lleve a seguir hacia una misma meta, además de falta de compromiso de los trabajadores, quienes solo se dedican a realizar la labor encomendada y no a cumplir objetivos, generando un clima laboral poco saludable e inestable.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo promover la formación en liderazgo, para mejorar clima laboral en una pyme de Lima, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme de Lima, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los niveles de comunicación, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral en una pyme de Lima, 2017.

Teorizar fuentes de información del liderazgo para mejorar el clima organizacional y difundirlas entre las unidades de la pyme de Lima, 2017.

Diseñar una propuesta que permita fomentar la formación en liderazgo para mejorar el clima organizacional en una pyme de lima, 2017.

Validar los instrumentos de diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos para su desarrollo.

1.3 Justificación

El propósito de la investigación se orienta a proponer talleres de formación en liderazgo, soportado en una propuesta que permita mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017.

1.3.1 Justificación metodológica

El propósito de la investigación se orienta a proponer talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima organizacional en una pyme de Lima.

En el contexto metodológico, los resultados de la investigación se sustentan en la aplicación de una herramienta específica de investigación válida para el efecto del estudio, como lo es la aplicación del instrumento tipo cuestionario, y la aplicación de la técnica tipo entrevista dirigido al personal de una pyme de Lima.

1.3.2 Justificación práctica

Hoy en día las organizaciones deben actualizarse con talleres modernos que motiven a su personal a integrar sus objetivos hacia resultados en común trabajando en equipo, mediante una guía orientadora que dirija a cumplir objetivos con el propósito de que los trabajadores tengan una percepción positiva del ambiente laboral donde trabajan.

Por ello, en el contexto práctico, los resultados obtenidos pueden orientar estrategias para fomentar la formación en liderazgo, que logre generar en los colaboradores un mejor desempeño laboral y mejoras en las relaciones interpersonales mediante la implicación de su personal, que desarrolle en ellos una personalidad propia y coherente con los nuevos desafíos organizacionales, propiciador además de una mejor comunicación, motivación,

habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral, que mejore el clima laboral y por ende la productividad de la organización.

Desde el punto de vista institucional tendrá valor para los estudiantes de la Universidad Privada Norbert Wiener, porque la investigación desarrollada podrá ser utilizada como consulta para la obtención de nuevos conocimientos.

A nivel individual será de utilidad porque permitirá obtener a través de las experiencias vividas, una amplia información con respecto al área de estudio de esta investigación, generando deseos de investigación y mejora continua.

El presente trabajo, finalmente, permitirá a la Pyme Performance Tire S.A.C, ser una empresa competitiva administrativa y financieramente, mediante la implementación de una propuesta de mejora, con el fin de integrar y motivar a todos los colaboradores a ser líderes capaces de conducir, guiar y dirigir personas o equipos ejerciendo una mayor influencia en los demás, y orientando sus habilidades para convencer a que se trabaje con entusiasmo y lograr objetivos compartidos.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Dado el interés suscitado por la investigación, direccionada a mejorar el clima organizacional y la importancia de ésta por orientar y fomentar en el trabajador su formación en el liderazgo, se muestran las siguientes teorías que respaldan, apoyan y refuerzan la investigación mostrada en este trabajo.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano, como lo sostienen Alonso, Sánchez, Tejero & Retama (2000). Por lo que el ambiente de la organización percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional según Méndez (2006), se expresan por las variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que además orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando en los colaboradores el compromiso hacia el logro de resultados, la satisfacción y el nivel de eficacia en el trabajo.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar, por tanto, a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima laboral, completando el circuito, como lo mantiene (Goncalves, 2000).

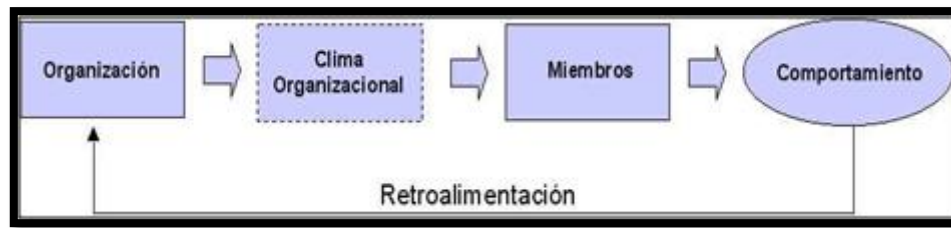


Figura 1. Circuito del clima organizacional

Fuente: *Introducción al clima organizacional*, Goncalves (2000, p.21)

El liderazgo, por tanto, es una de las variables que expresa el clima organizacional. En ese sentido, como lo expresa Aguilar (2011):

El liderazgo mide el grado de percepción de un conjunto de características estables, la capacidad de influir en un grupo, el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas, gestiones, a la vez que promueve un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde exista un equilibrio organizacional (p.367).

Sin embargo, a pesar que autores como Gibson (2001) afirman que liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo y agentes de cambio, Robbins (1999), sostiene que el liderazgo es la capacidad de influencia en un grupo para que se consiga las metas organizacionales y Chiavenato (1995), menciona que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha elaborado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología. Por ello, según Kroeck, Lowe & Borwn

(2004), no existe hasta el momento una definición específica y aceptada respecto al liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a considerar una definición unívoca del mismo, como lo señalan Antonakis, Cianciolo, & Sternberg (2004).

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada en 1930 por Elton Mayo, el cual se originó debido a la necesidad de lograr eficiencia en la producción dentro de la armonía laboral entre los obreros y empleados. De esta manera se rechazaba a la teoría Clásica, teoría mediante la cual se estudiaba a las empresas como máquinas que cumplían órdenes y producían, sin darle mayor importancia al ser inteligente que las creó y quien las manipula. Por lo que es preciso mencionar a Chiavenato (2000) que asegura que:

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial y una civilización industrial en la que la tecnología y el método del trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador (...). En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente (p.118).

Por ello, es que mediante el desarrollo de la teoría de las relaciones humanas se empieza a brindar la verdadera importancia al factor humano, como un recurso fundamental en las organizaciones, preocupada en ofrecer mejores condiciones de trabajo que ayude al

desarrollo de las tareas. Estas condiciones no solo deben ser físicas sino también emocionales, en las que se dé mayor confianza y participación a los colaboradores.

En el siguiente cuadro comparativo entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, se puede apreciar cómo ha evolucionado la valoración de los recursos humanos respecto de las organizaciones.

Tabla 1.

Comparación entre teoría clásica y teoría de las relaciones humanas

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<p>Estudia la organización como máquina.</p> <p>Hace énfasis en las tareas o en la tecnología.</p> <p>Se inspira en sistemas de ingeniería.</p> <p>Se desenvuelve una autoridad centralizada.</p> <p>Existen líneas claras de autoridad.</p> <p>Se encuentra especialización y competencia técnica.</p> <p>Se acentuada la división del trabajo.</p> <p>Se crea confianza en reglas y reglamentos.</p>	<p>Se estudia a la organización como un grupo de personas.</p> <p>Hace énfasis en las personas.</p> <p>Se inspira en sistemas de psicología.</p> <p>Se hace delegación plena de autoridad.</p> <p>Se da autonomía del trabajador.</p> <p>Se crea confianza y apertura.</p> <p>Se hace énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.</p> <p>Dinámica grupal e interpersonal</p>

Se da una clara separación entre línea y staff.	
---	--

Fuente: Elaboración propia, extraído de Chiavenato (2000).

Tener presente que cada colaborador es una pieza fundamental de la organización y que se necesita del compromiso de todos los integrantes para lograr el éxito, beneficia a todos los trabajadores de la organización.

Elton Mayo resume que, poniendo mucha atención a los colaboradores de una organización, se evita la rutina, y se contribuye a la productividad en equipo para la organización. Por lo que, en su libro *Los problemas sociales de una civilización industrial*, señala que: “la teoría de las relaciones humanas busca mayor flujo de comunicación, en el que sobresale la importancia del factor humano permitiendo su participación en la toma de decisiones y en la comunicación interna dando más confianza a todos los miembros de la misma” (p.84)

Asimismo, Jaramillo (2006) refiere que:

El advenimiento de la teoría de las relaciones humanas trae un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de institución, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc., y se critica con dureza los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización y los principios generales de la administración. De repente se comienza a explorar la otra cara de la moneda: el ingeniero y el técnico ceden el lugar

al psicólogo y sociólogo; el método y la máquina pierden primacía ante la dinámica del grupo; la felicidad humana se concibe desde otros puntos de vista diferentes, pues el *homo economicus* cede el lugar al hombre social (p.5).

Jaramillo recalca que a través de esta teoría comienza una nueva era para la administración, pues empieza el cambio de pensamiento en relación a los recursos humanos y su importancia. Por ello, de acuerdo a Chiavenato (2006):

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. (p.152).

La teoría de las relaciones humanas, es una característica esencial que le permite a la empresa generar una privilegiada posición ante otras organizaciones. Bajo esas mismas líneas, se puede notar que las personas presentan un flujo de necesidades internas que demandan la búsqueda de la satisfacción, mediante la dirección de los objetivos planteados en un contexto de motivación. Esta escuela, hace referencia sobre la solución a la posición emocional de frustración, mostrando la alternativa de solución que mitigará una primera necesidad para cubrir otra.

Chiavenato refiere que dicha teoría define como relaciones humanas a los contactos conscientes establecidos entre individuos y grupos, que existe entre empleados y sus colegas, así como entre subordinados y sus jefes, y como la integración de los elementos de las

diversas secciones existentes. Como se puede apreciar lo relaciona con un trabajo integrado en equipo, en el cual existe una comunicación con todos los integrantes de las organizaciones. Es así que, Chiavenato (2009), menciona que: “el comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita” (p.256).

Por lo tanto, la teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo principal resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que los colaboradores no solo trabajan para la obtención de dinero, sino también para lograr satisfacer sus necesidades personales, psicológicas y sociales.

Teoría transformacional o enfoque transformacional

En la actualidad, es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados. Su principal precursor es Bernard M. Bass quien se basó en ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James MacGregor Burns. Por lo que estos autores toman en cuenta tanto los rasgos y las conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que las teorías de los rasgos o las conductuales, de las cuales se basó inicialmente el liderazgo.

Por ello, House (1977) elaboró una propuesta teórica acerca del liderazgo carismático. El autor trató de cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. Es así que, Bass (1985), considera que:

En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no solo confían y respetan a su líder, sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales (p.76).

Implica entonces, la necesidad de tener un modelo de liderazgo en la organización para que los colaboradores se inspiren a consolidar su compromiso de cambio desde una perspectiva que les dé direccionalidad.

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos incluyen, como lo menciona Burns (1978):

El buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza (p.275).

Por lo que Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Ésta entiende al liderazgo como un proceso de influencia, en el cual los líderes median sobre sus seguidores. Las personas que entienden la importancia de este cambio modifican sus conductas si reciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Por su parte, el mismo autor establece una diferenciación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. En donde en éste último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades para beneficio de la organización.

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras la realización de las tareas asignadas. De acuerdo a lo expuesto, Bass (1998) expresa que: “El líder incita a que los seguidores trasciendan a sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización” (p.456). Entendiendo que esto generaría confianza y respeto por parte de sus seguidores, si son motivados a lograr lo que ellos esperan.

Bass (1998) considera que “los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés, brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre” (p.81). Por lo que, este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio, con el objetivo de que los colaboradores de la organización presenten actitudes correctivas y orientadas hacia los resultados.

Teoría de la motivación humana

En la investigación se consideró también la participación de la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, permitiéndolo centrar la conducta del colaborador en sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto – realización. Por lo que, Quintero (2007) expresa que:

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, por lo que se propone una jerarquía de necesidades y factores que motiven a las personas, identificando cinco categorías de necesidades, considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (p.110).

Esta última teoría apoya el impulso hacia el logro de resultados, en donde se va a invitar al colaborador a actuar de una determinada manera o hacia un comportamiento específico impulsado por la motivación.

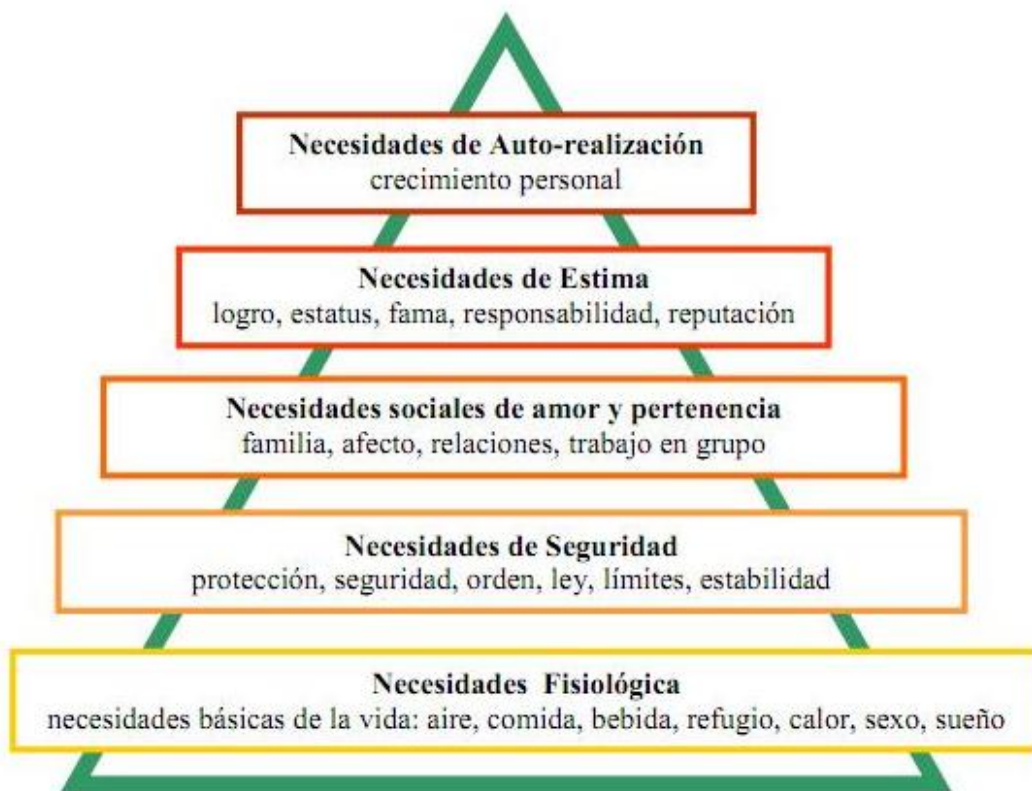


Figura 2. Esquema del modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: *Adaptado de Chapman (2007).*

Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg fue nombrado uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la motivación e higiene.

Esta teoría demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Por lo cual, Davis y Newstrom (2003) explican que:

Los factores presentes que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (Logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). “Los factores ausentes, que son fuentes de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad)”. (p.133).

La teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto si un colaborador trabaja en condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en la organización), éste tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Por lo contrario, si dichas situaciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la empresa.

El psicólogo Herzberg, investigó sobre la pregunta, ¿Qué desean las personas sobre sus puestos?. Por lo que se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban las actitudes de los trabajadores. Según Rue, L & Byara, L. (2000), los factores reportados en esta investigación fueron, “el logro, reconocimiento, trabajo en si mismo, responsabilidad, promoción, crecimiento, normas y procedimientos, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relaciones con iguales, vida privada, relaciones con subordinados, status y seguridad”(p.77).

Los factores de insatisfacción o higiénicos afectan el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos, se encuentran los salarios, las condiciones laborales, las prestaciones, le

seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones con el jefe, las relaciones con los compañeros, las relaciones con los subordinados. Por lo contrario, los satisfactores o motivadores son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos, son el logro y la realización, el reconocimiento y el trabajo en sí mismo.

Antecedentes internacionales

En Chile, López (2012), diseñó una tesis sobre las representaciones sociales del liderazgo en organizaciones comunitarias, que tuvieron como objetivo conocer las representaciones sociales sobre el liderazgo que poseen los dirigentes sociales. Su metodología fue de tipo cualitativo constructivista, y utilizó el instrumento de entrevistas abiertas, semiestructuradas y focus group. El resultado más importante que dio a conocer el autor fue demostrar que la visión sobre las representaciones sociales que tienen sobre el liderazgo los dirigentes sociales, no difieren en gran medida unas de otras, pero se pueden resaltar 3 conceptos claves: conducción, conocimientos y objetivos. Tiene relación con la investigación porque ambas escogieron y detallaron el mismo método de solución para el problema identificado, que fue la propuesta de implementar talleres de liderazgo a través de conocer la problemática de investigación.

En Venezuela, Contreras (2012), estructuró una tesis sobre un programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la universidad de Carabobo, que tuvo como objetivo diseñar un programa de liderazgo para fomentar habilidades de innovación, transformación y excelencia en los docentes de la facultad de odontología de la universidad de Carabobo. Su metodología fue de tipo proyecto

factible, con un diseño transaccional descriptivo, con una muestra de 89 sujetos pertenecientes a la población de profesores de la universidad de Carabobo, aplicándose el instrumento del cuestionario. Sus resultados obtenidos arrojaron que los docentes están interesados en mayor o menor grado en el desarrollo de nuevas habilidades, además que solo a veces son capaces de influir positivamente en el estado de ánimo de sus alumnos, también se reconoce que el trabajo en equipo es más productivo que el trabajo individual. Tiene relación con la investigación porque el trabajo también pretende construir y aplicar capacitaciones y/o talleres de liderazgo mediante la implementación de un programa que forme líderes, para la mejora del ambiente de trabajo, aplicando diversas estrategias.

En México, Baños (2011), diseñó una tesis doctoral sobre el tema competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la pequeña y mediana empresa del sector calzado en México, la cual tuvo como objetivo de investigación determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados. En lo concerniente a la metodología la autora optó por utilizar el diseño no experimental y transversal, con una muestra de 134 empresas y utilizando la encuesta como instrumento. Se llega a la conclusión que en relación a los enfoques en donde se destaca la importancia de determinar las competencias esenciales de las empresas y dar relevancia también al descubrimiento de cuáles son las competencias individuales para cada participante de la organización es posible afirmar que dichos enfoques son interesantes pero muy poco probables de aplicar en el sector del estudio. Tiene relación con la investigación porque ambas buscan lograr y sostener en el tiempo una ventaja competitiva, que lo da la aplicación de un modelo o programa para mejorar el clima laboral implementando también competencias.

En Ecuador, Aguilar & Riera (2012), publicó una investigación direccionada a dar a conocer un diseño de un programa de liderazgo para directivos de la PUCE, Quito, teniendo como objetivo general diseñar un programa de liderazgo de alto impacto para directivos de la PUCE. Aplicaron el instrumento tipo entrevista a los directivos de la PUCE. Entre las conclusiones más importantes se dio a conocer que los entrevistados coincidieron en la necesidad de contar con un programa permanente de desarrollo de competencias, porque este facilitará el alineamiento estratégico de la gestión de los directivos. Tiene relación con la investigación porque ambas buscan desarrollar competencias mediante la implementación de un programa en donde se incluyan talleres de liderazgo que facilite la inducción del nuevo directivo, originando así un mejor ambiente laboral.

En España, Aguilera (2011), publicó una tesis doctoral direccionada a dar a conocer el liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro, la cual tiene como objetivo general establecer relaciones entre el clima de trabajo que se percibe en las instituciones y conocer el liderazgo que se ejerce en las mismas. Su metodología fue de tipo mixta cuantitativa-cualitativa, y como instrumento se utilizó el cuestionario sobre el clima organizacional. Las conclusiones más importantes que dio a conocer al autor fueron, que los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con niveles de satisfacción altos, teniendo un reflejo directo respecto al clima organizacional en donde se encuentra un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia. Tiene relación con la investigación porque ambas utilizan las variables liderazgo y clima laboral para demostrar en la investigación, las carencias, situaciones relevantes y propuestas de mejora de una entidad que reconoce la

importancia de establecer una conexión notable entre ambas que permita mejorar el ambiente laboral de una organización.

Antecedentes Nacionales

Chávez (2007), diseñó una tesis sobre el liderazgo personal e interpersonal en docentes y estudiantes de la UNMSM, tuvo como objetivo, evaluar las características del liderazgo personal e interpersonal de los docentes y estudiantes de enfermería de la UNMSM identificando sus fortalezas y debilidades. Su metodología fue de tipo, aplicativo analítico comparativo de enfoque cuantitativo, aplicándose el instrumento del cuestionario. Cómo resultados finales se obtuvieron que la responsabilidad y el control del ego constituyan las principales fortalezas del liderazgo personal, la dimensión de destrezas gerenciales constituye las destrezas la fortaleza más importante del liderazgo interpersonal. Tiene relación con la investigación porque ambas proponen propiciar e impulsar una guía mediante capacitaciones para que el colaborador aprenda a poner en práctica sus competencias, dirigiendo, motivando e impulsando a los demás a la organización o comunidad.

Pérez y Rivera (2015), publicaron una investigación direccionada a dar a conocer el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana. Teniendo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto. En la metodología presentada por los autores, señala que el tipo de investigación fue descriptiva o correlacional, con un diseño de investigación no experimental – transaccional, tomando como muestra a 107 trabajadores y se utilizó como instrumento el cuestionario. La conclusión más importante que mostraron los autores fue dar a conocer que existe un nivel moderado de clima organizacional, así como un nivel medio de satisfacción laboral, que

hacen que los trabajadores se sientan involucrados con su trabajo, perciban calidad en la supervisión de parte de los jefes, así como fluidez y rapidez en la cadena de valor de sus procesos organizacionales. Tiene relación con la investigación porque ambas comparten que la variable satisfacción laboral y clima organizacional son parte del objetivo liderazgo, el cual busca propiciar con su implementación un alto rendimiento y desempeño del trabajador propiciador del logro de resultados y objetivos esperados.

