



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO “José Torres Vásquez”**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



**TESIS**

**“LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS Y EL COMPORTAMIENTO  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LEOMAR SAC 2015”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTADO POR:  
MANUEL JESÚS VALDEZ ANDIA**

**ASESORA : Dra. CLAUDET CADILLO LÓPEZ**

**IQUITOS – PERÚ**

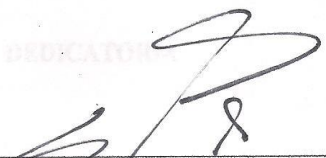
**2016**

Tesis aprobada en sustentación pública de fecha 30 de Junio del año 2016 en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.



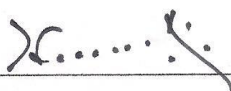
---

Dr. Wilson Guerra Sangama  
Presidente del Jurado



---

MBA. Jorge Pérez Santillán  
Miembro del Jurado



---

Mgr. Hugo Ruiz Vásquez  
Miembro del Jurado



---

Dra. Claudet Cadillo López  
Asesora

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis a Dios por darme la vida, a mis padres y hermanos por su amor y cariño a mi amada esposa Eunice por su apoyo y comprensión y a mis hijos Manuel y Daniel.

**Manuel**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento sincero a las siguientes personas e instituciones:

- A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana por darme la oportunidad de culminar mis estudios de Posgrado.
- A los profesores de la Maestría en Gestión Empresarial por sus sabias enseñanzas y por la entrega incondicional de su amistad y buen ejemplo.
- A los miembros del jurado calificador por la dedicación prestada al revisar mi proyecto de investigación.
- A mi asesora; Dra. Claudet Cadillo López, por su asesoramiento a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

Muchas gracias

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
• Dedicatoria	iii
• Agradecimiento	iv
• Índice de contenido	v
• Índice de cuadros	vi
• Índice de gráfico	vii
• Resumen	viii
• Abstract	ix
CAPÍTULO I: Introducción	10
1.1 Descripción del problema	11
2.2 Objetivos	12
2.2.1 Objetivo general	12
2.2.2 Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual	
2.1. Antecedentes	13
2.2. Marco teórico	18
2.3 Marco conceptual	46
2.4 Hipótesis	47
2.5 Variables	47
CAPÍTULO III: Metodología	
3.1 Tipo de investigación	48
3.2 Diseño de la investigación	48
3.3 Población y muestra	48
3.4 Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.5 Procesamiento de la información	49
CAPÍTULO IV: Resultados	50
CAPÍTULO V: Discusión	61
CAPÍTULO VI: Conclusiones	63
CAPÍTULO VII: Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65
CAPÍTULO IX: anexos	
Anexo N° 01 Cuestionario	
Anexo N° 02 Matriz de consistencia	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	Operacionalización de las variables	<b>46</b>
<b>2</b>	Características del liderazgo autocrático	<b>49</b>
<b>3</b>	Características del liderazgo burocrático	<b>50</b>
<b>4</b>	Características del liderazgo carismático	<b>51</b>
<b>5</b>	Características del liderazgo democrático	<b>51</b>
<b>6</b>	Promedio de los estilos de liderazgo gerencial	<b>52</b>
<b>7</b>	Características de la motivación laboral	<b>54</b>
<b>8</b>	Características de la comunicación organizacional	<b>55</b>
<b>9</b>	Características de la satisfacción laboral	<b>56</b>
<b>10</b>	Promedio del comportamiento organizacional	<b>57</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
<b>1</b>	Diseño de la Investigación	<b>48</b>
<b>2</b>	Características del liderazgo autocrático	<b>46</b>
<b>3</b>	Características del liderazgo burocrático	<b>49</b>
<b>4</b>	Características del liderazgo carismático	<b>50</b>
<b>5</b>	Características del liderazgo democrático	<b>51</b>
<b>6</b>	Promedio de los estilos de liderazgo gerencial	<b>51</b>
<b>7</b>	Características de la motivación laboral	<b>52</b>
<b>8</b>	Características de la comunicación organizacional	<b>54</b>
<b>9</b>	Características de la satisfacción laboral	<b>55</b>
<b>10</b>	Promedio del comportamiento organizacional	<b>56</b>

## **RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo, establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015.