Campos (2012) realizó una investigación con el objeto de dar a conocer el estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución, Ventanilla- región Callao. En la metodología presentada, la autora muestra que el tipo de investigación fue no experimental, tuvo un diseño descriptivo correlacional, el instrumento fue un cuestionario, llamado “Escala de liderazgo directivo”. Acorde a los hallazgos, es posible afirmar entonces que el liderazgo directivo ejercido en forma regular, tiende a influir moderadamente en la generación de un inadecuado clima organizacional. Tiene relación con la investigación porque ambos plantean que el líder de la organización se desempeña de forma directiva hacia los colaboradores, y éstos a su vez tienen el trabajo de formar e instruir a otros con el ejemplo a ser líderes, estableciendo rasgos característicos y esenciales democráticos para dirigir una organización.

Quevedo y Riojas (2015) realizaron una investigación direccionada a dar a conocer la propuesta de un plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL corredores de seguros, basada en la teoría antropológica de la motivación de Pérez López. En la metodología los autores optaron por utilizar el tipo de investigación descriptiva mixta, de diseño no experimental, y se trabajó con la población dado el pequeño número de trabajadores. En las conclusiones más importantes los autores manifestaron que los factores

que favorecen al clima organizacional son, la buena relación entre compañeros, el interés o preocupación de la empresa por sus trabajadores, la iniciativa de los colaboradores en su trabajo, contar con suficiente equipo y útiles para realizar adecuadamente el trabajo y la limpieza dentro del trabajo. Tiene relación con la investigación porque ambas buscan mejorar al ambiente laboral para generar competencias entre los trabajadores de la empresa.

Malocho (2009), publicó una investigación direccionada a dar a conocer la influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N°1, Lima Sur, 2009. Teniendo como objetivo principal determinar en qué medida influye el clima institucional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL. En la metodología, el tipo de investigación fue cuantitativa descriptiva, con diseño descriptivo y se utilizó el instrumento tipo cuestionario. La conclusión más importante que da a conocer el autor expresa que el clima institucional en el potencial humano influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N°1 con la que se cumple la hipótesis planteada de investigación, al 95% de confianza. Tiene relación con la investigación porque ambas investigaciones plantean que el clima laboral influye determinantemente sobre la cultura organizacional y la percepción que tiene el empleado sobre el ambiente laboral donde labora.

2.1.3 Marco conceptual

Liderazgo.

Es la capacidad de influir en otros con la finalidad de concretar determinados objetivos, por lo que Aguera (2004) define que:

“El líder no es impuesto pero escogido. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal”. (p.93).

Por lo expuesto, se da a conocer la existencia de dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. El primer factor, es el que está impuesto, y el otro el que es escogido, y este segundo es el idóneo, pues es a través de los demás que se reconoce a un líder original, y no a través de la mera formalidad o imposición de los cargos.

El liderazgo mide el grado de percepción de un conjunto de características estables. Por ello, Aguilar (2011), asegura que: “liderar es la capacidad de influir en un grupo, por lo que el nivel de confianza y funcionalidad percibido entre el equipo en la toma de decisiones, iniciativas y las gestiones es un estilo de la administración eficiente con carácter estratégico donde existe un equilibrio organizacional” (p.58). Los líderes son agentes de cambio, por lo que el liderazgo se inicia desde que se influye en la modificación de la conducta para modificar las competencias y generar motivación.

El liderazgo es la capacidad de influencia en un grupo para que se consiga las metas organizacionales. Es así que Chiavenato (1995), expresa que: “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”(p. 24). A raíz de lo expresado, se denota la importancia de la comunicación para que exista liderazgo en las organizaciones. Sin la interacción de la comunicación en las diversas situaciones de la vida laboral, difícilmente el equipo se consolida eficientemente y logra resultados favorables.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la organización. Chiavenato (2000) sostiene que “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional” (p.86). Se puede entender entonces que el clima organizacional es un conjunto de factores que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas y que depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

El clima laboral está determinado por un conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones. Ante lo mencionado, Rodríguez (1999) menciona que: “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”. (p.159). Las personas que laboran en una entidad, perciben su entorno organizacional de acuerdo a las características que posean, influyendo en el comportamiento y toma de decisiones de esta.

Rodríguez (1999) indica que, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado en “la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el

comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas”. (p.158).

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera.

Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

Esto nos permite decir que el clima organizacional es el conjunto de factores del ambiente interno de la organización que son percibidas por los miembros, y que influyen en el comportamiento de las personas.

Comunicación

La comunicación es el intercambio de información entre personas, y constituye uno de los procesos fundamentales para la experiencia humana. Por lo tanto, Chiavenato (1998), sustenta que:

La comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir que cada vez que nos comunicamos con nuestra familia, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes entre otros, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar algún significado o mensaje (p.188).

La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización ya que es el único medio por el cual se hace entender. Por lo tanto es a través de este estudio se hace énfasis en la importancia de tener una buena comunicación para procurar un ambiente de trabajo agradable.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. Por ello, Martínez de Velasco & Nosnik, (1998) expresan que: “la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación” (p.48). Por lo que, el envío de mensajes con significados y transferibles tanto a un individuo como a varios, y el buen manejo de ésta nos ayuda a evitar conflictos personales, así como los laborales.

Motivación

Aguilar (2011) define que:

La motivación mide el conjunto de aspectos que el profesor valora o cuestiona y que se encuentran relacionados con la naturaleza, contenido del trabajo mismo, el ambiente físico y psicológico. Plantea que las conductas de los líderes pueden tener un principio evolutivo, determinadas por la pre contemplación, la contemplación, la preparación, la acción y el mantenimiento, con lo cual se observa un proceso de encadenamiento lógico (p.103).

Por consiguiente, la motivación es un factor indispensable en el proceso de mejora hacia un clima laboral esperado en ésta pyme, puesto que impulsa al trabajador a poner en práctica actitudes y comportamientos direccionados al logro de objetivos en común.

La motivación laboral es una herramienta útil para aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a llevar a cabo sus actividades de la mejor manera. Por ello, Chiavenato (2002) lo define como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea (...) para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento. Por ello el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado (p. 107).

En la relación laboral todo colaborador tiene que ser valorado, de manera que se perciba un ambiente agradable, y como resultado de ello, tanto la personalidad, como el sistema de creencias del empleado sean estimulados a alcanzar un óptimo rendimiento que se vea reflejado en los resultados de la empresa.

Habilidades laborales

Segun Sagi-Vela (2004):

Las habilidades laborales como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) forman una competencia, que son aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, que aseguran su buen logro (p.86).

La habilidad del trabajador se puede ver reflejado en diferentes aspectos, pero el principal es el desempeño para una mejor rentabilidad y productividad. Relacionarse dentro de la empresa con los compañeros de trabajo, en función de los valores, actitudes, intereses, niveles jerárquico, motivaciones, etc., se consolida en sus aspectos individuales como las actitudes, percepciones, personalidad, valores, y nivel de estrés de las personas.

Definición de Relaciones Interpersonales

La habilidad para expresarse con la emisión de señales, sonidos, gestos, señas, etc., tiene como objetivo dar a conocer un mensaje. Saber escuchar, tener capacidad para solucionar conflictos y tener una expresión auténtica, son herramientas que se pueden utilizar para una buena relación interpersonal. Por el cual, Rodríguez (2000) afirma que, “las relaciones

interpersonales son acciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la que interviene la comunicación como en toda relación y ayuda a obtener información respecto al entorno donde se encuentran” (p.56). Sin buenas prácticas interpersonales no habría capacidad de desarrollar efectivamente una actividad de trabajo movilizandando las destrezas necesarias para el logro de objetivos.

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y su participación en grupos sociales dentro de una estructura. Por ello, Chiavenato (1992) afirma que:

Los individuos mantienen una constante interacción social, mediante relaciones cordiales y provechosas para ambas partes, concordancia de sus respectivos intereses, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, fundadas en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, haciéndose comprender de los demás, mediante objetivos y procedimientos (p.92).

La clave para que en una organización exista un buen ambiente de trabajo viene dada por las relaciones humanas, permitiendo así que los empleados puedan intercambiar ideas y opiniones, con el objetivo de que relación laboral sea amena y agradable para brindar a la empresa personal que sea capaz de buscar soluciones en conjunto.

Ambiente laboral

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización

se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios en la organización. Alves (2000) dice que: “una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

Satisfacción laboral

La Satisfacción laboral es un elemento emocional que influye en el colaborador y que genera comportamientos positivos que se ven reflejados en los resultados organizacionales y metas alcanzados. Por lo expuesto, Wright y Bonett (2007) sostienen que: “la interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben” (p.66).

La satisfacción laboral por tanto es como un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, y que satisface requerimientos individuales a través de su trabajo.

Es por ello que, Nash (1988) definió la satisfacción laboral como: “Un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”(p.67). La satisfacción laboral es por tanto, un elemento subjetivo, que solo lo determina el estado emocional del trabajador, de acuerdo a lo que este reciba de su lugar de trabajo.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad que tiene la persona con su ambiente de trabajo. Por ello, Dunnette (1982) considera que:

Existen dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro (p.201).

Por tanto, la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones en la empresa, pues surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas que este tiene.

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es una herramienta de aporte laboral, que genera como resultado, la identificación de los requerimientos y logros de la organización. Por ello, Martínez (1998) manifiesta que: “La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, opinión, actividad o conducta” (p.39). Por ello, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos o conductas, en busca de una reacción.

Proceso de Inducción

El proceso de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa. Para Mercado (2003) el proceso de inducción es: “Una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo,

tomando en consideración el factor tiempo.” (p. 87). El colaborador debe adquirir una serie de conocimientos y recibir la información necesaria, de acuerdo al tipo de empresa en el que labora, en busca familiarización y una progresiva integración al grupo de trabajo.

Misión, visión de la empresa

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Por lo que, según Thompson, A. & Strickland, A. (2001):

Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado (p.912).

Las organizaciones deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Este estudio se desarrolló en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para poder construir una propuesta final.

Una de las claves de la investigación holística se centra en los objetivos como logros sucesivos de un proceso continuo, más que como un resultado final. Al fijar la atención en los objetivos, las disputas entre diversos paradigmas desaparecen, porque el uso de determinados métodos ya no constituye criterio suficiente para diferenciar o caracterizar los tipos de investigación, ni los modelos epistémicos.

Para Hurtado (2000), la investigación holística es:

Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el absoluto ni el todo) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98).

Por lo anterior se puede concluir que ya no es suficiente estudiar los eventos solo desde una única perspectiva, y que los procesos de pensamiento sintagmático permiten al investigador generar comprensiones integradas de los eventos en teorías amplias que aluden a las totalidades. Por lo que Hurtado (2010) considera que:

El sintagma constituye una comprensión amplia, en la cual se integran diferentes puntos de vista o paradigmas, de manera que puede percibirse el evento como una totalidad, y no desde una única perspectiva rígida e incompleta. A partir de los desarrollos de la comprensión holística de la investigación, se asumió el concepto de sintagma como una categoría central del proceso de hacer ciencia (p.100).

Se comprende por holística al pensamiento y actitudes cada día más abiertos con múltiples caminos y oportunidades de investigación el cual propone nuevas teorías, nuevas ideas y nuevos valores. Ayuda a entender mejor la realidad orientada hacia la generación de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica. Asimismo, se comprende la indagación holística como el camino hacia nuevas oportunidades para generar conocimientos

2.2.2 Enfoque

Por su naturaleza, la investigación fue mixta, cuali-cuantitativa educacional. Por lo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que:

Se utilizan aspectos cuantitativos para realizar el diagnóstico de la capacidad inventiva y, así mismo, se utiliza lo cualitativo para realizar la propuesta del sistema de invención. A la vez se validan y se utilizan aspectos cuantitativos para procesar la validación del juicio de expertos, por lo que la investigación es mixta, así mismo en la validación de la propuesta se utilizará aspectos cuantitativos y cualitativos (p.546).

El enfoque en el que se trabajó fue puramente holístico, por lo cual se describieron diversas técnicas de análisis y se ampliaron criterios para decidir la conveniencia de su aplicación. El proceso es dinámico porque se consideran las características de los enfoques cuantitativos y cualitativos para una mayor profundidad en el conocimiento de la investigación, además cuentan con objetivos claros y técnicas que se usan de manera adecuada.

A través de este enfoque se integran las mejores cualidades y características de los dos tipos de investigaciones existentes, como son la cualitativa y la cuantitativa, lo que nos permitirá tener una visión globalizada de la problemática y de esta manera brindar una solución certera.

2.2.3 Tipo

El tipo de estudio, según la finalidad de la investigación fue aplicada, porque se resolvieron problemas prácticos. Por lo que, Sánchez y Reyes, (2002) expresaron que: “se busca conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar” (p.18). La persona encargada de la investigación diseña y prepara estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que va a realizar.

En esta fase se completó el holograma de la investigación (gráfico del proceso de una investigación), se retoman los objetivos, y se explicita el holotipo de investigación. Además se formularon el diseño instrumental y el plan para la recolección de datos y para la intervención en caso de investigaciones de nivel integrativo. Se definen las unidades de estudio, se eligen las técnicas de muestreo, de recolección y de análisis, se diseñan los instrumentos, se validan, y se especifican las estrategias y procedimientos. Por ello, Hurtado (2000) afirma que: “El objetivo de la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta”. Es aquí donde el investigador estudia, diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para la creación de la propuesta de acuerdo al tema de investigación.

Por lo tanto, la tipología proyectiva permitirá que en un futuro determinado se ejecute la propuesta producto de la investigación.

2.2.4 Diseño

El diseño utilizado en la presente investigación es transversal. En él se establece una estructura, el cual es una estrategia para la obtención de la información requerida, lo cual es imprescindible para el desarrollo de la investigación.

Es por eso que es importante que el investigador defina el diseño que ha elegido para su tipo de investigación, ya que una mala elección del diseño podría no estar acorde con el objetivo de la investigación. Por lo expuesto, para Hernández, Fernández y Baptista (1998) “El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (p.106).

Los estudios transversales son diseños observacionales de base individual que suelen tener un doble componente descriptivo y analítico. Además, el estudio se considera de diseño transversal, debido a que llevará a cabo un estudio puntual a través de la muestra en un periodo y tiempo determinado (fecha de aplicación de los instrumentos cuantitativos y cualitativos). Según Hernández, Fernández y Baptista (2006): “el diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipulan ni se someten a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata de una investigación donde no se hace variar intencionalmente la variable dependiente” (p.84). Mediante el cual el investigador cumple con realizar un estudio descriptivo de la problemática presentada.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías Apriorísticas	
Categoría I	Categoría II
Liderazgo	Clima Laboral
Subcategorías apriorísticas	
Comunicación	Relaciones interpersonales
Motivación	Ambiente laboral
Habilidades laborales	Satisfacción laboral
Categorías Emergentes	
Comunicación asertiva.	
Canales de Comunicación en una empresa.	
Responsabilidad y puntualidad laboral	
Supervisión de las labores.	
Reconocimiento Laboral.	
Perfil de un buen empresario.	
Proceso de Inducción.	
Estrategias de ventas.	
Competencia y competitividad.	
Infraestructura adecuada.	
Metas y objetivos de la empresa.	
Misión, visión de la empresa.	
Capacitación del personal.	

Cuadro 1. *Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes.*

Fuente: Elaboración de la autora, (2017).

2.2.6 Unidad de análisis

Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio. Para Hurtado (2000), se conoce por población: “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p.152). Entonces, la población elegida debe considerar individuos que compartan ciertas características, lo cual no quiere decir que sea por conveniencia, solo que el grupo elegido deben tener características similares.

La población del estudio la conformaron 65 colaboradores del rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para el sector transporte, construcción, agrícola y minero que desempeñan su labor, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima.

Muestra

La muestra es un sub-grupo de elementos que pertenecen al conjunto definido en la característica que se determina población. Por ello, Bernal (2010) menciona que: “la muestra es parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p.176). La muestra es un sub grupo de la población, que tiene el propósito de investigar a la misma población.

La muestra del estudio la conformaron 22 colaboradores del rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para el sector transporte, construcción, agrícola y minero que desempeñan su labor, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima.

Tabla 2.

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa		Muestra Cuantitativa	
Muestra	N	Muestra	N
Gerente	1	Colaboradores	19
Administrativo	1		
Vendedor	1		
Total	22	Total	100%

Fuente: Elaboración de la autor, (2017).

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Instrumento

El instrumento utilizado fue la encuesta denominada, “Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer Talleres de formación en liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C”, en Lima, 2017”.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998):

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición

se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados (...). La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (p.235).

Asimismo, Hurtado, (2000) afirma que: “el instrumento de medición, es aquella herramienta que usa el investigador para la obtención de la información requerida y de esta manera lograr alcanzar los objetivos de la investigación” (p.155). Un instrumento cuantitativo y otro cualitativo (generalmente entrevistas a profundidad). Por lo que los instrumentos son los medios que se utilizan para recoger y almacenar información.

Técnica

La técnica utilizada para la presente investigación fue la entrevista personal (cualitativa), dirigidos al gerente general, al administrador y a un ejecutivo de ventas de la pyme Performance Tire S.A.C..

Para Hurtado (2000):

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (ver o experimentar), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), las sesiones en profundidad (hacer o participar). La entrevista y la encuesta son técnicas basadas en la interacción personal, y se utilizan cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas (p.427).

La entrevista es una técnica que le permite al investigador acceder a hechos, descripciones de situaciones o interpretaciones de sucesos o fenómenos. Por lo que Rodríguez y Valldeoriola (2009) expresaron que: “la técnica de la entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada” (p.84).

La técnica para la recolección de datos, fue la entrevista que se realizó a 3 colaboradores de la empresa Performance Tire S.A.C, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima. Los entrevistados fueron, el gerente general, el administrador y un personal de ventas de la empresa en mención.

Ficha técnica del instrumento

Nombre

“Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer talleres de formación en liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C”, en Lima, San Luis, 2017”.

Objetivo

El cuestionario tiene como objetivo recolectar información de los colaboradores de una Pyme de Lima para realizar un diagnóstico sobre el clima laboral, entorno a proponer mejoras para la formación de líderes en esta organización, mediante la propuesta de

implementar talleres formativos en liderazgo dirigidos a todo el personal de la pyme Performance Tire S.A.C. en Lima, San Luis, 2017..

Lugar de aplicación

Pyme Performance Tire S.A.C en el distrito de San Luis, Lima – Perú.

Forma de aplicación

Recolección en información In Situ de las unidades de análisis de la investigación.

Encuesta directa – personal.

Duración de la Aplicación

La aplicación de la encuesta tiene una duración entre 5 a 10 minutos.

Descripción del instrumento

El instrumento es el cuestionario integrada por 24 preguntas orientadas a las categorías de liderazgo y clima laboral.

La categoría proceso de liderazgo cuenta con 3 subcategorías que son comunicación, motivación y habilidades laborales, mientras que la categoría clima laboral presenta 3 subcategorías que son relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral.

Procedimientos de puntuación

El instrumento consta de preguntas alineadas a la escala de Likert en cinco calificaciones, siendo 1 para la denominación “Total Desacuerdo”, 2 para “Desacuerdo”, 3 para “Indeciso”,

4 para “De Acuerdo” y 5 para “Total Acuerdo”; para que posteriormente se realice el vaciado de la información.

Validez del instrumento cuantitativo

La validación seguirá el proceso mediante los criterios y juicios de expertos sobre el diagnóstico del liderazgo y clima laboral siendo partícipes los siguientes profesionales:

Tabla 3. *Juicio de Expertos para el instrumento.*

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. Manuel Mendives Laura.	Aplicable
2	Dr. Gregorio Cabrera Fernández.	Aplicable
3	Dr. José Alfonso Mesía Guevara.	Aplicable

Fuente: Elaboración de la autor, (2017).

2.2.8 Procedimientos y Métodos de Análisis

Fase 1. Reducción de datos

La fase reducción de datos contuvo las siguientes actividades: Recojo de información bibliográfica y experiencias distintas.

Se elaboraron instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Se solicitó la validación del instrumento por expertos para la ejecución de campo; para ello se requirió la aprobación del mismo y su debida autorización a las autoridades pertinentes.

Se pidió a las autoridades de la entidad la aplicación de los instrumentos tales como, la entrevista y el cuestionario.

Fase 2. Análisis de datos

En el tratamiento de la información (para la fase de análisis de datos), se utilizó el programa estadístico de análisis cuantitativo SPSS 22, obteniendo medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizó el método de triangulación y categorización.

Fase 3. Análisis descriptivo

En la fase de análisis descriptivo se consideraron las siguientes actividades:

Se hizo una revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándolos de acuerdo a las categorías y sub categorías.

Así mismo, se utilizó el método de triangulación y categorización.

Finalmente, se realizó un panel de juicio de los expertos en investigación.

Fase 4. Interpretación

Se realizó la triangulación en donde se establecieron las conclusiones teóricas y explicativas.

2.2.9 Mapeamiento

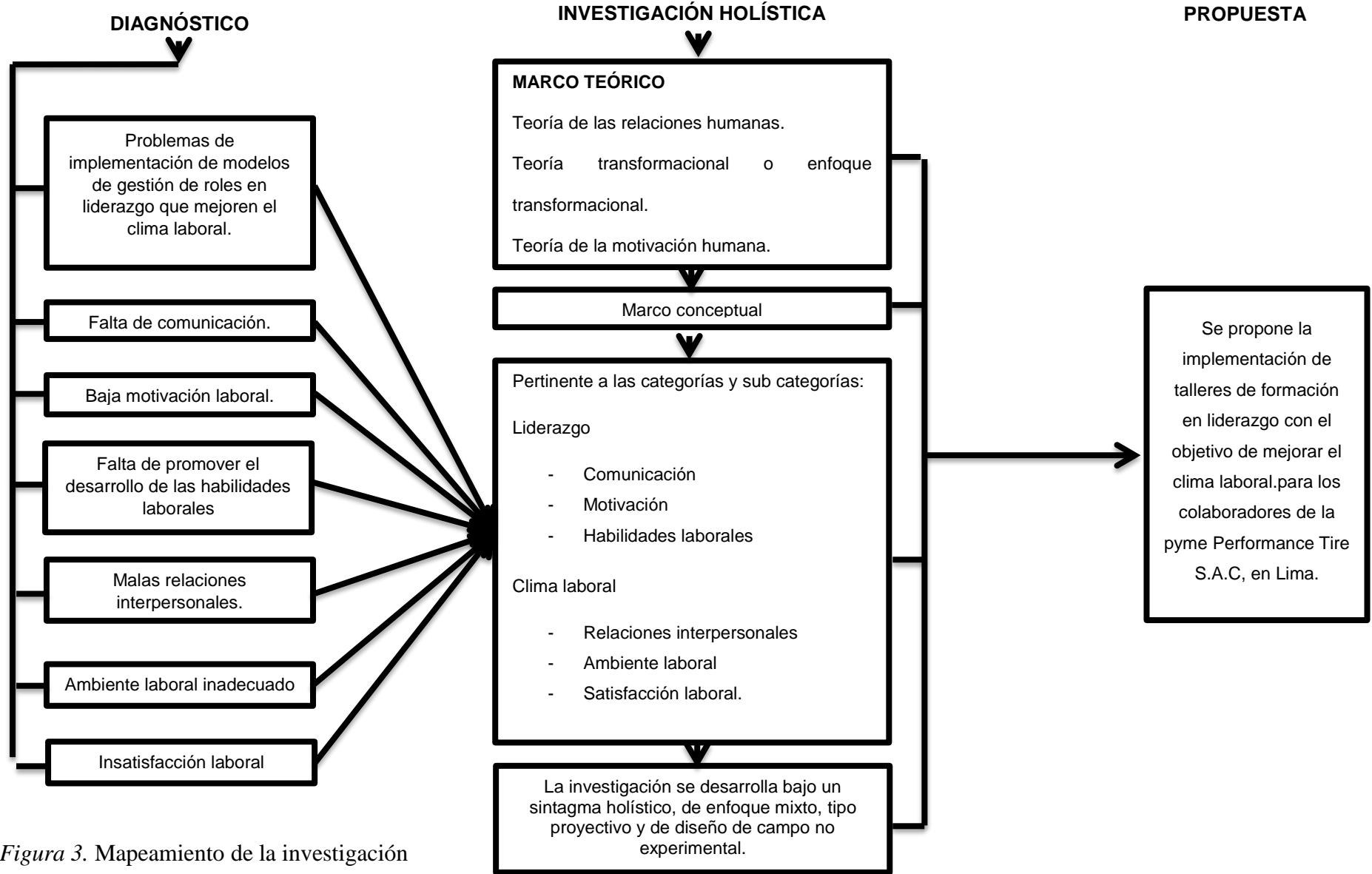


Figura 3. Mapeamiento de la investigación
 Fuente: Elaboración de la autor, 2017.

CAPÍTULO III

EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Performance Tire S.A.C es una empresa dedicada a la venta de llantas, aros y baterías para transporte, construcción, sector agrícola, minera y otros.

3.2 Marco legal de la empresa

Día de constitución:	27 de Noviembre del 2013
Accionista Mayoritario:	Rony Valverde López
Tipo de sociedad:	Sociedad Anónima Cerrada
Número de RUC:	20555452196
Domicilio fiscal:	Av. Nicolás Arriola 1468 Urb. San Luis

3.3 Actividad económica de la empresa

Dedicado a la venta de partes, piezas, accesorios con:

CIIU: 50304 como actividad principal y otros tipos de venta al por menor.

CIIU: 52391 como actividad secundaria.

3.4 Información tributaria de la empresa

PERFORMANCE TIRE S.A.C					
Estado de Situación Financiera					
Al 31 de Diciembre del 2016					
Activo			Pasivo y Patrimonio		
	2016	%		2016	%
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalentes de efectivo	34,625	9.10%	Sobregiro Bancario		
Inversiones Financieras			Cuentas por Pagar a accionistas, directores y gerentes	140,482	36.94%
Activos Financieros al Valor Razonable con cambios en Ganancias y Pérdidas			Obligaciones Financieras		
Activos Financieros Disponibles para la Venta			Cuentas por Pagar Comerciales	40,250	10.58%
Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento			Remuneraciones y Participaciones por Pagar	6,379	1.68%
Existencias	11,687	3.07%	Tributos por Pagar	2,211	0.58%
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	170,730	44.89%	Otras Cuentas por Pagar	2,105	0.55%
Cuentas por Cobrar a personal, accionistas, socios y gerentes	83,378	21.92%	Provisiones		
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	14,158	3.72%	Pasivos mantenidos para la Venta		
Créditos Tributarios	19,047	5.01%	Total Pasivo Corriente	191,427	50.34%
Activos por Anticipado (Proveedores)			Pasivo No Corriente		
Activos no Corrientes mantenidos para la Venta			Obligaciones Financieras		
Gastos Pagados por Anticipado	3,990	1.05%	Cuentas por Pagar Comerciales		
Otros Activos		0.00%	Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas		
Total Activo Corriente	337,615	88.78%	Pasivo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos		

Activo No Corriente			Otras Cuentas por Pagar	1,063	0.28%
Inversiones Financieras			Provisiones		
Activos Financieros Disponibles para la Venta			Ingresos Diferidos (netos)		
Activos Financieros mantenidos hasta el Vencimiento			Total Pasivo No Corriente	1,063	0.28%
Activos por Instrumentos Financieros Derivados			Total Pasivo	192,490	50.62%
Inversiones al Método de Participación					
Otras Inversiones Financieras			Patrimonio Neto		
Cuentas por Cobrar Comerciales			Capital social	22,440	5.90%
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas (neto)			Acciones de Inversión		0.00%
Otras Cuentas por Cobrar			Capital Adicional		0.00%
Existencias (neto)			Resultados no Realizados		0.00%
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero (neto)			Reservas Legales	1,391	0.37%
Inversiones Inmobiliarias			Resultados Acumulados	140,735	37.01%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	42,687	11.22%	Resultados del Ejercicio	23,246	6.11%
Activos Intangibles (neto)			Total Patrimonio Neto	187,812	49.38%
Activo por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos					
Crédito Mercantil					
Otros Activos		0.00%			
Total Activo No Corriente	42,687	11.22%			
		100.00			
TOTAL ACTIVO	380,302	%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	380,302	100.00%

Figura 4. Información tributaria de la empresa Performance Tire S.A.C.

Fuente: Creación de la autor, (2017).

3.5 Información económica y financiera de la empresa

PERFORMANCE TIRE S.A.C			
Estados Financieros Anuales - Individual			
Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de Diciembre del 2016			
	2015	%	
Ingresos Operacionales			
Ventas Netas	711,712	100.00%	
Otros Ingresos Operacionales	-		
Total de Ingresos Brutos	711,712		
Costo de Ventas	-535,135	-75.19%	
Total Costos Operacionales	-535,135		
Utilidad Bruta	176,577		
Gastos de Ventas	-115,947	-16.29%	0.00%
Gastos de Administración	-29,556	-4.15%	
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	-		
Otros Ingresos	-	0.00%	
Otros Gastos	-		
Utilidad Operativa	31,074		
Ingresos Financieros	19,060	2.68%	
Gastos Financieros	-16,926	-2.38%	
Participación en los Resultados de Partes Relacionadas por el Método de Participación	-		
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	-		
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	33,208		
Participación de los trabajadores	-		
Impuesto a la Renta	-9,962	-1.40%	
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Continuas	23,246	3.27%	
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación	-		
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	23,246	3.27%	

Figura 5. Información económica y financiera de la empresa Performance Tire S.A.C.

Fuente: Creación de la autor, (2017).

3.6 Proyectos actuales

Tiene como principal proyecto actual importar llantas de Asia (China, Japón y Corea).

Cerrar ventas virtuales a personas naturales y jurídicas por medio de una página web, con otras páginas web afiliadas, porque se pretende extender el comercio de la empresa a brindar servicios de transporte y flete.

Abrir sucursales en diferentes partes estratégicas de Lima y luego del Perú.

3.7 Perspectiva empresarial

Ser una empresa que además de ofrecer productos y accesorios para autos, brinde servicios complementarios, de:

- Balanceo.
- Lavado de automóviles.
- Pintura y reparación.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnostico

4.1.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 4.

Niveles de Liderazgo en una Pyme de Lima.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	13,6
Regular	18	81,8
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

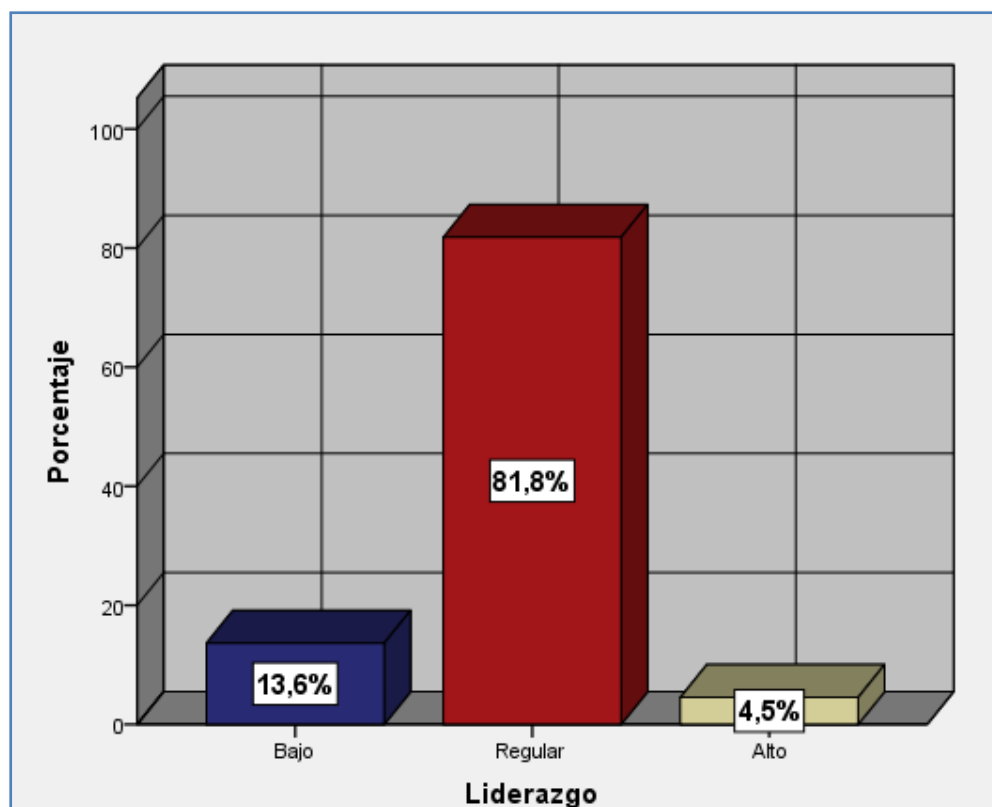
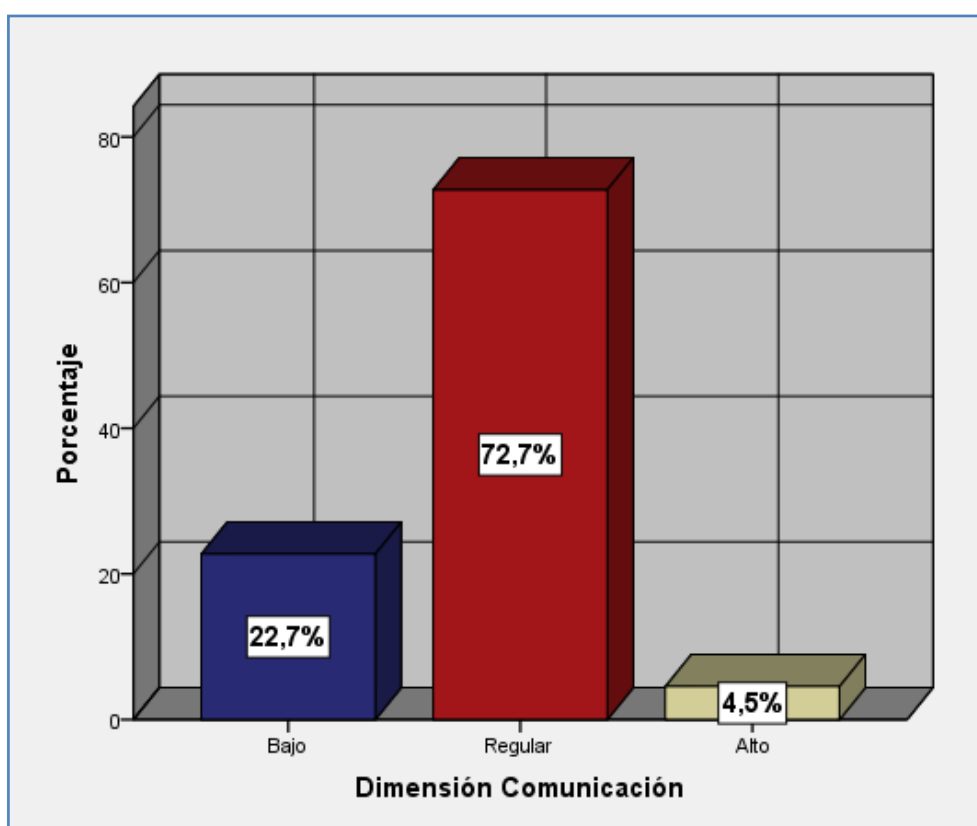


Figura 6. Niveles de liderazgo en una Pyme de Lima.

En la tabla 4 y figura 6 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 13,6% manifiestan un nivel bajo de liderazgo, el 81,8% muestran un nivel regular y sólo un 4,5% manifiestan un nivel alto de liderazgo en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 5.*Niveles de Comunicación en una Pyme de Lima.*

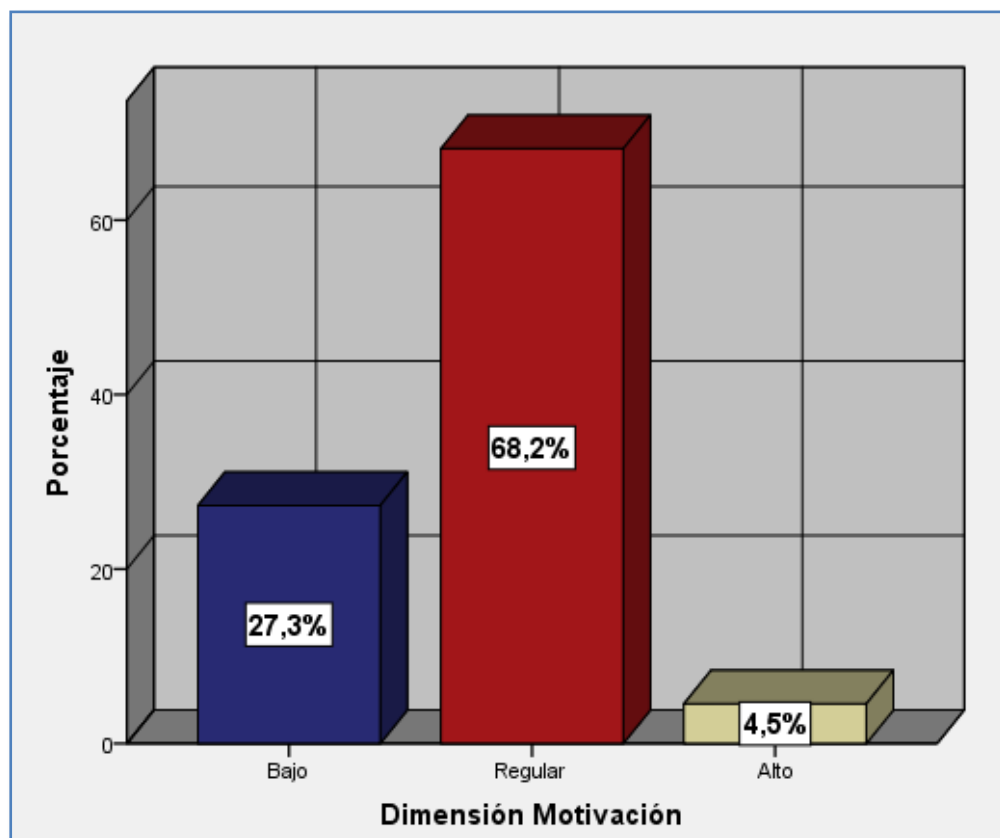
Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	5	22,7
Regular	16	72,7
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

**Figura 7.** Niveles de comunicación en una Pyme de Lima.

En la tabla 5 y figura 7 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 22,7 % manifiestan un nivel bajo de Comunicación, el 72,7% muestran un nivel regular y sólo un 4,5% manifiestan un nivel alto de Comunicación en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 6.*Niveles de Motivación en una Pyme de Lima.*

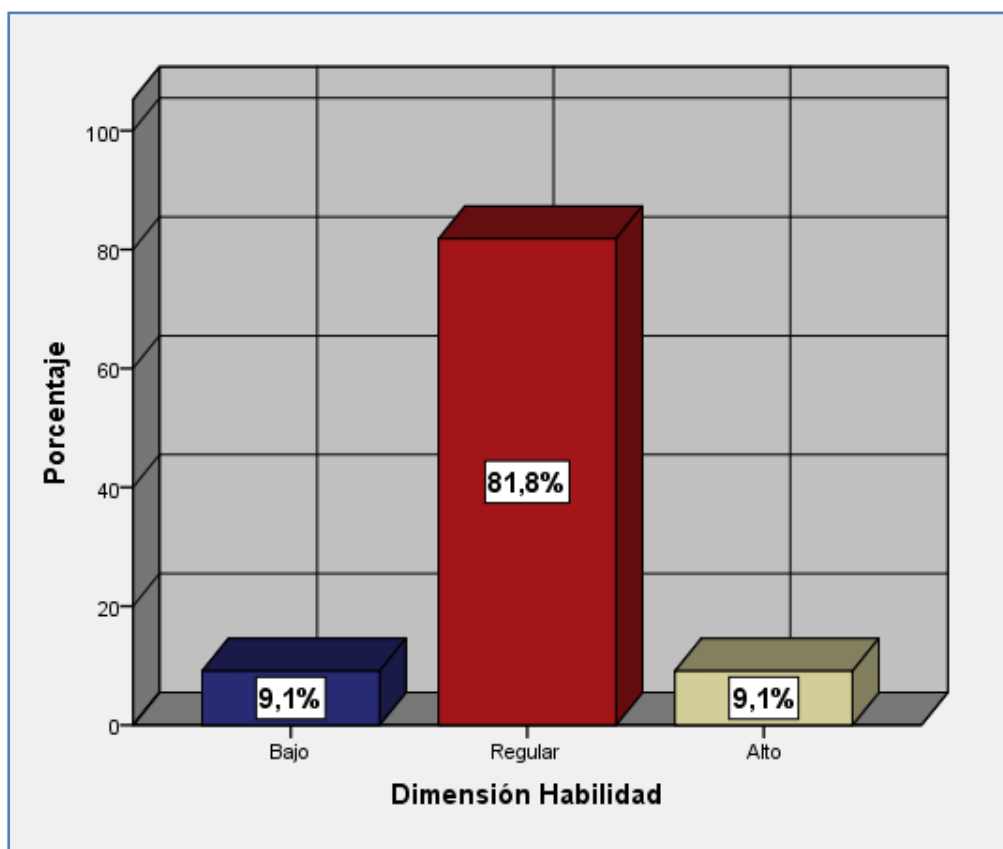
Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	6	27,3
Regular	15	68,2
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

**Figura 8.** Niveles de motivación en una Pyme de Lima.

En la tabla 6 y figura 8 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 27,3% manifiestan un nivel bajo de Motivación, el 68,2% muestran un nivel regular y sólo un 4,5% manifiestan un nivel alto de Motivación en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 7.*Niveles de Habilidad del trabajador en una Pyme de Lima.*

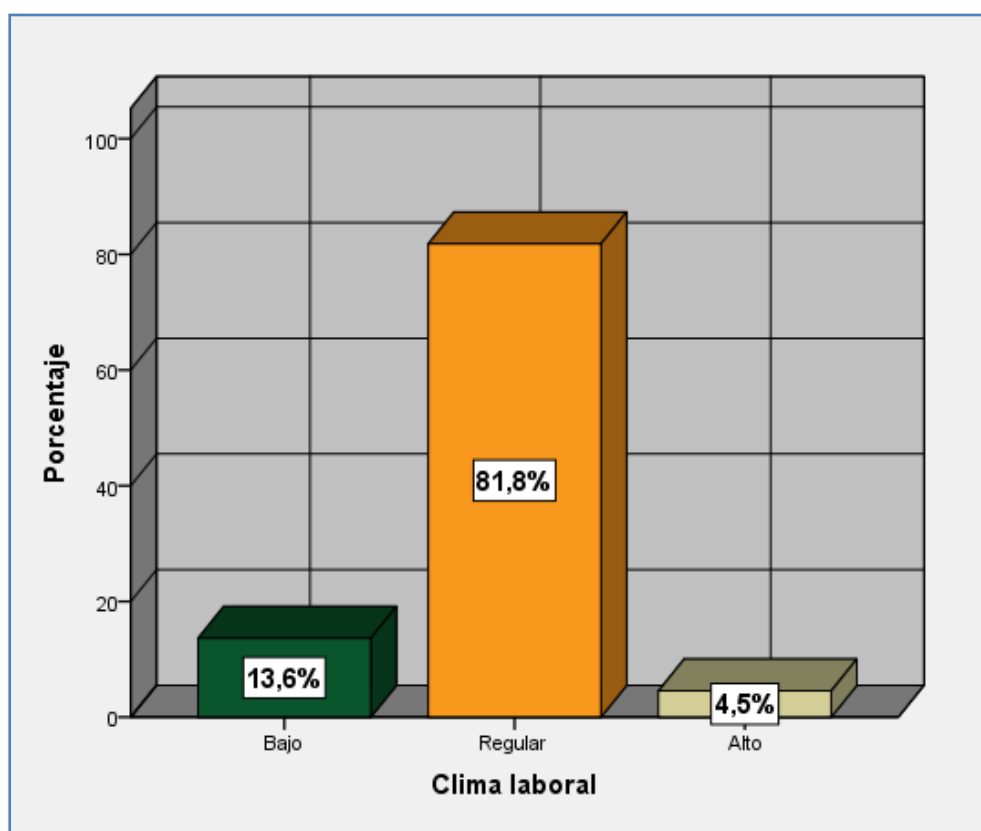
Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	9,1
Regular	18	81,8
Alto	2	9,1
Total	22	100,0

**Figura 9.** Niveles de habilidad del trabajador en una Pyme de Lima.

En la tabla 7 y figura 9 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 9,1% manifiestan un nivel bajo de Habilidad, el 81,8% muestran un nivel regular y un 9,1% manifiestan un nivel alto de Habilidad del trabajador en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 8.*Niveles de Clima laboral en una Pyme de Lima.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	13,6
Regular	18	81,8
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

**Figura 10.** Niveles de Clima laboral en una Pyme de Lima.

En la tabla 8 y figura 10 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 9,1% manifiestan un nivel bajo de Clima laboral, el 81,8% muestran un nivel regular y un 9,1% manifiestan un nivel alto de Clima laboral según el trabajador de una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 9.