El estudio pertenece al tipo no experimental y el diseño fue descriptivo correlacional.

La población estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015, un total de 35, no fue necesario determinar la muestra porque se trabajó con el 100% de la población.

La técnica que se empleó en la recolección de los datos fue la encuesta, expresada en el cuestionario.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa computarizado SPSS versión 23 en español con lo que se obtuvo la matriz de datos con lo que se organizó los datos en tablas y gráficos.

Para el análisis e interpretación de los datos se empleó la estadística descriptiva: frecuencia, promedios simples y porcentaje

Se llegó a la conclusión que sí existe relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015, en vista de los resultados de la encuesta realizada a sus colaboradores y de prueba t-student

Palabras claves: liderazgo, comportamiento organizacional, empresa.



## **ABSTRACT**

The research aimed to establish the relationship between managerial style leadership and organizational behavior of the company Leomar SAC 2015.

The study belongs to the non-experimental design was correlational and descriptive.

The population consisted of employees of the company Leomar SAC 2015, a total of 35, it was not necessary to determine the sample because we worked with 100% of the population.

The technique used in gathering the survey data was expressed in the questionnaire.

For data processing the computer program SPSS version 21 in Spanish so that the data matrix with the data is organized in tables and graphs was obtained was used.

For the analysis and interpretation of the data it was used descriptive statistics: frequency, simple averages and percentage

It was concluded that there is a relation between the style of managerial leadership and organizational behavior of the company Leomar SAC 2015, in view of the results of the survey of its employees.

Keywords: leadership, organizational behavior, business.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus colaboradores. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado<sup>1</sup> (Barroso y Salazar, 2010.)

El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Moran, 2007). Expresado de otra manera, el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas.

El clima organizacional influye directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de las organizaciones, es decir la percepción que tiene el talento humano del lugar en el que se desempeña que influye en su actuar (Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, y Real, 2014). Estas percepciones son las que le dan vida al clima organizacional y la gestión de la dirección cumple el papel más importante para la generación de un clima desfavorable o favorable, por eso se dice que la existencia real de un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Peraza y Remus, 2004).

El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento organizacional (Ponce, et. al, 2014) y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización, un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertinencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando bajo rendimiento y

---

<sup>1</sup> Barroso Tanoira, J. R. Salazar Cantón, J. RAITES antes Panorama Administrativo, Vol 4, No 8 (2010)

situaciones de conflicto (Peraza & Remus, 2004). Los, conceptos y teorías y a través del análisis de estudios previos para determinar su relación sobre el clima organizacional.

### **1.1 Descripción del problema**

El desarrollo empresarial en la actualidad exige competitividad y esto a su vez necesita de buenos líderes, personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común. Un buen estilo de liderazgo influirá positivamente en el comportamiento organizacional de sus miembros y por lo tanto en el desarrollo de la empresa. Para esto se requiere de la interacción con los demás y la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan.

Entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, así como la incapacidad del líder para motivarlo y para propiciar buenas relaciones interpersonales; porque no siempre la interacción con nuestros pares y demás compañeros de trabajo son como quisiéramos; en la mayoría de las empresas van surgiendo conflictos que nos llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa nuestra relación con los demás integrantes y afectan además la productividad, la calidad del trabajo y el trato hacia los usuarios. Según nuestro criterio la resolución de los conflictos dependerá en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza.