Niveles de Relaciones interpersonales en una Pyme de Lima.

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	2	9,1
Regular	19	86,4
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

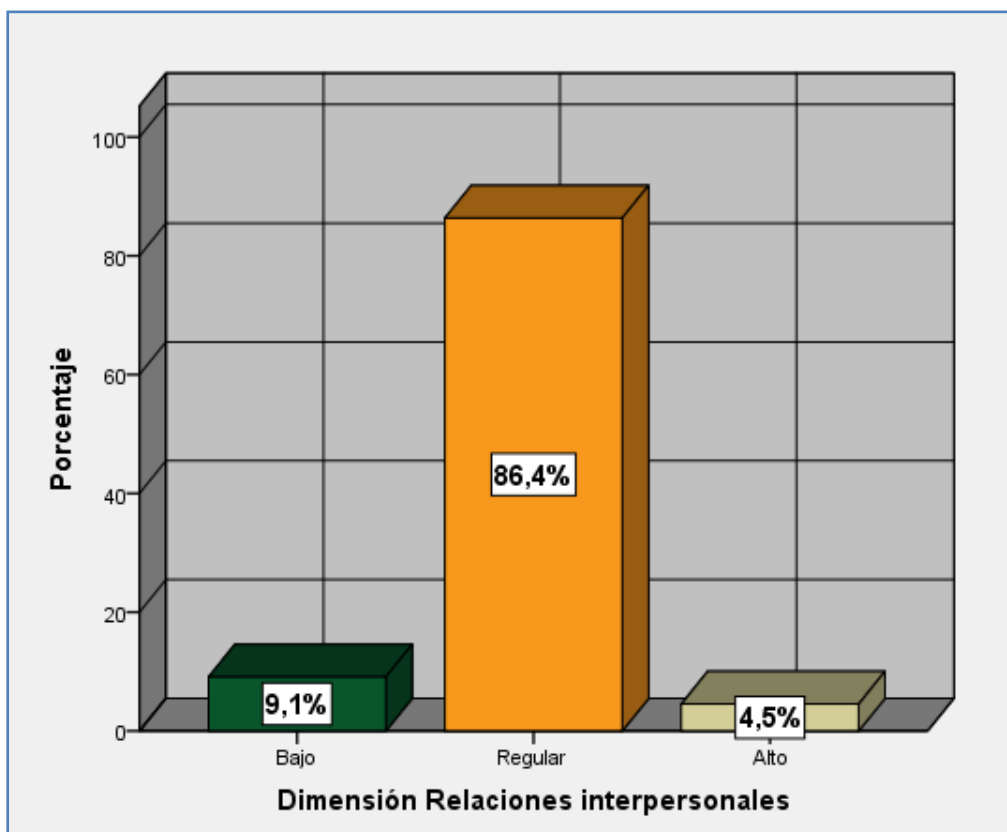
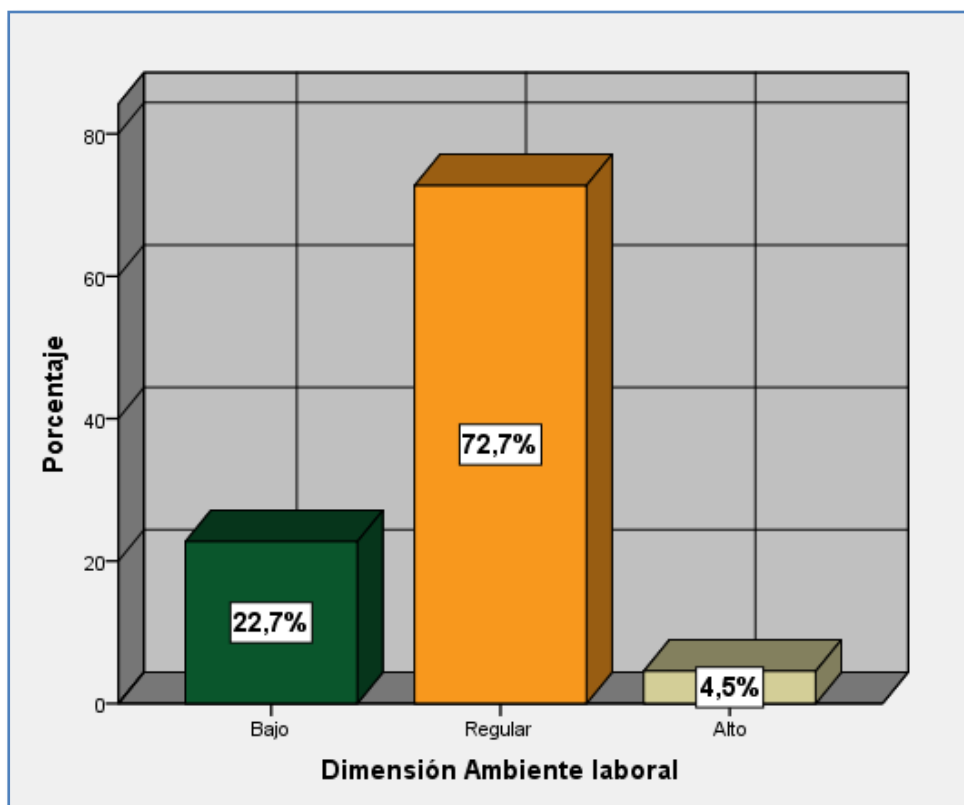


Figura 11. Niveles de Relaciones interpersonales en una Pyme de Lima.

En la tabla 9 y figura 11 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 9,1% manifiestan que existe un nivel bajo de Relaciones interpersonales, el 86,4% indican un nivel regular y un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de Relaciones interpersonales en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 10.*Niveles del Ambiente laboral en una Pyme de Lima.*

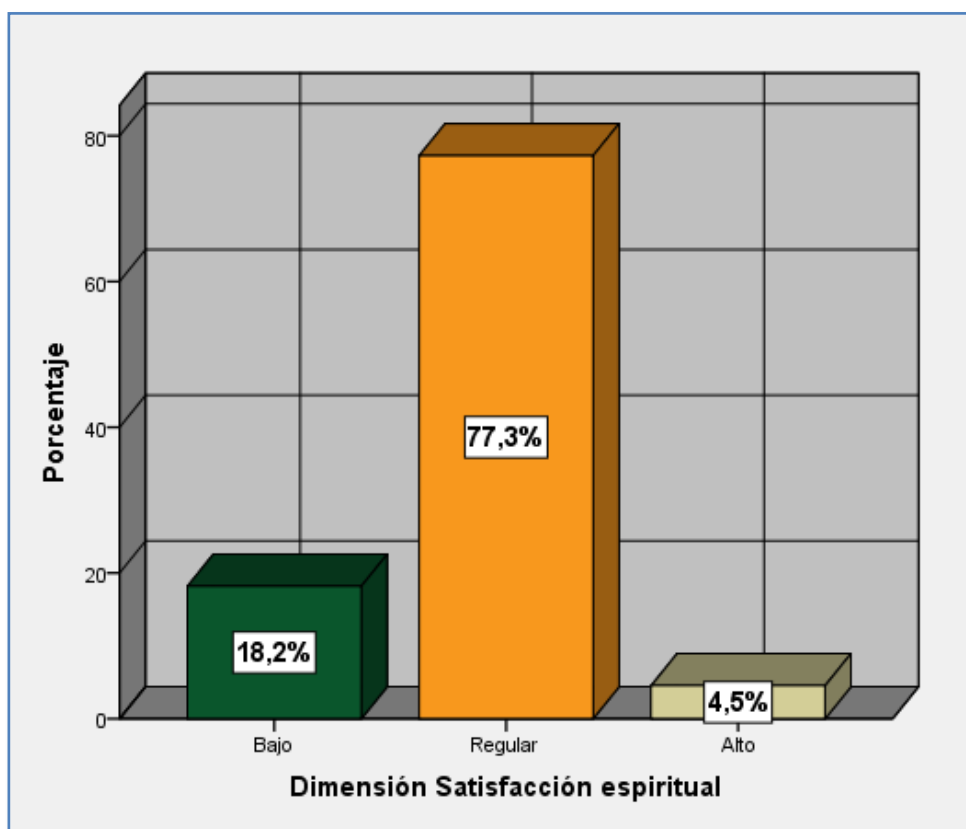
Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	5	22,7
Regular	16	72,7
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

**Figura 12.** Niveles del Ambiente laboral en una Pyme de Lima.

En la tabla 7 y figura 7 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 22,7% manifiestan que existe un nivel bajo en el Ambiente laboral, el 72,7% indican un nivel regular y un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de Ambiente laboral en una Pyme de Lima, 2017.

Tabla 11.*Niveles de Satisfacción espiritual en una Pyme de Lima.*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	4	18,2
Regular	17	77,3
Alto	1	4,5
Total	22	100,0

**Figura 13.** Niveles del Satisfacción laboral en una Pyme de Lima.

En la tabla 11 y figura 13 se observa que del total de trabajadores encuestados, el 22,7% manifiestan que existe un nivel bajo de Satisfacción laboral, el 77,3% indican un nivel regular y un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de Satisfacción laboral en una Pyme de Lima, 2017.

4.1 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categorías emergentes	Conclusiones aproximativas
	Entrevista 1: Gerente general	Entrevistado 2: Administrador	Entrevistado 3: Vendedor			
En su opinión, ¿Cree usted que exista una buena comunicación entre los jefes y/ o el personal a su cargo?, ¿Por qué?	En mi opinión, el canal de comunicación se viene dando de manera informal aún, puesto que todos trabajamos en una misma área geométrica, es decir (Vendedores, administradores y quien les habla) juntos en un espacio	La comunicación en esta pequeña empresa, es como la de muchas de este tipo, aun no existe un buen canal de comunicación en donde todos los trabajadores podamos comunicar, valga la	No, yo creo que no existe una buena comunicación , porque cuando deseo preguntar alguna duda que tenga a mi jefe, este no está disponible, o simplemente deja que yo solucione a mi libre criterio las dudas que pueda tener en	C1: Comunicación asertiva C2: Canales de comunicación en una empresa	Comunicación asertiva Canales de comunicación en una empresa	En la empresa no existe una buena comunicación por diversos factores, uno de ellos es la ausencia del gerente como imagen y pieza fundamental de la empresa, quien debería ser el pionero de entablar una comunicación fluida con sus trabajadores ejerciendo su verdadero liderazgo. Además, la comunicación se realiza solo de palabra (informal), no existen otros canales de comunicación que afiancen los lazos laborales entre los empleados y el gerente o el responsable del personal.

	<p>mínimo de trabajo, por tanto, la comunicación aún son someras palabras del “Día a día”, es por ello que aún dentro de la formalidad, todavía existe informalidad, no tenemos un canal adecuado de comunicación, pero deseamos tenerla, tanto verbal o escrita que nos pueda ayudar como empresa a</p>	<p>redundancia, nuestras inquietudes, hacer consultas, o simplemente dar sugerencias, porque todo se maneja de manera informal aquí, las comunicaciones solo son palabras, o diálogos de todos las semanas, y no existe un medio por el cual nos podamos comunicar formalmente.</p>	<p>cuanto a los márgenes de venta variables de todos los días para los neumáticos, y es cuando ocurren problemas posteriores después, por la falta de información anticipada.</p>			
--	--	---	---	--	--	--

	solucionar problemas, y evitar posibles conflictos.					
En su opinión, ¿Se siente entusiasta por empezar a realizar sus labores cotidianas?, ¿Por qué?	Casi siempre me siento entusiasta, al empezar el día de trabajo, sin embargo, cuando van transcurriendo las horas, me voy dando cuenta de que surgen problemas diarios, como las faltas repetitivas al trabajo de mis vendedores , o conflictos internos entre ellos, que	No me siento entusiasta de empezar el día, puesto que el solo hecho de comenzar con las labores de trabajo cotidianas hacen que existan conflictos entre mi área y el personal de ventas, porque ellos no tienen bien en claro la cantidad, porcentaje, marcas y sobre todo	No, en primer lugar porque trabajo más horas de las que debería de trabajar, porque uno no sabe, si el cliente va a solicitar los productos en horas extra laborables, que no son retribuidas como horas extras de trabajo en esta empresa, aunque	C3: Responsabilidad y puntualidad laboral C4: Clima laboral C5: Supervisión de las laborales	Responsabilidad y puntualidad laboral Supervisión de las laborales	El entusiasmo y la motivación en el trabajo son primordiales. Pero por diversas situaciones el grupo humano en la empresa en estudio se encuentra desmotivada. Desde el gerente que ve a su personal con falta de responsabilidad en el trabajo y los empleados que sienten que trabajan horas extras sin reconocimiento alguno.

	<p>originan que el ambiente de trabajo de vuelta desmotivado y por consiguiente, no exista un adecuado clima laboral entre todos nosotros.</p>	<p>precios diferentes de todos los días de los neumáticos que deberían de saber para poder vender, y porque tampoco nadie los está supervisando, y es cuando sus ventas no se ven reflejadas en las ganancias de la empresa, donde entra a tallar mi trabajo.</p>	<p>el gerente reconozca y nos felicite por una buena venta en el día, considero que no es suficiente para ir a laborar entusiastas.</p>	<p>C6: Reconocimiento laboral</p>	<p>Reconocimiento laboral</p>	
<p>¿Siente usted que aprende con rapidez alguna tarea a realizar que le ha sido</p>	<p>Aprendí con suma rapidez las labores que tiene que desempeñar un gerente para hacer empresa, sin</p>	<p>Yo aprendo con rapidez, lo que el gerente desea o espera de mi para el puesto de trabajo por el que eh sido</p>	<p>Nosotros los que somos vendedores en esta empresa, si aprendemos con rapidez todo lo</p>	<p>C7: Perfil de un buen empresario C8: Proceso de inducción</p>	<p>Perfil de un buen empresario Proceso de inducción</p>	<p>El aprendizaje es efectivo cuando el sujeto está identificado con la entidad, en este caso bajo el perfil de un buen empresario y de un trabajador y empleado eficiente.</p>

enseñada?, ¿Por qué?	<p>embargo, considero que aún me falta enseñar y transmitir lo aprendido a mis trabajadores para que ellos también puedan aprender como yo.</p> <p>Deseo y tengo la buena intención de progresar junto con ellos, y hacer mejores cosas por la empresa, peo dada las dificultades del día a día, no tengo claro cómo hacerlo,</p>	<p>contratado, si bien es cierto el gerente no me ha brindado una inducción previa, con los estudios universitarios que voy concluyendo puedo entender en la mayoría de veces lo que se necesita realizar en esta empresa, además de las obligaciones diarias como administrador que tengo que desempeñar.</p>	<p>que tiene que ver con las ventas y las estrategias para vender, pero no porque nos lo hayan enseñado aquí, sino por la experiencia previa que tenemos nosotros como vendedores en otras empresas.</p>	C9: Estrategias de venta	Estrategias de venta	<p>La experiencia profesional y/o técnica también juega un papel importante para que el trabajo y los nuevos procesos que requiere sean realizados y/o aprendidos de manera rápida y en beneficio de la empresa. Es importante que toda empresa siga un proceso de inducción a sus trabajadores, donde se informe de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa, así de los deberes y derechos que como trabajador tiene.</p>

<p>¿Siente usted que recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo, sus subordinados o sus jefes?, ¿Por qué?</p>	<p>Siempre trato de brindar mi apoyo como cabeza de esta empresa a mis trabajadores, sin embargo, sé que no es suficiente, porque no cuento con el tiempo disponible para escuchar a todos y solucionar cada uno de los inconvenientes, es decir, el factor tiempo creo yo que es lo que me hace falta para poder atender a cada uno, y soy consciente de que es por ello que mis trabajadores</p>	<p>Yo siento que mi trabajo, a pesar que deberían de involucrar a toda la empresa en general conmigo por ser el administrador, se encuentra aislada , por tanto, los vendedores que están a mi cargo directa e indirectamente, deben sentir que yo no los apoyo, pero si siento el apoyo del gerente para con mi cargo, porque él y yo estamos siempre más comunicados, ya que el casi</p>	<p>Nosotros entre los compañeros de trabajo no nos apoyamos, solo observo que el apoyo se da entre las cabezas de esta empresa, que son el administrador y el gerente, no con nosotros los vendedores, tampoco entre vendedores nos apoyamos porque siempre existe la rivalidad por la competitividad de quien vende más, y quien</p>	<p>C10: Liderazgo empresarial C11: Comunicación asertiva C12: Competencia y competitividad</p>	<p>Competencia y competitividad</p>	<p>Existe una relación bilateral y de confianza entre el gerente y el administrador de la empresa, pero no entre los jerárquicos y los trabajadores y/o empleados. El apoyo entre los cargos de mando es muy importante como estrategia para beneficio de la empresa. Pero entre los trabajadores / vendedores si existe competencia, dado que el que más vende gana más. Ante esta actitud, es importante diferenciar, lo cual es misión de la gerencia de la empresa, lo que es competencia de competitividad.</p>
--	---	---	--	--	-------------------------------------	--

	pueden sentirse desatendidos.	siempre se encuentra fuera de la empresa, y soy yo quien asume relativamente su cargo, pero los vendedores no lo ven ni sienten así.	gana más clientes.			
¿Siente usted que trabaja en un ambiente cómodo, agradable y ordenado?, ¿Por qué?	Definitivamente el ambiente no resulta cómodo porque es un espacio pequeño para todos los trabajadores. Pienso que todo depende de cómo nos podamos organizar , porque el administrador y	El ambiente de trabajo no es cómodo a pesar que tengo mi propio espacio, no trabajo en un ambiente agradable , puesto que no tengo una oficina en donde puedo mantener la confidencialidad de	Para mí como vendedor, no necesito de un espacio específico de trabajo, relativamente porque solo necesito de un lugar donde poder negociar	C13: Infraestructura adecuada C14: Clima organizacional	Infraestructura adecuada	El ambiente de trabajo es muy importante, no solo desde el punto de vista de infraestructura sino de clima organizacional. Los espacios deben ser adecuados para comodidad del vendedor, cliente y además para la parte administrativa, como el archivo de documentos, objetos de venta, redacción de

	<p>yo tenemos un escritorio para trabajar, definitivamente por los trabajos que tenemos que realizar frente a una computadora, pero los vendedores no lo necesitan, y es por eso que no lo tienen.</p>	<p>los datos financieros y contables de la empresa, es por ello que mucho menos puedo tener mis archivos y documentos ordenas, porque estos están a exposición de que cualquier persona lo pueda coger, perder o maltratar.</p>	<p>con el cliente, y eso lo tengo a medias, pero no es cómodo, el espacio que me brinda la empresa, aunque podría ser si más amplio, para poder emitir las facturas con tranquilidad. El ambiente si es ordenado, en cuanto al almacén de donde saco los productos para mostrar al cliente, pero no es agradable porque siempre</p>			<p>documentos, facturas, boletas, etc.</p>
--	--	---	---	--	--	--

			<p>estamos empujándoos sin querer entre los demás vendedores porque el ambiente es pequeño en la empresa.</p>			
<p>¿Siente usted que ha alcanzado metas y objetivos propuestos por la empresa, y/o por usted mismo?, ¿De qué manera?</p>	<p>Si he alcanzado metas que me he propuesto, puesto que la primera de ellas fue constituir esta empresa, pero no eh logrado alcanzar todos los objetivos que deseo, porque aún me falta mucho por</p>	<p>No eh alcanzado metas, pero si algunos objetivos que nos proponemos el gerente y yo en ciertas conversaciones que se dan entre semanas cuando él está en la empresa,</p>	<p>La empresa no nos pone objetivos ni metas, solo nos dice que tenemos que vender, es por ello que yo como vendedor tengo que trazarme solo el margen de ventas</p>	<p>C15: Metas y objetivos de la empresa</p> <p>C16: Misión y visión de la empresa</p> <p>C17: Rentabilidad</p>	<p>Metas y objetivos de la empresa</p> <p>Misión y visión de la empresa</p> <p>Capacitación del personal</p>	<p>Una de las metas trazadas es la consolidación de la empresa. Por eso es importante que todos los empleados, trabajadores los representantes de la entidad tengan claros sus objetivos, la misión, visión y las posibilidades de rentabilidad de la empresa. Para eso el proceso de inducción y las constantes preparaciones y capacitaciones</p>

	<p>aprender y dirigir a mi personal, así como capacitarlos para que mejoren cada uno en sus puestos de trabajo, orientarlos hacia la misión y visión de la empresa que no conocen y plantear objetivos mensuales como equipo e incentivarlos a cumplirlos.</p>	<p>sin embargo, siento que la mayoría de objetivos son propuestos por mí para mi puesto de trabajo, siendo uno de ellos y el más importante, generar la rentabilidad para la empresa, que se logra muchas veces, pero a raíz de las habilidades de los vendedores, no porque nosotros los capacitemos y le enseñemos a hacerlo, y creo que es esa una de las debilidades más</p>	<p>diarias que tengo que hacer para compensar el sueldo que recibo, y creo que es así también para mis demás compañeros vendedores, pero si me gustaría que nos capacitaran o nos propongan metas mensuales para estar animados en alcanzarlas, sabiendo que eso sería beneficioso para la empresa y también para mi económicamente.</p>	<p>C18: Capacitación del personal</p>		<p>son muy importantes para lograr las mejoras laborales propuestas en la Pyme.</p>
--	--	---	---	---	--	---

		grandes de la empresa.				
--	--	---------------------------	--	--	--	--

4.3. Diagnóstico final

En toda empresa, uno de los puntos críticos muy tratados es el clima laboral, principalmente por el nivel de deficiencia que presenta. Muchas personas manifiestan que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo, demostrando desmotivación y falta de compromiso con la empresa. Muy pocos empleados hablan bien de su lugar de trabajo y de lo bien que se siente de trabajar en esa empresa ya que no son escuchados por su jefe, cuando existen dificultades o problemas, resquebrajándose las relaciones interpersonales y la comunicación entre ellos.

Se sabe que un buen clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la rentabilidad de la empresa. El clima laboral está relacionado con el “saber hacer” del gerente (liderazgo), con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con la buena logística y con la propia actividad de cada uno. Un punto importante de resaltar es que las empresas han logrado el éxito gracias a que han logrado obtener en base a su gerente como un buen líder, un óptimo organizacional en su centro de trabajo. Por eso, los resultados de la empresa en función del liderazgo tienen que mejorar, ya que se muestra un 13,6% manifiestan un nivel bajo de liderazgo y un 81,8% muestran un nivel regular con respecto al liderazgo en una empresa Pyme. En una empresa, la comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización ya que es el único medio por el cual se hace entender y mejorar cualquier situación conflictiva o problemática. Es de suma importancia de tener una buena comunicación para procurar un ambiente o clima de trabajo agradable. En este estudio, se observa que del total de trabajadores encuestados, el 22,7 % manifiestan un nivel bajo de comunicación, el 72,7%

muestran un nivel regular y sólo un 4,5% manifiestan un nivel alto de comunicación en una Pyme de Lima, 2017. Esto infiere en que la empresa no existe una buena comunicación por diversos factores, uno de ellos es la ausencia del gerente como imagen y pieza fundamental de la empresa, quien debería ser el pionero de entablar una comunicación fluida con sus trabajadores ejerciendo su verdadero liderazgo. Además, la comunicación se realiza solo de palabra (informal), no existen otros canales de comunicación que afiancen los lazos laborales entre los empleados y el gerente o el responsable del personal.

La motivación es un factor indispensable en el proceso de mejora hacia un clima laboral esperado en una Pyme, puesto que impulsa al trabajador a poner en práctica actitudes y comportamientos direccionados al logro de objetivos en común. Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la empresa, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal. En el análisis cuantitativo de la muestra en estudio, el 27,3% manifiestan un nivel bajo de motivación y el 68,2% muestran un nivel regular. Se sabe que el entusiasmo y la motivación en el trabajo son primordiales. Pero por diversas situaciones el grupo humano en la empresa en estudio se encuentra muy desmotivado. Desde el gerente que ve a su personal con falta de responsabilidad en el trabajo y los empleados que sienten que trabajan horas extras sin reconocimiento alguno. Cuando las personas sienten que se reconoce y se respeta su trabajo, tienen una actitud positiva hacia la empresa, hacia su puesto, hacia sus compañeros, y si es el caso, hacia sus subordinados. Si, por el contrario, la persona siente que su trabajo no es tomado en cuenta; que si lo hace bien, nadie se fija, o mucho peor, que se le descalifica lo que hace, tomará una actitud negativa descuidando su desempeño y su productividad como empleado.

La habilidad del trabajador se puede ver reflejado en diferentes aspectos, pero el principal es su desempeño para una mejor rentabilidad y productividad. Así mismo, con las habilidades blandas, el individuo se relaciona dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, etc., consolidándose comportamientos en aspectos individuales como las actitudes, percepciones, personalidad, valores, y nivel de estrés de las personas. La experiencia profesional y/o técnica también juega un papel importante para que el trabajo y los nuevos procesos que requiere sean realizados y/o aprendidos de manera rápida y en beneficio de la empresa reflejados en la habilidad del trabajador. Es importante que toda empresa siga un proceso de inducción a sus trabajadores, donde se informe de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa, así de los deberes y derechos que como trabajador tiene. Pero en la empresa Pyme, quizás producto de la desmotivación antes mencionada, la poca identidad con la empresa, manifiestan un nivel bajo de Habilidad en un 9,1% y un 81,8% muestran un nivel regular habilidad en el trabajador.

Las relaciones interpersonales entre los empleados/ trabajadores de la empresa se basan principalmente en el manejo de buenas relaciones y el nivel competitivo de las personas. Tener espíritu de trabajo en equipo es bueno para las relaciones interpersonales. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional. La consideración de si el clima es positivo o negativo por parte de los integrantes de la empresa depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado, cálido o positivo a éste, cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, los resultados en la empresa

indican que el 9,1% manifiestan que existe un nivel bajo de relaciones interpersonales, el 86,4% indican un nivel regular y sólo un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de relaciones interpersonales en una Pyme de Lima, 2017. El panorama de trabajo define que existe una relación bilateral y de confianza entre el gerente y el administrador de la empresa, pero no entre los jerárquicos y los trabajadores y/o empleados. El apoyo entre los cargos de mando es muy importante como estrategia para beneficio de la empresa. Así mismo, entre los trabajadores / vendedores si existe competencia, dado que el que más vende gana más.

El ambiente laboral está relacionado de manera estricta al ambiente físico conformado por diversos elementos como la temperatura, acústica, iluminación y los estados de ánimo de la persona que ejecutan su trabajo dentro de la empresa. El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, también influyen en el clima laboral y la calidad de su trabajo. Al respecto, el 22,7% manifiestan que existe un nivel bajo con respecto al ambiente laboral, el 72,7% indican un nivel regular y sólo un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de ambiente laboral en una pyme de Lima. El ambiente de trabajo es muy importante, no solo desde el punto de vista de infraestructura sino de clima organizacional. Los espacios deben ser adecuados para comodidad del vendedor, cliente y además para la parte administrativa, como el archivo de documentos, objetos de venta, redacción de documentos, facturas, boletas, etc. Así como el estado de ánimo, entusiasmo y motivación del empleado durante su desempeño laboral.

Finalmente, La satisfacción laboral es un componente primordial en las empresas, que se logra como resultado de las actitudes del colaborador en factores concretos, como (la percepción que tienen de la empresa, de los compañeros de trabajo, del supervisor, del salario, de los ascensos, de las condiciones de trabajo, etc.). Por eso necesita que la satisfacción laboral esté presente en la organización porque es condición necesaria para los objetivos, misión y visión de la empresa a lo largo del tiempo. Un gerente que no tenga en cuenta la dimensión de su satisfacción laboral, de su organización y de sus empleados, no puede ser un buen directivo, porque está dejando algún cabo suelto en el funcionamiento de la empresa, en particular la atención a las legítimas motivaciones de sus empleados. Olvidar la dimensión de satisfacción en sus empleados no es un descuido menor, es segarse para una parte de la realidad que le debe interesar como gerente. Así lo refleja la empresa donde el 22,7% de los encuestados manifiestan que existe un nivel bajo de satisfacción laboral, el 77,3% indican un nivel regular y un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de satisfacción laboral en una pyme de Lima, 2017. Una de las metas trazadas es la consolidación de la empresa. Por eso es importante que todos los empleados, trabajadores los representantes de la entidad tengan claros sus objetivos, la misión, visión y las posibilidades de rentabilidad de la empresa. En estas circunstancias, el proceso de inducción y las constantes preparaciones y capacitaciones son muy importantes para lograr las mejoras laborales propuestas en la pyme, y allí se ve reflejada una propuesta innovadora.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN
“Somos amigos”

**TALLERES DE FORMACION DE LÍDERES
EMPRENDEDORES QUE BENEFICIEN EL CLIMA
LABORAL Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

"El liderazgo consiste en levantar la visión de una persona a metas altas, en elevar el rendimiento de una persona a normas superiores, en llevar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones"

Peter F. Drucker (1909-2005). Padre del *management* contemporáneo.

5.1 Fundamentación de la propuesta

Toda organización, ya sea pública o privada, tanto los altos cargos y los medios, deben asumir el rol de liderazgo y ser los responsables de implementar un modelo de gestión, dirigir y motivar a sus equipos de trabajo y llevar a cabo procesos de cambio organizacional. En ese sentido, la acción del líder es un factor primordial para articular los objetivos de la organización empresarial con la gestión del área a cargo, optimizar los recursos y generar el compromiso de sus colaboradores.

Según Bolívar (2010), se entiende por liderazgo a la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como indicio para su acción. Esta capacidad fundamental consiste en influenciar a otros para que se esfuercen en sus actividades laborales de manera voluntaria y entusiasta, y logren las metas del grupo.

El liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder busca el voluntariado la participación de los subordinados en un esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, un proceso mediante el cual una persona ejerce influencia social sobre otros miembros del grupo, un proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo de individuos en un esfuerzo hacia el logro de metas en determinadas situaciones, y un concepto relacional que implica tanto el agente de influencia y la persona que está siendo influenciado (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006). Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización empresarial en torno a metas comunes cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora del clima laboral.

Es importante, además, que existan roles que tiene que cumplir y que le permiten actuar eficazmente, como los que se visualizan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 12.

Roles del líder de una organización empresarial.

Interpersonales	Informacionales	Iniciativa propia
<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de presidir las actividades externas e internas de su área o sector laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser monitor, que implica retener la mayor información que le sea posible; incluso, la no solicitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser emprendedor: cuando algo bueno aparece, él inicia el proyecto, él voluntariamente es el iniciador del cambio
<ul style="list-style-type: none"> • Motiva y compromete a sus empleados tratando de conciliar sus necesidades individuales con las metas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser divulgador, que se refiere a pasar la información a cada uno de sus subordinados y brindar información privilegiada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser manejador de conflictos, que es el que responde a la presión de los problemas; considera la contingencia en el avance del ambiente incierto
<ul style="list-style-type: none"> • Ser enlace, que es hacer contactos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser vocero, que es informar a la gente 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser proveedor de recursos, es decir, quien

mayoritariamente con gente de su mismo nivel, con gente de fuera de su unidad y con sus subordinados.	externa a la unidad, a quienes sean influyentes y controlen la unidad de la organización	otorga responsabilidades y compromisos.
• Ser empático con sus compañeros y demás integrantes de la organización.	• Ser consecuente con lo que informa y los acuerdos que se toman en grupo de acuerdo a dicha información	• Ser organizador de la unidad laboral a través de las relaciones formales que determinan cómo el trabajo está dividido y coordinado
		• Ser negociador, que es parte integral del trabajo del director como líder de su área o sector laboral.

Tomado de Ydrogo (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima, p. 25-26.

La tabla observada muestra los principales roles del líder empresarial. En ese sentido, ser líder implica ser el responsable de la unidad laboral y su accionar estará

enmarcado a las funciones que deba cumplir como el guía de los colaboradores de una organización

Por ello, dado el contexto cada vez más cambiante y la tendencia a la fijación de metas desafiantes en la empresa, a los líderes se les exige cada vez más una gestión profesional de los recursos, en especial tratándose de la función privada. En consecuencia, requieren desarrollar diversas competencias, no sólo de gestión, sino a nivel intrapersonal o de autoconocimiento e interpersonal o de relacionamiento con las personas del entorno, que les permitan alinear a sus colaboradores con un propósito compartido y contribuir al éxito de la organización. En primer lugar, tenemos el reconocimiento laboral que está relacionado a la percepción general dentro de una organización, el mismo que se puede optimizarse si se considera algunos factores determinantes como el “dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben” (Chiavenato, 2007, p. 6). El reconocimiento es la acción social que hace que las personas se sientan predispuestas y motivadas en las actividades laborales, lo que constituye un elemento de fortalecimiento del clima institucional.

Chiavenato (2007), manifiesta que de acuerdo a lo propuesto por Maslow en relación a su jerarquía de las necesidades, una de las más eminentes es la necesidad de sentirse reconocida y valorada a través de manera en que la persona se ve y valora, esto “comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal” (p.51).

En ese sentido, se refuerza la idea de manifestar un estudio y preocupación más completa en el desempeño directivo y colaboradores laborales dentro de una organización

empresarial en donde el personal y demás integrantes se conciben como un “sistema individual complejo, compuesto de conocimientos, percepciones, valores, motivaciones y reconocimiento tanto propio como de los miembros que le rodean en el entorno de la escuela” (Robbins, 2005, p. 77).

En segundo lugar, está la satisfacción laboral referida a la predisposición general de una persona hacia su ubicación en la organización. Esto es entendido como el nivel de responsabilidad que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno laboral, siendo de mayor importancia el agrado con la actividad laboral, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del clima en el trabajo. En ese sentido, podemos identificar dos aspectos notables dentro de una organización: “la satisfacción con el puesto, entendido como el cargo dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo o desempeño este último el más relevante dentro del clima laboral” (Cornejo y Quiñonez, 2007, p. 63).

La satisfacción laboral ha recibido la mayor atención en cuanto a las actitudes relacionadas con la acción laboral, por varios investigadores que a su vez la han relacionado con la teoría de la motivación en el trabajo, vinculada estrechamente con el clima laboral y es a partir de ello que la satisfacción se toma como referencia directa para “la realización personal que siente una persona con la labor que desempeña, lo que se refleja en su actitud y compromiso laboral, lo que lleva a configurar el clima en su corporación” (Robbins, 2005, p. 71).

En consecuencia, tanto el clima y la satisfacción laboral, representan dos variables que “condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y para que esta sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y ser gratificante

para los trabajadores” (Salazar, Leyton, Meza y Sáenz, 2012, p. 15). De este modo, el grado de satisfacción en el trabajo ayuda no sólo a atraer personas valiosas y talentosas, sino también a ofrecerles seguridad laboral, a motivarlos en lograr su compromiso con la institución, manteniendo de este modo un clima organizacional saludable. Es preciso mencionar también la importancia de la autonomía laboral, ya que es un factor determinante en toda organización y esta relacionada “a la responsabilidad adquirida en función de los objetivos estratégicos de la organización empresarial como al respeto hacia el trabajo en equipo, es decir no se habla de autonomía individual sino de equipo” (Albañil, 2015, p. 34). Por ello, autonomía es el grado de independencia y de predisposición personal que tiene una persona para planear y realizar cualquier acción laboral. Asimismo, se refiere a la mayor libertad para planificar su trabajo, seleccionar los elementos que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. Por consiguiente, es fundamental la creación de equipos de trabajo autónomos cuyas funciones son “redelineadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 221). Por ello, la meta para alcanzar la autonomía profesional para el ejercicio de una determinada función resulta a partir del procesamiento de la información hacia los diferentes contenidos prácticos, puntuales y relevantes que le exigen realizar como parte del reto para el empoderamiento del saber y el accionar laboral.

En cuanto a las relaciones interpersonales es visto como un proceso de interacción social que involucra la fuerza activa de las personas y lleva a la puesta en práctica de relaciones agradables o desagradables. Toda actividad está destinada en lograr la realización personal de los recursos humanos de una institución y optimizar la propuesta de trabajo. La convivencia laboral es un indicador a tomar en cuenta en los planes de

mejoras institucionales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, muestran un esfuerzo tolerante y conjunto por lograr una atmósfera de comprensión y grato interés en el bien común de la corporación en la que se desenvuelven (Erikson, 1990).

El mejoramiento de las relaciones humanas en todo ámbito es preocupación inmediata de la organización empresarial, ya que su deterioro e indiferencia con lleva a situaciones decrecientes de mejoras en relación a la eficiencia de las actividades laborales. Es preciso tomar en cuenta el grado de confianza ya que está relacionado con los aspectos éticos y morales tanto a nivel personal como laboral, ya que su accionar permite una adecuada convivencia organizacional. Es por ello que la importancia en valorar la honestidad, integridad o fiabilidad de las personas, va a permitir a las demás compartir necesidades y expectativas en niveles elevados de relevancia y actividades concretas laborales encaminadas hacia las metas compartidas grupales. (Martín, 1999). Las organizaciones de alto rendimiento laboral y estándares de excelencia se caracterizan por poseer una gran confianza mutua entre sus integrantes, es decir los miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada persona de su entorno laboral.

Tanto Butler y Cantrell (1984, p. 18-19) señalan que “mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de los directivos principales, esta se da según investigaciones por la consistencia, la lealtad y la apertura en una organización” Ambos autores destacan la importancia de los niveles de confianza, el grado de sinceridad y seguridad con que se producen las relaciones entre los integrantes de la empresa en una buena comunicación dentro del comportamiento organizacional. En síntesis, las

relaciones humanas se direccionan hacia la forma amable de como tratamos a los demás y como los demás nos tratan a nosotros (Alonso, 1996).

Esta complejidad demanda también expandir el liderazgo, transformar la cultura organizacional para ir más allá del liderazgo emanado del cargo. En tal sentido, el taller busca hacer del liderazgo, una experiencia accesible a todos, de manera que cada miembro pueda ser reconocido como líder, en la medida que converjan sus características personales con el propósito del equipo y de la organización.

La propuesta que se desarrolla en el taller permitirá dar soluciones a situaciones que permiten generar cambios importantes en el entorno laboral. Asimismo, reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionados con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientada al desarrollo de proyectos conjuntos e individuales, mejora del ambiente laboral, y de las condiciones de su entorno inmediato, son elementos esenciales para una visión proactiva en los colaboradores de la empresa. Por lo cual, la identificación de las habilidades y competencias de liderazgo, forman elementos claves del desarrollo personal y profesional que beneficiaran el clima laboral y el crecimiento de la empresa.

En ese sentido, la propuesta apunta a desarrollar talleres vivenciales de formación de líderes y coaching empresarial que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. Por consiguiente, los talleres, compuestos por módulos, están encaminados al desarrollo de habilidades directivas de los colaboradores: funcionarios de mando medio y sus más cercanos apoyos administrativos con la finalidad de potenciar sus habilidades en sus roles tanto actuales como futuros para la conducción eficiente creando ambientes orientados a la felicidad en el trabajo como una nueva

tendencia para mantener organizaciones empresariales exitosas y protegiendo equipos de alto desempeño, orientados a resultados de corto y mediano plazo.

El presente taller esta dirigido a los líderes de toda organización y es aplicable de forma independiente para la implantación de competencias directivas e ideal, previo a la implementación de un proceso de trabajo en equipo, para alinear los esfuerzos y las visiones de la empresa, para dotarlos y empoderarlos como agentes internos del cambio en organizaciones privadas y públicas.

Los módulos del taller estarán orientados hacia el mejoramiento de las actividades laborales y clima en la organización empresarial. En ese sentido, se propone cinco módulos de acuerdo a las necesidades y expectativas de la empresa puede ser desarrollado en una jornada completa o ser adaptada a media jornada en combinación con otras, de esta manera adaptamos los temas requeridos a la disponibilidad en cada una de las jornadas programadas y a la medida exacta de las necesidades de la organización. A continuación visualizamos en la siguiente tabla las dos propuestas de módulos del taller de acuerdo al tiempo que la empresa disponga para su ejecución:

Tabla 13.

Módulos del Taller de formación de líderes empresariales. Jornada completa.

Módulo	Propósitos	Actividades	Semana	Tiempo
I. COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO.	Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización	<p>1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p>2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.</p> <p>3. Contenido: Elaboración de un manual de acuerdos de convivencia grupal.</p> <p>4. Conclusión: Describir las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación al cambio rutinario.</p>	1°	Lunes 8:00 am -1 pm

**II. PENSAMIENTO CRÍTICO
Y CREATIVO**

Concientizar que la creatividad y el pensamiento crítico nos llevan a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.

1. Inducción al tema:

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

2°

Martes
2 pm – 7 pm

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas de un líder que carece de pensamiento crítico y creativo

4. Conclusión:

Mencionar los beneficios de desarrollar la creatividad y criticidad laboral.

III. COACHING MENTORING	Y Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	3°	Miércoles 8:00 am -1 pm
		2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido:		
		Elaboración del fichero de cualidades y defectos de cada colaborador.		
		4. Conclusión:		
		Describir las cualidades del líder en cada una de las áreas laborales.		

IV. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES.	Fortalecer el sentido de la planificación y la autonomía en la toma de decisiones en cuanto	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	4°	Jueves 2 pm – 7 pm

a sus actividades del área de trabajo.

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Diseño de un plan estratégico por cada área laboral en relación a la función de los colaboradores

4. Conclusión:

Describen mediante análisis de caso y el ABP la toma de decisiones empresariales.

V. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Fortalecer la integración con los demás líderes de la organización, así como fomentar relaciones armoniosas entre sí y por añadidura de las áreas que representan.

1. Inducción al tema:

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

5°

Viernes
8:00 am -1 pm

3. Contenido:

Elaboración de un trabajo corporativo de acuerdo a actividades participativas.

4. Conclusión:

Concientización de la importancia del liderazgo y trabajo en equipo mediante un dialogo reciproco.

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

Tabla 14

Módulos del Taller de formación de líderes empresariales. Jornada media.

Módulo	Propósitos	Actividades	Semana	Tiempo
I. COMUNICACIÓN ASERTIVA	Mejorar la Comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones. 2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas. 3. Contenido: Elaboración de un manual de acuerdos de convivencia grupal. 4. Conclusión: Describir las ventajas y desventajas de la comunicación asertiva	1°	Lunes 8:00 am -10:30 am

II. SENSIBILIZACION AL CAMBIO	Fortalecer las capacidades empáticas y las actitudes interpersonales frente a los cambios en la organización	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	1°	Martes 2:00 pm -4:30 pm
		2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido: Diseñar un díptico sobre las personas pasadas y futuras.		
		4. Conclusión: Diferenciar las características de ambas personas y su real accionar en una empresa actual.		

III. PENSAMIENTO CREATIVO	Concientizar que la creatividad nos lleva a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	2°	Miércoles 8:00 am – 10:30 am
		2. Dinámicas participativas:		

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Diferenciar mediante juego de roles las actitudes positivas y negativas de un líder que carece de pensamiento creativo

4. Conclusión:

Mencionar los beneficios de desarrollar la creatividad y criticidad laboral.

**IV.
CRÍTICO**

PENSAMIENTO

Concientizar que el pensamiento crítico nos lleva a resultados óptimos, desechando los individualismos e incorporando y fortaleciendo el pensamiento sistémico.