Pese a todo lo aprendido, aún en la actualidad, en muchas empresas la función de dirigir de los gerentes es de forma vertical sin derecho a contravenir órdenes, lo cual afecta emocionalmente no solo a quienes se encuentran por debajo de la línea jerárquica, sino también al nivel de productividad de los mismos. Según **Abraham Zalesnik** de la Escuela de Negocios de Harvard, a diferencia de los gerentes, los líderes se preocupan por las ideas, se relacionan con la gente en formas más intuitivas y de más empatía. Por eso es preferible tener líderes y no gerentes.

El presente estudio tiene como problema general:

¿Existe relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015?

Los problemas específicos son los siguientes:

- ¿Existe relación entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?
- ¿Existe relación entre el liderazgo burocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?
- ¿Existe relación entre el liderazgo carismático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?
- ¿Existe relación entre el liderazgo democrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

1.2.1 Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la Empresa Leomar SAC 2015.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Establecer la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.
- b. Establecer la relación que existe entre el liderazgo burocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.
- c. Establecer la relación que existe entre el liderazgo carismático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.
- d. Establecer la relación que existe entre el liderazgo democrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES**

Romero Buj (2008) en la investigación sobre la dimensión individual en el comportamiento organizacional en Colombia, en la cual como parte del proceso de formulación de la línea de investigación en psicología organizacional, tocó el primer nivel del conocimiento del mundo organizacional respecto a la conducta individual, como uno de los cuatro componentes explicativos del comportamiento. Se eligieron 40 documentos, la mitad sobre psicología general y la otra sobre comportamiento organizacional de fechas diversas, la mitad de ellos publicados antes del año 2000 y la otra mitad después de dicho año, para comparar los contenidos de la psicología general con los del comportamiento individual en las organizaciones. Como resultado de esa comparación y del análisis deductivo realizado, se desprende la discusión sobre el significado de la conducta individual como elemento integrante en el comportamiento organizacional y sus implicaciones explicativas y comprensivas en la organización. Dentro de la formulación de hipótesis, se sostiene que entre la psicología individual y el comportamiento organizacional no hay relación mayor, por cuanto la articulación que la organización hace de los individuos en su integración no depende de las características por sí personales, sino depende de los determinantes comportamental es de los grupos, los procesos, la estructura, el sistema de gestión organizacionales.

Según la investigación, el interés del comportamiento organizacional por la psicología individual es poco, y más bien nulo, salvo para aquellos que pueden trabajar en selección y en perfiles. De tal manera que la tradicionalmente llamada psicología aplicada a las organizaciones, como lo mostró la historia, se redujo en el interés por proveer personal adecuado a las organizaciones; en ello se insiste en el papel desarrollado en las dos guerras mundiales. En conclusión, no existe una relación mayor a la de articular la conducta individual a la conducta organizacional y que la investigación en esta dirección es nula.

Pastori (2006) en su investigación, cuyo objetivo principal consistió en realizar un estudio descriptivo sobre la teoría de liderazgo de Bass, en el cual participaron 58 mujeres y 58 varones, los cuales provenían de sectores organizacionales halló que no existía diferencia significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el género de los gerentes; además, no se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y el género, resultando las mujeres con mayores rasgos transaccionales. Tampoco hubo diferencias significativas entre el nivel jerárquico y los estilos de liderazgo, siendo los gerentes de niveles más bajos, más transaccionales.

Ramírez y Sgamatti (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo principal fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales, estudiantes de postgrado en gerencia del área Metropolitana de Caracas. Los resultados indican que el principal estilo de liderazgo presente es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada por conductas y consideración individual. También se encontró que la baja y media gerencia utilizan principalmente, más que otros niveles gerenciales, la dimensión recompensa contingente, la cual forma parte del liderazgo transaccional.