1. Inducción al tema:

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

2°

Jueves
2:00 pm – 4:30 pm

		<p>Describir las actitudes y accionar de líderes mediante lectura de casos.</p> <p>4. Conclusión: Mencionar los beneficios de desarrollar la criticidad laboral.</p>		
V. COACHING	<p>Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo</p>	<p>1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p>2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.</p> <p>3. Contenido: Elaboración del fichero de cualidades de cada colaborador.</p> <p>4. Conclusión: Mencionar las cualidades del líder en cada una de las áreas laborales.</p>	3°	<p>Viernes 8:00 am -10:30 am</p>

VI. MENTORING	Desarrollar o enfatizar la capacidad de liderazgo de equipos y personas a su cargo	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	3°	Lunes 8:00 am -10:30 am
		2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido: Describir en un afiche la importancia de la labor que realiza en la empresa.		
		4. Conclusión: Fortalecer el dialogo entre los líderes mediante interrogantes sobre situaciones de riesgo y prevención en la organización.		

**VII.
PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

Fortalecer el sentido de la planificación en cuanto a sus actividades en el área de trabajo.

1. Inducción al tema:

Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.

4°

Martes
2:00 pm – 4:30 pm

2. Dinámicas participativas:

Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.

3. Contenido:

Diseño de un plan estratégico por cada área laboral en relación a la función de los colaboradores

4. Conclusión:

Redactan el plan estratégico general unificando las propuestas realizadas.

VIII. TOMA DE DECISIONES	DE Fortalecer la autonomía en la toma de decisiones en cuanto a sus actividades en el área de trabajo.	1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	4°	Miércoles 2:00 pm – 4:30 pm
		2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido: Análisis y discusión de diversas tomas de decisiones mediante la observación de situaciones reales.		
		4. Conclusión: Describen mediante análisis de caso y el ABP la toma de decisiones empresariales.		

IX. EMPRESARIAL	LIDERAZGO	Fortalecer la integración con los demás líderes de la organización.	<p>1. Inducción al tema: Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.</p> <p>2. Dinámicas participativas: Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.</p> <p>3. Contenido: Elaboración del decálogo del líder ideal que será evaluado de manera recíproca.</p> <p>4. Conclusión: Concientización de la importancia del liderazgo mediante un dialogo dirigido.</p>	5°	Lunes 8:00 am -10:30 am
----------------------------	------------------	--	---	----	----------------------------

X. TRABAJO EN EQUIPO	Fomentar las relaciones armoniosas entre sí y por añadidura de las áreas que representan.	1. Inducción al tema:	Contextualización y diferenciación de las Conceptualizaciones.	5°	Viernes 2:00 pm -4:30 pm
		2. Dinámicas participativas:	Actividades motivacionales y de integración, así como lúdicas.		
		3. Contenido:	Elaboración de un trabajo corporativo de acuerdo a actividades participativas.		
		4. Conclusión:	Concientización del trabajo en equipo mediante un dialogo reciproco.		

Los módulos detallados irán desarrollándose de acuerdo a una hoja guía o ficha de ruta por parte del capacitador durante las sesiones con los participantes en el taller. Cada módulo aportara una evidencia desarrollada con el propósito de responder a las exigencias planteadas por los directivos. En ese sentido, presentamos a continuación el modelo de hoja guía para jornada completa y para la jornada media:

**MÓDULO 1 (ejemplo): “COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SENSIBILIZACION
AL CAMBIO”**

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

COMPONENTE A TRATAR: Liderazgo y manejo de emociones

PROPÓSITO:

Mejorar la comunicación interna con una orientación asertiva y predispuesta al cambio con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización empresarial.

INDICADORES:

- Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre colaboradores de un área laboral.
- Dialogan sobre los cambios en una organización y como favorecerlos en fortalezas.

- Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relacion al ámbito laboral en donde se desenvuelven.
- Describen las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relacion con el cambio rutinario.

Día: Lunes.

Semana: 1°

Lugar: Empresa organizadora del taller.

Ingreso: 8:00 am. **Salida:** 1:00 pm.

Tiempo de la actividad: Jornada completa

✓ SESIÓN DEL PRIMER MÓDULO				
Actividad	Estrategias	Recursos	Tiempo	Ponente
Presentación	Registan las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	15' 8:00-8:15	
Motivación	MÓDULO: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO” Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los padres una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito laboral? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	20' 8:15-8:35	
Preguntas de reflexión	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 1. ¿Qué es la empresa para usted? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu circulo de amistad en la empresa? 4. ¿Apoyas a la empresa en las diversas actividades extra laborales? 5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes de área laboral? 6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?	Equipo multimedia Plumones Hojas Lapiceros	30' 8:35-9:05	
Videos Motivadores	Video 1: “ <i>Todo comienza con un buen maestro</i> ” Video 2: La Sociedad de los poetas muertos (Fragmentos de la película).	Equipo multimedia	20' 9:05-9:25	
Diapositivas del tema	Los participantes observaran las diapositivas referidas al tema “ <i>La comunicación asertiva y la sensibilización al cambio</i> ”	Equipo multimedia	25' 9:25-9:50	

		Micrófono		
Videos Complementarios	Video 3: El líder que debes ser Video 4: Lo que no debe hacer una persona cuando trabaja	Equipo multimedia	20' 9:50-10:10	
Casuística	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales	Paleógrafos, Plumones	35' 10:10-10:45	
RECESO O BREAK			20 10:45-11:05	
Elaboración de actividades	Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven. Describe las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.	Papelógrafos Hojas Laminas	35 11:05-11:40	
Preguntas de Reflexión	¿Cuál es la importancia de mantener un dialogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	20' 11:40-12:00	
Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	40 12:00-12:40	
Reflexión final	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación entre todos.	Micrófono	15 12:40-12:55	
Despedida	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	5' 12:55-13:00	
	Se entregan recordatorios del taller realizado			

Cuadro 2. Sesión del primer módulo – Jornada completa.

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

En relación al módulo de la jornada media, esta ha de realizarse en dos sesiones en la misma semana, para evitar que su desarrollo no se desvincule con los objetivos planteados a razón del tiempo. El propósito de la sesión es mejorar la comunicación interna entre los colaboradores y jefes de las áreas laborales con el objetivo de transformarlo en una fortaleza de liderazgo empresarial tanto en el clima laboral como el desarrollo personal de los colaboradores.

**MÓDULO 1 (ejemplo): ““COMUNICACIÓN ASERTIVA Y SENSIBILIZACION
AL CAMBIO”**

NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

COMPONENTE A TRATAR: Liderazgo y manejo de emociones.

PROPÓSITO:

Mejorar la comunicación interna con una orientación asertiva con los integrantes de sus equipos de trabajo y colaboradores de toda la organización empresarial.

INDICADORES:

- Responden preguntas sobre la importancia de la comunicación entre colaboradores de un área laboral.
- Dialogan sobre las características de un buen liderazgo.

- Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relacion al ámbito laboral en donde se desenvuelven.
- Describen las ventajas y desventajas que ejerce un líder laboral en relacion con el clima de trabajo.

Día: Lunes.

Semana: 1°

Lugar: Empresa organizadora del taller.

Ingreso: 8:00 am. **Salida:** 10:30 am.

Tiempo de la actividad: Jornada media.

✓ SESIÓN DEL PRIMER MÓDULO				
Actividad	Estrategias	Recursos	Tiempo	Ponente
Presentación	Registan las participantes su asistencia. Palabras de bienvenida a los participantes por parte de los directivos	Proyector multimedia Micrófono	10' 8:00-8:10	
Motivación	MÓDULO: “LA COMUNICACIÓN ASERTIVA Y LA SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO” Los participantes toman atención al ejercicio motivador : Se les entrega a los padres una hoja en blanco en el que plasmaran mediante un dibujo de acuerdo a la interrogante: ¿Quiénes conforman tu ámbito laboral? Se pedirá que compartan algunas experiencias.	Micrófono	10' 8:10-8:20	
Preguntas de reflexión	Los participantes responderán a las preguntas de reflexión: 2. ¿Qué es la empresa para usted? 2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando? 3. ¿Quiénes conforman tu circulo de amistad en la empresa? 4. ¿Apoyas a la empresa en las diversas actividades extra laborales? 5. ¿Conoce a todos sus directivos y jefes de área laboral? 6. ¿Has tenido dificultades con algún directivo o jefe de área laboral? ¿De qué manera?	Equipo multimedia Plumones Hojas Lapiceros	20' 8:20-8:40	
Videos Motivadores	Video 1: “ <i>Todo comienza con un buen maestro</i> ” Video 2: El líder que debes ser	Equipo multimedia	10' 8:40-8:50	
Diapositivas del tema	Los participantes observaran las diapositivas referidas al tema “ <i>La comunicación asertiva y la sensibilización al cambio</i> ”	Equipo multimedia	15' 8:50-9:05	

		Micrófono	
Casuística	Los participantes se agrupan en equipos de trabajo y eligen a un coordinador. Se sugiere que los integrantes sean de distintas áreas laborales de la empresa	Papelógrafos, Plumones	10' 9:05-9:15
RECESO O BREAK			10 9:15-9:25
Elaboración de actividades	Elaboran un manual de acuerdos de convivencia grupal en relación al ámbito laboral en donde se desenvuelven. Describe las ventajas y desventajas que experimentan las personas en relación con el cambio rutinario.	Papelógrafos Hojas Laminas	25 9:25-9:50
Preguntas de Reflexión	¿Cuál es la importancia de mantener un dialogo constante y fluido entre todos? ¿Por qué? ¿De qué manera lo están cumpliendo?	Hojas Lapiceros	10' 9:50-10:00
Exposiciones de ideas e intercambio de opiniones	1. El capacitador invita a mostrar sus productos elaborados. 2. Cada coordinador presenta sus trabajos. 3. Se inicia un dialogo reciproco entre los participantes. 4. Se colocan los productos elaborados en un lugar visible.	Hojas Pizarra Plumones	15 10:00-10:15
Reflexión final	El capacitador invita a los participantes a redactar un compromiso viable para la mejora de la comunicación entre todos.	Micrófono	10 10:15-10:25
Despedida	Se agradece la presencia de los participantes	Micrófono	5' 10:25-10:30
	Se entregan preguntas para desarrollar la siguiente sesión.		

Cuadro 3. *Sesión del primer módulo – Jornada media.*

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

Por consiguiente, cada módulo aporta de manera significativa el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo de los colaboradores en la organización empresarial. El trabajo en equipo y el liderazgo ejercido han de enfocarse desde el contexto laboral en donde se desarrolla las actividades diarias. La propuesta del taller contribuye a la mejora de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y la adquisición de nuevas capacidades de liderazgo que han de ser primordiales en toda organización empresarial.

5.2 Objetivos de la propuesta:

Objetivo General:

Desarrollar y fortalecer en los(as) participantes múltiples competencias y capacidades para liderar personas, equipos y transformaciones organizacionales.

Objetivos Específicos:

Desarrollar la conciencia del cambio de paradigma o modelo con respecto a la figura del líder y sus funciones.

Reflexionar acerca de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo.

Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores de una organización empresarial.

Reconocer su estilo de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de lograr cambios positivos en su gestión.

Valorar los aspectos básicos de la inteligencia emocional en los colaboradores de la organización empresarial.

5.3 Problema

La formación de líderes es un reto para cada empresa y se convierte en fortaleza cuando sus colaboradores ejecutan de manera eficaz y pertinente su liderazgo en su área laboral respectiva. En ese sentido, el problema está supeditado a la interrogante central: ¿De qué manera se pueden fortalecer las capacidades de liderazgo en una organización empresarial?

Por ello, y sabiendo que es de suma importancia de tener una buena comunicación para procurar un ambiente o clima de trabajo agradable. En este estudio, se observa que del total de trabajadores encuestados, el 22,7 % manifiestan un nivel bajo de comunicación, el 72,7% muestran un nivel regular y sólo un 4,5% manifiestan un nivel alto de comunicación en una Pyme de Lima, 2017. Esto infiere en que la empresa no existe una buena comunicación por diversos factores, uno de ellos es la ausencia del gerente como imagen y pieza fundamental de la empresa, quien debería ser el pionero de entablar una comunicación fluida con sus trabajadores ejerciendo su verdadero liderazgo.

La motivación es un factor indispensable en el proceso de mejora hacia un clima laboral esperado en una Pyme. Por ello, en el análisis cuantitativo de la muestra en estudio, el 27,3% manifiestan un nivel bajo de motivación y el 68,2% muestran un nivel regular. Se sabe que el entusiasmo y la motivación en el trabajo son primordiales. Pero por diversas situaciones el grupo humano en la empresa en estudio se encuentra muy desmotivado. Desde el gerente que ve a su personal con falta de responsabilidad en el trabajo y los empleados que sienten que trabajan horas extras sin reconocimiento alguno.

La habilidad del trabajador se puede ver reflejado en diferentes aspectos, pero el principal es su desempeño para una mejor rentabilidad y productividad. Es importante que toda empresa siga un proceso de inducción a sus trabajadores, donde se informe de la visión, misión, objetivos y metas de la empresa, así de los deberes y derechos que como trabajador tiene. Pero en la empresa Pyme, quizás producto de la desmotivación antes mencionada, la poca identidad con la empresa, manifiestan un nivel bajo de Habilidad en un 9,1% y un 81,8% muestran un nivel regular habilidad en el trabajador.

Las relaciones interpersonales entre los empleados/ trabajadores de la empresa se basan principalmente en el manejo de buenas relaciones y el nivel competitivo de las personas. Sin embargo, los resultados en la empresa indican que el 9,1% manifiestan que existe un nivel bajo de relaciones interpersonales, el 86,4% indican un nivel regular y sólo un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de relaciones interpersonales en una Pyme de Lima, 2017. El panorama de trabajo define que existe una relación bilateral y de confianza entre el gerente y el administrador de la empresa, pero no entre los jerárquicos y los trabajadores y/o empleados.

El ambiente laboral está relacionado de manera estricta al ambiente físico conformado por diversos elementos como la temperatura, acústica, iluminación y los estados de ánimo de la persona que ejecutan su trabajo dentro de la empresa. El espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, también influyen en el clima laboral y la calidad de su trabajo. Al respecto, el 22,7% manifiestan que existe un nivel bajo con respecto al ambiente laboral, el 72,7% indican un nivel regular y sólo un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de ambiente laboral en una pyme de Lima.

La satisfacción laboral es un componente primordial en las empresas, que se logra como resultado de las actitudes del colaborador en factores concretos, como (la percepción que tienen de la empresa, de los compañeros de trabajo, del supervisor, del salario, de los ascensos, de las condiciones de trabajo, etc.). Así no lo refleja la empresa donde el 22,7% de los encuestados manifiestan que existe un nivel bajo de satisfacción laboral, el 77,3% indican un nivel regular y un 4,5% (1 sujeto) manifiesta que existe un nivel alto de satisfacción laboral en una pyme de Lima, 2017.

5.4. Justificación

El propósito principal de la propuesta es la orientación hacia el perfeccionamiento del comportamiento y las actitudes del personal en las interacciones directas con sus colaboradores, con el fin de obtener de ellas el mejor resultado posible, comprendiendo la necesidad de ser flexible y adaptable en la gestión del desarrollo de las personas y frente al manejo del cambio y la diversidad en una organización empresarial.

La propuesta está orientada a una futura implementación de líderes emprendedores en una organización empresarial. Un líder con fe, está motivado, empuja las riendas de la empresa, abre paso y ejerce influencia en otros. Todo esto ocurrirá mediante el desarrollo y el fomento de habilidades sociales ya que el líder debe desarrollar buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto, reconocimiento que los conflictos son parte de la vida cotidiana y que a través de un correcto manejo de los mismos, uno puede hacerse más fuerte. Se puede resolver los dilemas con atención al prójimo, el ejercicio de la apreciación y la toma de decisiones bien basadas. Líder, es aquel que contiene a los diferentes y su camino está basado en valores.

Con esta propuesta se benefician cada uno de los colaboradores líderes de las diversas áreas laborales, ya que son expuestos a diferentes estilos de liderazgo, aprenden a reconocer sus habilidades y su contribución única, experiencia en las funciones del líder, lo que le da un espacio importante para expresarse y libertad de acción que le genera mayor confianza en sí mismo y hacia los demás.

5.5 Resultados esperados

Fomentar la presencia de líderes emprendedores en la organización empresarial con el propósito de mejorar el clima laboral y su productividad.

Fortalecer las capacidades y los estilos de liderazgo en cada uno de los colaboradores de las diversas áreas laborales.

Fomentar las relaciones interpersonales entre todo el personal de la empresa para el mejoramiento de las relaciones laborales.

Lograr la identidad laboral entre sus trabajadores y colaboradores con el propósito de hacerlo más operativo y competitivo.

Invertir en el capital humano de la empresa mediante el desarrollo de talleres vivenciales de capacitación profesional.

Ser una empresa líder en relación a su producto o servicio que ofrece tanto en el entorno donde se desarrolla como a nivel distrital, regional y nacional.

Crecer en los tres primeros años un 5% para luego llegar a un incremento de 10% anual nuestro nivel de ventas y/o servicios.

5.6 Plan de actividades:

La realización de los módulos del taller de fortalecimiento de líderes empresariales durara cinco semanas y se empleara un día para cada módulo (Jornada completa) y dos días de la semana para dos módulos (Jornada media). Por tal motivo, planteamos en la siguiente tabla las actividades a realizar en el taller:

Tabla 15.

Cronograma de actividades.

N°	ACTIVIDADES	DURACION	HORARIO	LUGAR
1	Inducción a los colaboradores para la participación en los módulos del taller mediante un paseo de confraternidad fuera de la ciudad.	1 día	8:30 am – 4:30 pm	Club campestre
2	Inscripción de los participantes y diseño de su identificación de participantes.	2 días	9:00 am – 4:30 pm	Sede de la empresa
3	Primer Módulo: Jornada Completa <i>“Comunicación Asertiva y sensibilización al cambio”</i> Primer Módulo: Jornada Media <i>“Comunicación Asertiva”</i> Segundo Módulo: Jornada Media. <i>“Sensibilización al cambio”</i>	1 día 1 día 1 día	Lunes 8:00 am – 1:00 pm Lunes 8:00 am-10:30 am Martes 2:00 pm-4:30 pm	Sede de la empresa
4	Segundo Módulo: Jornada Completa <i>“Pensamiento creativo y crítico”</i> Tercer Módulo: Jornada Media <i>“Pensamiento creativo”</i> Tercer Módulo: Jornada Media. <i>“Pensamiento crítico”</i>	1 día 1 día 1 día	Martes 2:00 pm -7:00 pm Miércoles 8:00 am-10:30 am Jueves 2:00 pm-4:30 pm	Sede de la empresa
5	Tercer Módulo: Jornada Completa <i>“Coaching y Mentoring”</i> Quinto Módulo: Jornada Media	1 día 1 día	Miércoles 8:00 am – 1:00 pm Viernes 8:00 am-10:30 am	Sede de la empresa

	<p><i>“Coaching”</i></p> <p>Sexto Modulo: Jornada Media.</p> <p><i>“Mentoning”</i></p>	1 día	Lunes 8:00 am-10:30 am	
6	<p>Cuarto Módulo: Jornada Completa</p> <p><i>“Planificación estratégica y toma de decisiones”</i></p>	1 día	Jueves 2:00 pm – 7:00 pm	Sede de la empresa
	<p>Séptimo Módulo: Jornada Media</p> <p><i>“Planificación estratégica”</i></p>	1 día	Martes 2:00 pm-4:30 pm	
	<p>Octavo Modulo: Jornada Media.</p> <p><i>“Toma de decisiones”</i></p>	1 día	Miércoles 2:00 pm-4:30 pm	
7	<p>Quinto Módulo: Jornada Completa</p> <p><i>“Liderazgo empresarial y trabajo en equipo”</i></p>	1 día	Viernes 8:00 am – 1: 00 pm	Sede de la empresa
	<p>Noveno Módulo: Jornada Media</p> <p><i>“Liderazgo empresarial”</i></p>	1 día	Lunes 8:00 am-10:30 am	
	<p>Decimo Modulo: Jornada Media.</p> <p><i>“Trabajo en equipo”</i></p>	1 día	Martes 2:00 pm-4:30 pm	
8	Expo feria con todos los productos elaborados por los colaboradores y dialogo con los participantes.	1 día	Sábado 10:00 am – 1:00 pm	Sede de la empresa

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

5.7 Presupuesto:

Para la puesta en marcha de la propuesta del taller de formación de líderes empresariales primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión inicial lo cual conforma

diversos instrumentos y objetos logísticos. El presupuesto de la propuesta del taller en relación a bienes muebles es el siguiente:

Tabla 16.

Materiales a utilizar en los módulos.

DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Pizarra acrílica	s/ 75.00	1	s/ 75.00
Plumones	s/ 2.00	10	s/ 20.00
Paquetes de hojas	s/ 12.00	5	s/ 60.00
Paquetes de papelógrafos	s/ 15.00	5	s/ 75.00
Lapiceros	s/ 1.00	50	s/ 50.00
Alquiler de laptop	s/ 50.00	5	s/ 250.00
Alquiler de Multimedia	s/ 100.00	5	s/ 500.00
Refrigerios			
1. Sándwich.	s/ 3.00	150	s/ 450.00
2. Bebida personal	s/ 2.00	150	s/ 300.00
3. Servilletas	s/ 2.00	3	s/ 6.00
Cinta adhesiva	s/ 2.00	5	s/ 10.00
Tacho de basura	s/ 15.00	1	s/ 15.00
TOTAL	s/ 279.00	190	s/ 1.8 11.00

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

Tabla 17.

Gastos corrientes de personal en relación a los módulos.

DESCRIPCION	N° TRABAJADORES	SALARIO	TOTAL
Capacitadores	2	s/ 1200.00	s/ 1200.00
Coordinador	1	s/ 400.00	s/ 400.00
Apoyo en el Refrigerio	2	s/ 300.00	s/ 300.00
Camarógrafo para la grabación del taller	1	s/ 300.00	s/ 300.00
Transportista	1	s/ 150.00	s/ 150.00
TOTAL	7	s/ 2350.00	s/ 2.350.00

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

Tabla 18.

Total del Presupuesto.

N°	DESCRIPCION	TOTAL DE PRESUPUESTO
1	Total de costos de materiales	s/ 1.811.00
2	Total de costos de personal	s/ 2.350.00
TOTAL DE PRESUPUESTO		s/ 4.161.00

Fuente: Elaboración del autor, (2017).

5.8 Diagrama de Gantt/ Pert CPM

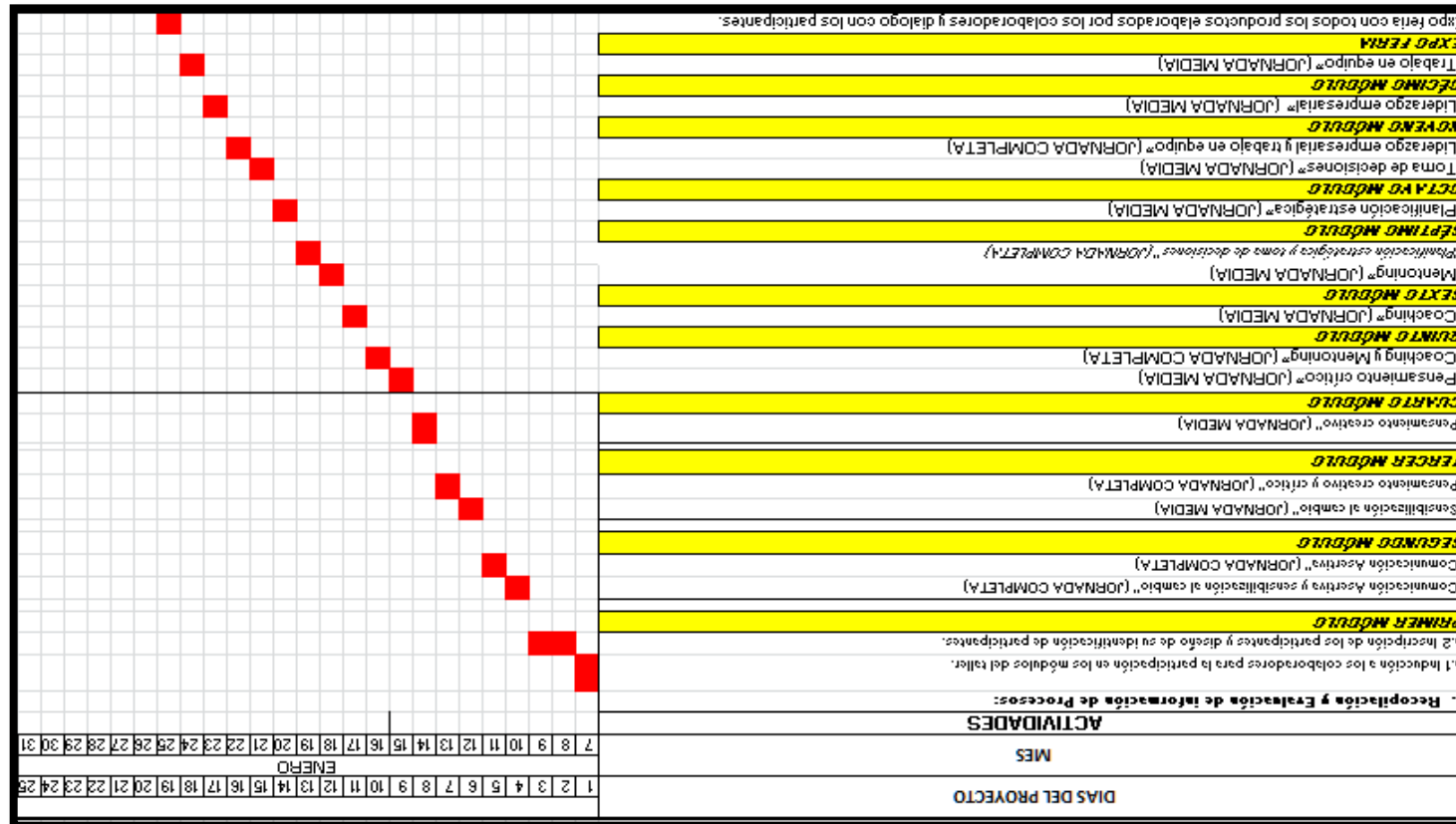


Figura 14. Diagrama de Gantt para la realización del Propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

Flujo de caja

PERFORMANCE TIRE S.A.C	
PRESUPUESTO PARA LA FORMACION DE LIDERES QUE BENEFICIE EL CLIMA LABORAL Y EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	
FLUJO DE CAJA 2016	
<u>INGRESOS</u>	
Ingreso Ventas	711,712
<u>TOTAL INGRESOS</u>	711,712
<u>EGRESOS</u>	
Compras	535,135
Tributos	42,850
Sueldos	76,840
Gasto de Venta	28,020
Gastos financieros	13,640
Gastos varios	14,250
<u>TOTAL EGRESOS</u>	710,735
<u>SALDO MES</u>	1,837
<u>CAJA INICIAL</u>	32,788
<u>CAJA FINAL</u>	34,625

Figura 15. Flujo de caja de la empresa Performance Tire SAC para la realización de la propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

5.9 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario Optimista

La figura 16 muestra un escenario optimista muestra una alta rentabilidad posterior a la aplicación de la propuesta.

<p style="text-align: center;">Performance Tire S.A.C</p> <p style="text-align: center;">PRESUPUESTO PARA TALLERES DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO</p> <p style="text-align: center;">FLUJO DE CAJA (ESCENARIO OPTIMISTA)</p>	(tasa de crecimiento) de ingresos	12.0%
	Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 711,712.00
	(tasa de crecimiento) de gastos	5.0%
	COK	6.0%

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	711,712	797,117	892,772	999,904	1,119,893	1,254,280
TOTAL INGRESOS	711,712	797,117	892,772	999,904	1,119,893	1,254,280
EGRESOS						
Compras	535,135	561,892	589,986	619,486	650,460	682,983
Tributos	42,850	44,993	47,242	49,604	52,084	54,689
Sueldos	76,840	80,682	84,716	88,952	93,400	98,069
Gasto de Venta	28,020	29,421	30,892	32,437	34,058	35,761
Gastos financieros	13,640	14,322	15,038	15,790	16,580	17,408
Gastos varios	14,250	14,963	15,711	16,496	17,321	18,187
Costo Materiales Varios	-	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
Costo Personal	-	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350
TOTAL EGRESOS	710,735	749,802	787,115	826,295	867,433	910,628
SALDOMES	1,837	47,316	105,656	173,610	252,460	343,652
CAJA INICIAL	32,788	34,625	81,941	187,597	361,206	613,666
CAJA FINAL	34,625	81,941	187,597	361,206	613,666	957,318
S/.						
VAN 1,783,608.68						

Figura 16. Escenario optimista de la propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

Escenario Probable

La figura 17 muestra un escenario probable con resultados alentadores para la empresa, teniendo una mínima inversión y buenos resultados que generen rentabilidad a la pyme.

Performance Tire S.A.C PRESUPUESTO PARA TALLERES DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PROBABLE)	(tasa de crecimiento) de ingresos	8.0%
	Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 711,712.00
	(tasa de crecimiento) de gastos	3.0%
	COK	6.0%

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	711,712	768,649	830,141	896,552	968,276	1,045,738
TOTAL INGRESOS	711,712	768,649	830,141	896,552	968,276	1,045,738
EGRESOS						
Compras	535,135	551,189	567,725	584,756	602,299	620,368
Tributos	42,850	44,136	45,460	46,823	48,228	49,675
Sueldos	76,840	79,145	81,520	83,965	86,484	89,079
Gasto de Venta	28,020	28,861	29,726	30,618	31,537	32,483
Gastos financieros	13,640	14,049	14,471	14,905	15,352	15,812
Gastos varios	14,250	14,678	15,118	15,571	16,039	16,520
Costo Materiales Varios	-	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
Costo Personal	-	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350
TOTAL EGRESOS	710,735	735,587	757,549	780,169	803,469	827,467
SALDO MES	1,837	33,062	72,592	116,383	164,808	218,272
CAJA INICIAL	32,788	34,625	67,687	140,279	256,662	421,470
CAJA FINAL	34,625	67,687	140,279	256,662	421,470	639,741
S/. VAN	1,250,722.10					

Figura 17. Escenario probable de la propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

Escenario Pesimista

En la figura 18 se observa un escenario pesimista, y sin embargo muestra rentabilidad para el negocio, en el peor de los casos.

Performance Tire S.A.C PRESUPUESTO PARA TALLERES DE FORMACION EN LIDERAZGO FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PESIMISTA)		<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">(tasa de crecimiento) de ingresos</td> <td style="text-align: center;">3.0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Promedio de ingresos 2015-2016</td> <td style="text-align: center;">S/. 711,712.00</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">(tasa de crecimiento) de gastos</td> <td style="text-align: center;">2.0%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">COK</td> <td style="text-align: center;">6.0%</td> </tr> </table>	(tasa de crecimiento) de ingresos	3.0%	Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 711,712.00	(tasa de crecimiento) de gastos	2.0%	COK	6.0%
(tasa de crecimiento) de ingresos	3.0%									
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 711,712.00									
(tasa de crecimiento) de gastos	2.0%									
COK	6.0%									

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	711,712	733,063	755,055	777,707	801,038	825,069
TOTAL INGRESOS	711,712	733,063	755,055	777,707	801,038	825,069
EGRESOS						
Compras	535,135	545,838	556,754	567,890	579,247	590,832
Tributos	42,850	43,707	44,581	45,473	46,382	47,310
Sueldos	76,840	78,377	79,944	81,543	83,174	84,838
Gasto de Venta	28,020	28,580	29,152	29,735	30,330	30,936
Gastos financieros	13,640	13,913	14,191	14,475	14,764	15,060
Gastos varios	14,250	14,535	14,826	15,122	15,425	15,733
Costo Materiales Varios	-	1,180	1,180	1,180	1,180	1,180
Costo Personal	-	2,350	2,350	2,350	2,350	2,350
TOTAL EGRESOS	710,735	728,480	742,979	757,768	772,852	788,239
SALDO MES	1,837	4,584	12,077	19,939	28,186	36,830
CAJA INICIAL	32,788	34,625	39,209	51,285	71,224	99,410
CAJA FINAL	34,625	39,209	51,285	71,224	99,410	136,241
	S/.					
VAN	357,608.48					

Figura 18. Escenario pesimista de la propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

5.1 Viabilidad económica de la propuesta

En la figura 19 se muestra la viabilidad de la propuesta sustentada bajo el indicador Valor Actual Neto (VAN), proyectando en los tres escenarios un alto índice de rentabilidad que permitirá mejorar el Clima Laboral, mediante la implementación de talleres de formación en liderazgo, obteniendo un crecimiento económico de la empresa como resultado de ello.

Resumen del escenario			
<i>Escenarios:</i>	<i>Optimista</i>	<i>Probable</i>	<i>Pesimista</i>
<i>(Tasa de crecimiento) de ingresos</i>	<i>12.0%</i>	<i>8.0%</i>	<i>3.0%</i>
<i>(Tasa de inflación) de gastos</i>	<i>5.0%</i>	<i>3.0%</i>	<i>2.0%</i>
	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>	<i>S/.</i>
VAN	<i>1,783,608.68</i>	<i>1,250,722.10</i>	<i>357,608.48</i>

Figura 19. Viabilidad económica de la propuesta.

Fuente: *Elaboración del autor, (2017).*

5.2 Validación de la propuesta

La propuesta ha sido validada por dos profesionales expertos en el área de Administración de RR.HH y gestión empresarial, el Lic. Manuel Jesús Mendives Laura, actual docente de la Universidad Privada Norbert Wiener y el Dr. José Alfonso Mesía Guevara, ex docente y secretario de rectorado de la misma institución educativa.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación titulado propuesta de talleres de formación en Liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017 ha logrado finalizar adecuadamente el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas que presentaba el liderazgo, el cual se encontraba directamente relacionado a los regulares y bajos niveles de comunicación, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral, que los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio arrojaron. Es así, que a raíz de los resultados obtenidos, se pudo observar y analizar la carencia de talleres vivenciales de formación de líderes y coaching empresarial. debido a detectar tales situaciones manifestadas, se recurrió durante todo el proceso de investigación a la búsqueda exhaustiva y revisión de teorías administrativas y de recursos humanos que sustenten y relacionen a las categorías establecidas en el estudio y a la postura metodológica, por el que se decide intervenir mediante la creación de una propuesta denominada “somos amigos”, que incluye la elaboración de talleres vivenciales de formación de líderes y coaching empresarial, la cual está conformada por 10 módulos con una duración de 5 semanas, empleándose un día para cada módulo de jornada completa y dos días de la semana para dos módulos de jornada media, diseñados con la finalidad de lograr inducir en los participantes la importancia del liderazgo para laboral en un ambiente de calidad.

Habiéndose mencionado lo siguiente, es preciso recalcar que, en el proceso de investigación se evidenció que la variable comunicación no es alcanzada adecuadamente, debido a que el 22,7% de los empleados encuestados consideran que la empresa Performance Tire S.A.C tiene un nivel bajo de comunicación laboral, un 72,7% afirma trabajar bajo un nivel regular, y solo un 4,5% un alto nivel de comunicación, porque en la empresa no se afianzan los lazos laborales entre los empleados y el gerente o responsable del personal, debido a la inexistencia de una comunicación formal. Esto infiere en que la empresa no

brinda una buena comunicación por diversos factores, uno de ellos es la ausencia del gerente como imagen y pieza fundamental de la empresa, quien debería ser el pionero de entablar una comunicación fluida con sus trabajadores ejerciendo su verdadero liderazgo. Por lo que se debería entender a la comunicación como el intercambio de información entre personas, y uno de los procesos fundamentales para la experiencia humana u organizativa, tal como lo sostiene Chiavenato (1998). Por lo expuesto, se consideró que los fundamentos de la teoría de las relaciones humanas la cual tiene relación directa con en el proceso de comunicación, se transmitiera de un modo completo a los destinatarios asignados. Por ello, Kreps (1990) expone que: “Es necesario que se cuente con un medio de comunicación que permita proveer la información necesaria a la comunidad organizacional” (p.14).

Por otro lado, se evidenció que la variable motivación alcanzó un bajo nivel de percepción en los trabajadores debido a que el 27,3% de ellos consideran no trabajar motivados en la empresa Performance Tire S.A.C, un 68,2% manifiestan trabajar en un nivel regular de motivación, y solo un 4,5% trabajar en un nivel alto de motivación. Lo cual, da a relucir que en la empresa el entusiasmo por trabajar en un ambiente de clima saludable, por diversas razones carece de impulso, empezando desde el gerente que no le otorga la importancia debida a la motivación de su personal y a los empleados que sienten que trabajan horas extras sin reconocimiento alguno. Es así que, la autora García (2012) sustenta que: “La teoría de la jerarquía de las necesidades aprecia a la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas, según la importancia que cada persona le concede en función de sus circunstancias” (p.162). Menciona que el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona, establece estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. A raíz de lo expuesto, cabe entonces precisar que lo mencionado se enmarca en la teoría de la motivación de Maslow, el cual aprecia a la motivación como un

conjunto de necesidades jerarquizadas, según la importancia que cada persona le concede, estableciendo estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Por ello, un adecuado impulso y orientación del jefe a sus trabajadores, como líder motivador, dará como resultado un mejor clima laboral y por ende una mejor motivación, porque se valoraran las necesidades personales y profesionales de cada persona, en el que se transmitirán energía y entusiasmo.

También es importante, resaltar que las habilidades laborales son un componente fundamental para los trabajadores de cualquier empresa, lo cual indica la existencia de un principal aspecto que es el desempeño laboral, con el fin de lograr en la empresa una mejor rentabilidad financiera y económica. Es así, que los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo cuantitativo arrojaron un 9,1% de nivel bajo de habilidades laborales, un 81,8% de nivel regular y un 9,1% de nivel alto de habilidades. Por ello, Gardner (1983), expone que: “las habilidades son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales, pudiéndose dividir como habilidades blandas, disciplinadas, sintetizadas, creativas y éticas”. Es así que se toma como principio a la teoría de las relaciones humanas la cual ofrece un enfoque empinado al trabajo social, basándose en la motivación y algunos factores de las habilidades blandas que deben desarrollar las personas involucradas en una organización. Debido a lo expuesto, y en base a un correcto manejo de las habilidades de los trabajadores en esta empresa, basado en la teoría de las relaciones humanas, se pueden lograr por tanto, catecterísticas importantes en los trabajadores, tales como, relacionarse mejor con sus compañeros de labores, mejorar sus actitudes, estar más comprometidos con la cultura organizacional y provocar intereses participativos para beneficio de la empresa.

Existe también, la necesidad de contar con un fundamento teórico que enmarque y resalte la importancia las relaciones interpersonales en esta empresa, porque el 9,10% de los trabajadores encuestados, manifiestan no tener buenas relaciones laborales en su ambiente de trabajo, mientras que el 86,4% muestran tener una percepción regular sobre las relaciones laborales en la empresa, lo cual está afectando el clima organizacional y reduciendo la productividad de sus trabajadores, y finalmente solo un 4,5% indican tener una percepción de buenas relaciones laborales. Las entrevistas realizadas sustentan éstos resultados, mostrando que no existe apoyo entre los cargos de mando, ni entre los trabajadores, existiendo una alta competitividad negativa entre los trabajadores. Por ello Rodríguez (200) afirma que, “las relaciones interpersonales son relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la que interviene la comunicación como en toda relación y ayuda a obtener información respecto al entorno donde se encuentran”. Por lo que, la teoría del intercambio social de Thibaut y Harold Kelley, orienta acerca de las predicciones que hacen las personas al relacionarse, en donde se busca una recompensa y se evita el castigo, evidenciando el valor que las personas le dan a las relaciones. Debido a lo expuesto, la convivencia es un indicador a tomar en cuenta en los planes de mejoras empresariales, ya que las auténticas relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias evidentes entre las personas que conviven en un entorno determinado, son importantes para la integración laboral.

También es importante, resaltar que el ambiente laboral es un componente importante que está direccionado al logro de resultados en común y al trabajo en equipo. Es así, que los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo cuantitativo arrojaron un 9,1% de percepción baja del ambiente laboral, mientras que un 86,4% de percepción regular, y solo un 4,5% de percepción de un nivel alto del ambiente laboral. Cabe precisar que los

trabajadores entrevistados manifestaron laborar en un ambiente con falta de integración, que los motive laboralmente hacia el logro de resultados en común y trabajo en equipo. Chiavenato (2011) afirma que, “el concepto de clima organizacional, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. Por lo que, la teoría X y teoría Y de McGregor, mediante dos teorías contrapuestas de dirección, una en donde los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y la segunda, donde los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, se concluyó que la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que se moldea el comportamiento de los colaboradores. Por tanto, para mejorar el clima organizacional de la empresa, es necesario, fomentar la toma participativa de las decisiones, crear puestos de trabajo estimulantes, así como generar las buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar la motivación laboral y por ende mejorar el clima organizacional.

Finalmente, al tratarse de una investigación enfocada a mejorar el clima organizacional, mediante la propuesta de talleres de formación en liderazgo, es necesario incluir a la categoría satisfacción laboral como agente impulsador de resultados, referido a la predisposición general de una persona hacia su ubicación en la organización y entendido como el nivel de responsabilidad que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno laboral, siendo de mayor importancia el agrado con la actividad laboral, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, lo que contribuye en gran medida a la configuración del clima en el trabajo. En ese sentido, podemos identificar dos aspectos notables dentro de una organización: “la satisfacción con el puesto, entendido como el cargo dentro de la organización y la satisfacción con el trabajo o el desempeño este último

el más relevante, dentro del clima laboral” (Cornejo y Quiñonez, 2007, p. 80). Por ello, es necesario precisar que, los trabajadores de esta pyme dieron como resultado de la encuesta, un 18,2% de nivel bajo de satisfacción laboral, seguido de un nivel regular que abarca un 77,3% restante, y solo un 4,5% de nivel de satisfacción laboral alto. En ese sentido, podemos abordar la importancia de la teoría de motivación e higiene de Herzberg, la cual demuestra que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Es así, que los factores presentes que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). Los factores ausentes, que son fuentes de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad). Por lo expuesto, la satisfacción laboral, entonces es referida a la predisposición general de una persona hacia su ubicación en la organización y es entendida como el nivel de responsabilidad que esta asume con respecto a los demás miembros de su entorno laboral, siendo de mayor importancia el agrado con la actividad laboral, dado que se encuentra más ligado a la satisfacción y realización personal, los cuales serán alcanzados mediante una correcta gestión de la gerencia involucrando a todo su equipo de trabajo.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primera: La ausencia clara de liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C, afecta el clima laboral de la misma. Por lo que se construyó una propuesta que incluyó talleres vivenciales de formación en liderazgo y coaching empresarial, para su posterior ejecución. Dicha propuesta consistió en acompañar, instruir y entrenar

al colaborador con el objetivo de desarrollar en ellos habilidades específicas, conciencia al cambio, conductas de compromiso y se reconozcan y fortalezcan los estilos de liderazgo, los cuales están compuestos por módulos encaminados a mejorar el clima organizacional de esta pyme.

Segunda: Los niveles de comunicación organizacional, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral, que están relacionados con el liderazgo y el clima laboral, dieron como resultados, niveles de percepción regulares – bajos, en el análisis cuantitativo, los cuales son respaldados por los resultados del análisis cualitativo.

Tercera: Se ha teorizado a través de todo el proceso de investigación diferentes temas ligados a la rama de recursos humanos, mediante teorías administrativas que sostuvieron los criterios necesarios para la construcción estratégica de una herramienta que sirva de soporte a la mejora del clima laboral, mediante la propuesta de formación en liderazgo.

Cuarta: Los trabajadores de la empresa Performance Tire S.A.C carecen de formación en liderazgo, que les permita cumplir metas o desarrollar habilidades comunicativas con el fin de alinear esfuerzos tangibles para la empresa.

Quinta: La investigación general y la creación de la propuesta dirigida a los colaboradores de una pyme de Lima, se ha orientado en los conocimientos y recomendaciones de profesionales especialistas en administración de Recursos Humanos, con el fin de elaborar talleres vivenciales de formación de líderes y coaching empresarial.