Aldazoro (2004) realizó una investigación cuyo objetivo principal era describir el estilo de liderazgo presente en 21 gerentes de empresas privadas venezolanas bajo el enfoque de Bernard Bass. Los resultados obtenidos señalan que 19 de los gerentes que participaron en el estudio presentaron tendencias al liderazgo transformacional y dos gerentes presentaron tendencias al estilo transaccional. Sin embargo, en los gerentes con tendencia transformacional estaban presentes características del liderazgo transaccional, evidenciado por los promedios obtenidos en este estilo y destacando que a pesar de que 12 gerentes presentaron tendencia al liderazgo transformacional, obtuvieron un promedio transaccional superior a la media general de este estilo.

Mendoza (2005) en la investigación cuyo objetivo era el estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de un grupo de directivos de organizaciones en México y evaluar su impacto sobre las variables: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo el modelo de Bass y Avolio. En cuanto al perfil de liderazgo transaccional

y transformacional, se observó que en tres factores de liderazgo existen coincidencias en cuanto al perfil del gerente según la percepción de los seguidores, los tres factores de liderazgo son: la influencia idealizada (atributo), la influencia idealizada (conducta) y la inspiración motivacional. Estos tres factores se corresponden con el liderazgo transformacional. Por su parte, desde la percepción de los gerentes, la variable de resultado que obtuvo una relación positiva fue el esfuerzo extra, mientras que para la percepción de los seguidores es la efectividad, que consiste en las acciones que realiza el líder para la consecución y logro de los objetivos y metas de sus seguidores, donde cada uno de éstos actúa en forma conjunta y armónica para el logro de lo programado, demostrando su desempeño.

Mendoza y Torres (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo era comparar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), de directivos de una organización en México desde la percepción de sus seguidores, empleando el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Se aplicó la Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire, versión “Visto por Otros”, a 897 sujetos. Los resultados de esta investigación indicaron que según la percepción de los seguidores, en el perfil de sus directivos predominan las sub escalas de liderazgo transformacional en comparación con las transaccionales; se orientan primero a la efectividad, posteriormente al esfuerzo extra y por último, a la satisfacción. Las sub escalas de liderazgo transformacional, obtienen mayores puntajes de correlación e influencia, en variables de resultado, en comparación con las transaccionales.

Genesi, Romero, y Tinedo (2011) realizaron una investigación con la finalidad de determinar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas en Maracaibo, Venezuela. Es un estudio analítico descriptivo de campo, diseño no experimental-transaccional. La población constó de 60 sujetos. La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades.

Los resultados de la investigación reportan, con respecto al objetivo referido a determinar el tipo de comportamiento asumido por los gerentes y docentes, reflejan una alta frecuencia. Lo que traduce que estos tienen habilidades en el desarrollo de competencias tales como valores, actitudes, liderazgo, motivaciones, calidad de trabajo, orientación e integridad al docente. Se evidencia que este personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros de las instituciones; observándose que existe una perspectiva común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo. Al abordar el objetivo donde se plantea la forma de analizar los fundamentos influyentes, lo cual se desarrolló en un nivel positivo en el comportamiento organizacional; el paradigma de las competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de la profesión.

Lorenzo (2007) realizó una investigación con el propósito de determinar el liderazgo en las organizaciones educativas en España, cuyas conclusiones dan cuenta que el liderazgo de la institución es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser el director y no ser el líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. En cambio, se puede ser un simple profesor o un sencillo tutor y ejercer, entre compañeros y alumnos, una importante función de liderazgo. Tampoco es, ni mucho menos saber gestionar con eficacia los recursos que tiene la organización. En las organizaciones de cierta complejidad, se considera sencillamente ser un buen ejecutivo. En consecuencia, cada vez más el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución.

Thieme (2005) en su investigación efectuada con la finalidad de determinar las implicancias del liderazgo en el desempeño de directivos en instituciones educativas reportan resultados, en el sentido que, resultan claras y rotundas las diferencias significativas encontradas en las variables de desempeño entre los directores que obtienen



las más altas valoraciones en las distintas dimensiones de liderazgo y el grupo constituido por el 25 por ciento de puntuaciones más bajas.