7.2 Sugerencias

Primera: Se sugiere seguir aplicando la propuesta constantemente a todas las áreas de la empresa Performance Tire S.A.C, con el fin de permitir a todos los colaboradores, estar alineados a las metas y objetivos de la empresa, y está dé como resultado mejoras económicas para su recurso humano y para la misma organización.

Segunda: Se sugiere a la empresa observar constantemente nuevas oportunidades de mejora de manera progresiva, que vayan alienadas a los talleres de formación en liderazgo, para la aplicación eficaz de las nuevas categorías, en pos de mejorar continuamente el clima laboral en la pyme.

Tercera: Se sugiere dar continuidad a la investigación, ampliando las categorías investigadas, permitiendo complementar o desarrollar nuevos modelos de gestión para los RR.HH de la empresa objeto de estudio, como también para otras áreas afines al negocio.

Cuarta: La empresa Performance Tire S.A.C debe motivar a sus trabajadores a aplicar los fundamentos descritos en la propuesta, con la finalidad de seguir formando líderes alienados a los objetivos y preservando el buen Ambiente Laboral de la misma.

Quinta: Se sugiere replicar la propuesta desde el punto de vista de mejora en tiempos determinados, diseñando un modelo exclusivo de programas y capacitaciones que ayuden a complementar los talleres de formación en liderazgo eficazmente.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

Bibliografía

Gestión. (12 de Febrero del 2010). Obtenido de:

<http://gestion.pe/noticia/413834/vivo-difícil-formar-lideres-peru>

- Aguera, R. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla, México: BUAP.
- Aguilar, A. (2011). *Instrumento para medir el clima organizacional*. Pucallpa.
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albuja de Piura*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1
- Alonso, E. (1996). *Programa de actividades para el desarrollo del auto estima*. Madrid: Escuela Española.
- Alonso, E., Sánchez, J., Tejero, B. y Retama, M. (2000). *Clima y cultura de los equipos de trabajo. Dos constructos de trabajo*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Alves, J (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista Psicología del Deporte*, 123 - 133. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/bibliografia.pdf
- Ander y Aguilar (2001). *Diagnostico Social. Conceptos y Metodología*. Buenos Aires-México: Lumen Editores.
- Antonakis, J. Cianciolo, A., Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership*. Hillsdale: L Erlbaum
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson.

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de: <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/112/109>
- Burns (1978). *Leadership*. . New York: Harper & Row.
- Butler, J., y Cantrell, R. (1984). A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. En J. Butler Jr, & R. Cantrell, *Psychological Reports*, 19-28.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. . Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Cornejo, R., y Quiñónez, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e), 75-80.

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Dessler, G (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Trillas.
- Dunnette, M. (1982). *Psicología Industrial*. Ciudad de México: Trillas.
- Erikson, E.H. (1990). *Identidad, juventud y crisis*. Madrid: Taurus.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Relaciones laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Gardner, H. (1983). *Estructuras de la meta. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: Basic Books.
- Gibson, I., & Donnelly. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos* (Décima edición ed.). México: Mc Graw - Hill.
- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional en la empresa*. (2ª. ed.). Barcelona: Zeta.
- Goncalves, A. (2000). *fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. Colombia: Graw Hill. interamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hurtado, J. (2000). *El Proyecto de Investigación: Un Enfoque Holístico*. Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal.
- Jaramillo, P. (2006). *Ensayos sobre el Poder*, Colombia: Universidad Eafit
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. (1ª. Ed.). Bogotá: Harvard Business School Press; Editorial Norma.
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). *The Assessment of Leadership*. EE.UU.: Sage.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham. *Department for Education and Skills (DfES) RR 800*. Recuperado de http://illinoischoolleader.org/research_compendium/documents/successful_school_leadership.pdf
- Martínez, F. (1998). *Tecnología y su Apoyo a Educación en las Organizaciones*. Caracas.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998). *Comunicación horizontal, informal y rumor*. México: Trillas.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- Maxwell, J. C (2011). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Madrid: Grupo Nelson.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Mercado, S. (2003). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*. Ciudad de México: LIMUSA.
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
- Quintero, J. (2007). *Seminario de Teorías y Paradigmas*. Caracas: UOC.
- Robbins, P. (1999). *Administración, Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2000). *Administración Moderna de Personal*. Ciudad de México: ECAFSA.
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: UOC.
- Rue, L & Byara, L. (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Colombia: Alfaomega.
- Sagi-Vela, G.(2004).*Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: Esic Editorial.
- Salazar, R., Leyton, S., Meza, A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2002). *Metodología y Diseños de Investigación Científica* . Lima: URP.

Thompson, A. & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica*. Washington: Addison-Wesley Iberoamericana.

Wright, T. & Bonett, D. (2007). *Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover*. New York: Journal of Management.

Ydrogo, M. (2015). *Participación de los líderes pedagógicos en la elaboración del proyecto curricular institucional*. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Currículo. Pontificia Universidad Católica. Lima. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/6664/YDROGO_BUSTAMANTE_MARCO_PARTICIPACION_INSTITUCIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Matriz de la investigación		
Título de la Investigación: Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017.		
Autor: Rony Valverde López.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema.</p> <p>¿Cómo promover la formación en liderazgo, para mejorar clima laboral en una pyme de Lima, 2017?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Proponer una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme de Lima, 2017.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar los niveles de comunicación, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral en una pyme de Lima, 2017.</p> <p>Teorizar fuentes de información del liderazgo para mejorar el clima</p>	<p>Metodológica:</p> <p>El propósito de la investigación se orienta a proponer talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima organizacional en una pyme de Lima.</p> <p>En el contexto metodológico, los resultados de la investigación se sustentan en la aplicación de una herramienta específica de investigación válida para el efecto del estudio, como lo es la aplicación del instrumento tipo cuestionario, y la aplicación de la técnica tipo entrevista dirigido al personal de una pyme de Lima.</p>

	<p>organizacional y difundirlas entre las unidades de la pyme de Lima, 2017.</p> <p>Diseñar una propuesta que permita fomentar la formación en liderazgo para mejorar el clima organizacional en una pyme de lima, 2017.</p> <p>Validar los instrumentos de diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos para su desarrollo.</p>	<p>Practica:</p> <p>En el contexto práctico, los resultados obtenidos pueden orientar estrategias para fomentar la formación en liderazgo, que logre generar en los colaboradores un mejor clima laboral y mejoras en las relaciones interpersonales mediante la implicación de su personal, que desarrolle en ellos una personalidad propia y coherente con los nuevos desafíos organizacionales, propiciador además de una mejor comunicación, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral, que mejore la productividad de la organización y otorgue resultados beneficiosos para ambas partes.</p> <p>Desde el punto de vista institucional tendrá valor para los estudiantes de la Universidad Privada Norbert Wiener, porque la investigación desarrollada podrá ser utilizada como consulta para la obtención de nuevos conocimientos.</p> <p>A nivel individual será de utilidad porque permitirá obtener a través de las experiencias vividas, una amplia</p>
--	--	---

		información con respecto al área de estudio de esta investigación, generando deseos de investigación y mejora continua.
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
<p>Este estudio se desarrolló en un sintagma holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para poder construir una propuesta final.</p> <p>Para Hurtado (2000), la investigación holística es:</p> <p>Un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un holos (no el absoluto ni el todo) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p. 98). Por su naturaleza, la investigación fue mixta, cuali-cuantitativa educacional. Por lo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consideran que: Se utilizan aspectos cuantitativos para realizar el diagnóstico de la capacidad</p>	<p>El tipo de estudio, según la finalidad de la investigación fue aplicada, porque se resolvieron problemas prácticos. Por lo que, Sánchez y Reyes, (2002) expresaron que: “se busca conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar” (p.18). La persona encargada de la investigación diseña y prepara estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que va a realizar.</p> <p>El diseño utilizado en la presente investigación es transversal. En él se establece una estructura, el cual es una estrategia para la obtención de la información requerida, lo cual es imprescindible para el desarrollo de la investigación.</p>	<p>Método Análisis inductivo – deductivo.</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevista y ficha de validación de la propuesta por expertos.</p>

<p>inventiva y, así mismo, se utiliza lo cualitativo para realizar la propuesta del sistema de invención. A la vez se validan y se utilizan aspectos cuantitativos para procesar la validación del juicio de expertos, por lo que la investigación es mixta, así mismo en la validación de la propuesta se utilizará aspectos cuantitativos y cualitativos (p.546).</p>	<p>Es por eso que es importante que el investigador defina el diseño que ha elegido para su tipo de investigación, ya que una mala elección del diseño podría no estar acorde con el objetivo de la investigación. Por lo expuesto, para Hernández, Fernández y Baptista (1998) “El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular” (p.106).</p>	
---	--	--

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub-categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Proponer una herramienta que permita mejorar el clima laboral, para promover la formación en liderazgo del personal en una pyme de Lima, 2017.</p>	<p>Diagnosticar los niveles de comunicación, motivación, habilidades laborales, relaciones interpersonales, ambiente laboral y satisfacción laboral en una pyme de Lima, 2017.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Comunicación Motivación Habilidades laborales</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Guía de entrevista</p>
	<p>Teorizar fuentes de información del liderazgo para mejorar el clima organizacional y difundirlas entre las unidades de la pyme de Lima, 2017.</p>			<p>Administrador</p>		

	Diseñar una propuesta que permita fomentar la formación en liderazgo para mejorar el clima organizacional en una pyme de lima, 2017.	Clima laboral.	Relaciones interpersonales Ambiente laboral Satisfacción laboral	Ejecutivo de ventas		
	Validar los instrumentos de diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos para su desarrollo.					Ficha de validación de la propuesta por expertos.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Cuestionario sobre “Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer Talleres de formación en Liderazgo”.

LUGAR: Lima

FECHA: 30 de Septiembre

HORA: 10:00 am

INSTRUCCIÓN: Lee atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que creas conveniente, según la tabla de valoración siguiente:

1	2	3	4	5
Total	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total de acuerdo

N°	LIDERAZGO	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	Comunicación					
1	Se fomenta el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfiera el trabajo.					
2	Existe una buena comunicación entre los jefes y el personal a su cargo.					
	Motivación					
3	Siente ganas y deseos de superación.					
4	Se siente entusiasta por empezar a realizar sus labores cotidianas.					
	Habilidad	1	2	3	4	5
5	Siente que hace bien su trabajo.					
6	Aprende con rapidez alguna tarea a realizar que ha sido recién enseñada.					
	Relaciones Interpersonales	1	2	3	4	5
7	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la realización de sus actividades.					

8	Las actividades a realizar en el trabajo le son explicadas claramente.					
9	La actividad que realiza es reconocida por su jefe.					
10	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato.					
11	Existe una buena relación de amistad entre usted y sus compañeros.					
12	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.					
	Ambiente Laboral	1	2	3	4	5
13	Existe un ambiente físico, cómodo y agradable en el sitio de trabajo.					
14	La iluminación en el área de trabajo es deficiente.					
15	Las instalaciones de trabajo son agradables.					
16	El entorno físico de mi área de trabajo dificulta la labor que desarrollo.					
17	Cuenta usted con suficiente espacio para realizar sus labores.					
18	Existe contaminación en sus áreas de trabajo.					
	Satisfacción laboral	1	2	3	4	5
19	Se siente animado en ir a trabajar.					
20	Siente que su labor es necesaria en la empresa.					
21	Se siente cómodo con las tareas encomendadas o el trabajo bajo presión.					
22	Siente que ha alcanzado metas y objetivos propuestos en la empresa.					
23	Siento que trabajo con eficacia y eficiencia.					
24	Se siente capaz de ascender.					

¡Gracias por su participación!

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Lic.

Manuel Mendives Laura

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer talleres de formación en liderazgo en la empresa Performance Tire S.A. C^o, en av. Nicolas arriola 1468 San Luis, lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo diseñar talleres de mejora a través de diferentes planes de acción para los trabajadores logrando un mejor clima organizacional en una pyme.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.



Valverde López, Rony

D.N.I: 41875733

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumento.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Dr.

Gregorio Cabrera Fernández.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer talleres de formación en liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C", en av. Nicolas arriola 1468 San luis, Lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo diseñar talleres de mejora a través de diferentes planes de acción para los trabajadores logrando un mejor clima organizacional en una pyme.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.



Valverde López, Remy

D.N.I: 41875733

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumento.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Dr.

José Mesía Guevara.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre liderazgo y clima organizacional para proponer talleres de formación en liderazgo en la empresa Performance Tire S.A.C", en av. Nicolas arriola 1468 San Luis, lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo diseñar talleres de mejora a través de diferentes planes de acción para los trabajadores logrando un mejor clima organizacional en una pyme.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente.



Valverde-López Rogy

D.N.I: 41875733

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumento.

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo,MANUEL JESÚS MENDIVES LAURA..... identificado con DNI Nro06200136..... Especialista enGERENCIA..... Actualmente laboro en ..U.P.N.W..... Ubicado en.....LINCE.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	LIDERAZGO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Comunicación																			
1	Se fomenta el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfiera el trabajo.			X				X				X				X			
2	Existe una buena comunicación entre los jefes y el personal a su cargo.			X				X				X				X			
Motivación																			
3	Siente ganas y deseos de superación.			X				X				X				X			
4	Se siente entusiasta por empezar a realizar sus labores cotidianas.			X				X				X				X			

Habilidad															
5	Siente que hace bien su trabajo.				X				X				X		
6	Aprende con rapidez alguna tarea a realizar que ha sido recién enseñada.				X				X				X		

Nro	CLIMA LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Relaciones Interpersonales																			
7	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la realización de sus actividades.				X				X				X				X		
8	Las actividades a realizar en el trabajo le son explicadas claramente.				X				X				X				X		
9	La actividad que realiza es reconocida por su jefe.				X				X				X				X		
10	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato.				X				X				X				X		
11	Existe una buena relación de amistad entre usted y sus compañeros.				X				X				X				X		
12	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.				X				X				X				X		
Ambiente Laboral																			
13	Existe un ambiente físico, cómodo y agradable en el sitio de trabajo.				X				X				X				X		
14	La iluminación en el área de trabajo es deficiente.				X				X				X				X		
15	Las instalaciones de trabajo son agradables.				X				X				X				X		
16	El entorno físico de mi área de trabajo dificulta la labor que desarrollo.				X				X				X				X		
17	Cuenta usted con suficiente espacio para realizar sus labores.				X				X				X				X		
18	Existe contaminación en sus áreas de trabajo.				X				X				X				X		

Satisfacción laboral																
19	Se siente animado en ir a trabajar.				X				X				X			X
20	Siente que su labor es necesaria en la empresa.				X				X				X			X
21	Se siente cómodo con las tareas encomendadas o el trabajo bajo presión.				X				X				X			X
22	Siente que ha alcanzado metas y objetivos propuestos en la empresa.				X				X				X			X
23	Siento que trabajo con eficacia y eficiencia.				X				X				X			X
24	Se siente capaz de ascender.				X				X				X			X

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....

4. El instrumento debe de aplicarse.

 Si

 No

Es todo cuanto informo;

Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Gregoria Cabrera Fernandez..... identificado con DNI Nro 06141196..... Especialista en Ing. Industrial..... Actualmente laboro en Cogorno SA Ubicado en A. Vera 128..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	LIDERAZGO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Comunicación																			
1	Se fomenta el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfiera el trabajo.		X				X				X				X			✓	
2	Existe una buena comunicación entre los jefes y el personal a su cargo.		X				X				X				X			✓	
Motivación																			
3	Siente ganas y deseos de superación.		X				X				X				X			✓	
4	Se siente entusiasta por empezar a realizar sus labores cotidianas.		X				X				X				X			✓	

Habilidad															
5	Siente que hace bien su trabajo.			X			X				X		X		
6	Aprende con rapidez alguna tarea a realizar que ha sido recién enseñada.			X			X				X		X		

Nro	CLIMA LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Relaciones Interpersonales																			
7	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la realización de sus actividades.			X			X				X			X			✓		
8	Las actividades a realizar en el trabajo le son explicadas claramente.				X			X			X				X		✓		
9	La actividad que realiza es reconocida por su jefe.	X					X			X				X			✓		
10	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato.	X		X			X			X				X			✓		
11	Existe una buena relación de amistad entre usted y sus compañeros.			X			X			X				X			✓		
12	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.			X			X			X				X			✓		
Ambiente Laboral																			
13	Existe un ambiente físico, cómodo y agradable en el sitio de trabajo.			X			X				X			X			✓		
14	La iluminación en el área de trabajo es deficiente.				X			X			X			X			✓		
15	Las instalaciones de trabajo son agradables.			X			X			X				X			✓		
16	El entorno físico de mi área de trabajo dificulta la labor que desarrollo.			X			X			X				X			✓		
17	Cuenta usted con suficiente espacio para realizar sus labores.				X			X			X			X			✓		
18	Existe contaminación en sus áreas de trabajo.			X			X			X				X			✓		

Satisfacción laboral												
19	Se siente animado en ir a trabajar.			X			X		X		X	✓
20	Siente que su labor es necesaria en la empresa.			X		X		X		X		✓
21	Se siente cómodo con las tareas encomendadas o el trabajo bajo presión.			X		X		X		X		✓
22	Siente que ha alcanzado metas y objetivos propuestos en la empresa.			X		X		X		X		✓
23	Siento que trabajo con eficacia y eficiencia.			X		X		X		X		✓
24	Se siente capaz de ascender.			X		X		X		X		✓

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....
4. El instrumento debe de aplicarse. Si No

Es todo cuanto informo;



 Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, JOSÉ ALFONSO MESÍA GUEVARA, identificado con DNI Nro 08491102, Especialista en Psicología Organizacional. Actualmente laboro en Consultoría y Docencia en la EPG de la USIL y URP. Ubicado en La Molina y Santiago de Surco. Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	LIDERAZGO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Comunicación																			
1	Se fomenta el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfiera el trabajo.			4				4				4				3		15	
2	Existe una buena comunicación entre los jefes y el personal a su cargo.			4				4				4				3		15	
Motivación																			
3	Siente ganas y deseos de superación.			3				3				3				2		11	
4	Se siente entusiasta por empezar a realizar sus labores cotidianas.			3				3				3				3		12	

Habilidad																		
5	Siente que hace bien su trabajo.			3				3				3			3			12
6	Aprende con rapidez alguna tarea a realizar que ha sido recién enseñada.				4				4				4				4	16

Nro	CLIMA LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Relaciones Interpersonales																			
7	Recibe apoyo por parte de sus compañeros de trabajo para la realización de sus actividades.				4				4				4				3	15	
8	Las actividades a realizar en el trabajo le son explicadas claramente.				4				4				4				4	16	
9	La actividad que realiza es reconocida por su jefe.				4				4				4				4	16	
10	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato.			3				3				3				3		12	
11	Existe una buena relación de amistad entre usted y sus compañeros.			3				3				3				3		12	
12	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.			3				3				3				3		12	
Ambiente Laboral																			
13	Existe un ambiente físico, cómodo y agradable en el sitio de trabajo.				4				4				4				4	16	
14	La iluminación en el área de trabajo es deficiente.			3				3				3				3		12	
15	Las instalaciones de trabajo son agradables.			3				3				3				3		12	
16	El entorno físico de mi área de trabajo dificulta la labor que desarrollo.				4				4				4				4	16	
17	Cuenta usted con suficiente espacio para realizar sus labores.				4				4				4				4	16	
18	Existe contaminación en sus áreas de trabajo.			3				3				3				3		12	

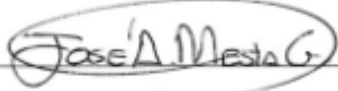
Satisfacción laboral													
19	Se siente animado en ir a trabajar.			3			3			3		3	12
20	Siente que su labor es necesaria en la empresa.			3			3			3		3	12
21	Se siente cómodo con las tareas encomendadas o el trabajo bajo presión.			3			3			3		3	12
22	Siente que ha alcanzado metas y objetivos propuestos en la empresa.			3			3			3		3	12
23	Siento que trabajo con eficacia y eficiencia.			3			3			3		3	12
24	Se siente capaz de ascender.			3			3			3		3	12

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....
4. El instrumento debe de aplicarse. SI No

Es todo cuanto informo;



 Firma

Anexo 5: Fichas de validación de las propuestas

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de un proceso de inducción mejorado para optimizar el desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017

Nombre de la propuesta: Bienvenidos a mi casa.

Yo...MANUEL JESÚS MENDIVES LAURA... identificado con DNI Nro. ...0 6 2 0 0 1 3 6..... Especialista en.....GERENCIA..... Actualmente laboro en...UPNW..... Ubicado en.....LINCE....., procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

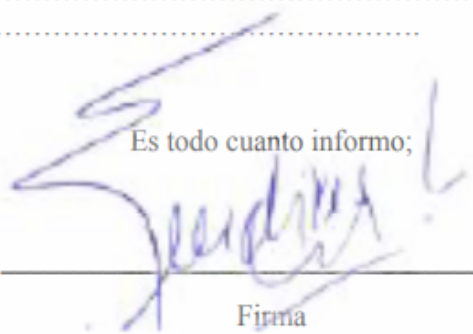
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			

4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X	
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X	
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X	
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X	
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X	

Y después de la revisión opino que:

1.ES POSIBLE SU APLICACIÓN.....
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de un proceso de inducción mejorado para optimizar el desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017

Nombre de la propuesta: Bienvenidos a mi casa.

Yo José Leonor Mesa Guevara..... identificado con DNI Nro. 08491102.....

Especialista en Psicología Organizacional y Habilidades Gerenciales..... Actualmente

laboro en Universidad San Ignacio de Loyola (Postgrado) y Universidad Ricardo Palma (Educación Continua)

Ubicado en La Molina y Santiago de Surco..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			

2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓	
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓	
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓	
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓	
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓	
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓	
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓	

Y después de la revisión opino que:

1.
2.
3.

Es todo cuanto informo;

JOSE A. MESA G.

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 7: Declaración de autenticidad y responsabilidad

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Rony Valverde López identificado con DNI Nro. 41875733, domiciliado en av. Nicolás Arriola 1544, egresado de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada "Propuesta de talleres de formación en liderazgo para mejorar el clima laboral en una pyme de Lima, 2017" para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 30 de Junio del 2017.



Rony Valverde López
DNI: 41875733