Los resultados confirman la exhibición de estilos de liderazgos activos que conducen a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Para el caso del Desempeño de la Organización medido a través de su eficiencia, su relación con liderazgo, no son estadísticamente significativas; a excepción de la influencia comúnmente conocida como “carisma” en cuyo caso la relación es fuerte y estadísticamente significativa.

Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008) realizaron una investigación sobre liderazgo de directores de organizaciones educativas y la calidad de educación, un estudio del perfil de los directivos. Las conclusiones de la investigación dan cuenta que se ha podido constatar que los directores de una organización educativa alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo, aunque se han encontrado diferencias significativas relacionadas con variables tales como la titularidad, el tipo o el tamaño del centro.

También se ha podido observar que cuando se considera el sexo como variable de agrupación, las directoras alcanzan mejores resultados. Una de las características del ejercicio de la dirección es la multiplicidad de tareas a las que hay que atender y ello puede llevarse a cabo de diferentes formas. El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, aceptadas cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela.

El estudio realizado con los directores ha pretendido conocer cómo se refleja ese liderazgo en cada uno de los diferentes ámbitos que contribuyen a la calidad y la mejora de la escuela en vez de prestar atención a sus rasgos de personalidad.

Ruiz (2005) desarrolló una investigación sobre la influencia de la formación académica y liderazgo del director en el desempeño de la función directiva y gestión de los centros educativos de educación primaria de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 02.

Los resultados de la investigación reportan que, de los 16 factores evaluados a los directores como sobresaliente el factor confianza en sí mismos, se demuestra la autoconfianza y su capacidad de tratar los casos y este se debe a la experiencia adquirida como directores en los diferentes centros educativos el 84,8% de directores reflejan lentitud en su percepción y actividad mental. Por otro lado, los directores poseedores de otros estudios aparte del título profesional siempre desarrollan su trabajo de una manera adecuada, como es el caso de la gestión educativa, que está enmarcada en los procesos de planeamiento, organización, administración de recursos, gestión tecnológica y control administrativo. Finalmente, el factor entusiasta detectado en los directores es de nivel medio, significa el 69,7% de un total de 33 directores. Esta característica hace que el director actúe intencionalmente en el personal orientando su comportamiento, para lo cual tienen que motivarlo e incentivarlo al logro de los objetivos institucionales.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Estilos de liderazgo**

#### **Definición de liderazgo**

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común. Bajo este contexto existen definiciones de liderazgo tales como: <sup>2</sup>*“Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”* (Davis y Newstron, 1991).

<sup>3</sup>*“...es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”* (Kotter J.P.1998).

---

<sup>2</sup> Davis and Newstron: “Liderazgo empresarial” - 1991.

<sup>3</sup> Kotter J.P: “El líder” - 1998.

El Diccionario de la lengua española define al liderazgo como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

En general, las definiciones de liderazgo incluyen cuatro elementos:

- ✓ Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- ✓ Determinan distribuciones irregulares del poder. Por lo general el líder tiene mayor poder aunque los subordinados le pueden dar forma a este.
- ✓ El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- ✓ El liderazgo es una cuestión de valores.

Aunque el liderazgo involucra actividades de carácter administrativo, no debe confundirse liderazgo con administración. Un buen administrador no necesariamente puede poseer capacidad para motivar. Las organizaciones actuales tienden a buscar gerentes que sean buenos administradores y además capaces de motivar a sus empleados.

La importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; La supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de esta; La organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

El líder según varios autores se hace; es un proceso continuo de aprendizaje para alcanzar un objetivo definido.

Para la autora Raquel Buznego, el líder nace, pero debe desarrollar habilidades y herramientas que se consiguen con el proceso de aprendizaje. Es el carisma con el que se nace.

De este marco teórico se desprende la idea de que una organización tal como un centro de salud depende en gran medida de la presencia de un buen líder; El desarrollo de metas, el trabajo en equipo, un buen clima laboral, la resolución de conflictos dependen en gran

medida de la capacidad de los directores para mantener motivado a su personal, tomando en cuenta la gran presión laboral a la que muchas veces se ven sometidos.

### 2.2.2 Características que debe tener un líder

<sup>4</sup>*Miguel Gallardo Alvarado*, Un líder que se basa en estos principios interiores, después puede dar paso a una mejor relación interpersonal y con esto mejorar la gestión empresarial.

**1. Aprendizaje continuo.** Estas personas se basan en la lectura, la búsqueda, la capacitación y la escucha activa a los demás, desarrollan nuevas habilidades e intereses. Aprenden a efectuar y a cumplir promesas.

**2. Vocación de servicio.** Pensar en el servicio anónimo a los demás y accionarlo le dará al líder una sensación de paz y seguridad personal.

**3. Irradian energía positiva.** El semblante de un líder debe ser alegre, placentero, feliz, con actitud optimista, positiva y animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado y confiado, lucha por ser un pacificador, un armonizador busca desactivar la energía destructiva.

**4. Creen en los demás.** Creen en la potencialidad invisible de todos los demás, tienden de forma natural a perdonar y olvidar compasivamente. No son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás. Cree que la clave está en ellos, no en el mismo y por esa cuestión se relaja, acepta, asiente y deja que las cosas ocurran.

**5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada.** Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y los acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos, son intelectualmente activos.

Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos, tienen alto sentido del humor. Distinguen su propio valor, en su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. No son extremistas; no enfocan las cosas en términos de todo o nada. No lo dividen todo en dos partes. No son

---

<sup>4</sup> *Gallardo Alvarado Miguel: “Fundamentos del liderazgo” – 2000.*

adictos al trabajo, no son adictos de comilonas ni adictos a los placeres. No se condenan a sí mismos por cada error tonto. No meditan melancólicamente sobre el ayer ni sueñan despiertos en el mañana. Se sienten felices por los éxitos ajenos y no piensan en absoluto que esos éxitos les estén quitando algo.

**6. Ven la vida como una aventura.** La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad, valentía y resistencia y no en la seguridad, protección y abundancia de sus zonas confortables. Están interesados en las personas y uno de sus principios fijos es la flexibilidad.

**7. Son Sinérgicos.** La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligentemente como duramente, aportan novedad y creatividad. No dudan en delegar para obtener resultados.

**8. Se ejercitan para la autorrenovación.** Se ejercitan de forma física, mental, emocional y espiritual. Hacen ejercicio físico regular, en el terreno emocional se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demuestran espiritualidad. Dedicar una hora diaria a estos ejercicios básicos que mejorarán la calidad de vida, productividad, y satisfacción de las demás horas del día.

### **1.3 Tipos de liderazgo y funciones del líder**

<sup>5</sup>Una vez definido el concepto de líder y su importancia dentro de una organización, se deben aclarar las funciones del líder. De esto se desprenden los tipos de líderes existentes, que según la bibliografía revisada podrían clasificarse en los siguientes:

#### **1. Liderazgo autocrático.**

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros

---

<sup>5</sup> SÁNCHEZ CABRERA Álvaro: “Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera colombiana”.

del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

## **2. Liderazgo burocrático.**

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

## **3. Liderazgo carismático.**

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

## **4. Liderazgo participativo o democrático.**

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten el control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede

adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

### **5. Liderazgo Laissez-faire.**

Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

### **6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones.**

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

### **7. Liderazgo natural.**

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil.

De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

## **8. Liderazgo orientado a la tarea.**

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

## **9. Liderazgo transaccional.**

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo.

La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo. El nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisiones otorgado a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Mientras el autoritario toma toda la responsabilidad en la toma de decisiones, el participativo la descarga en los subalternos.

Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor. Implica un nivel de confianza que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías.

No existen estilos de liderazgo que sean unos mejores que otros. Dependen básicamente de la situación. De ahí surge el concepto de flexibilidad en el tipo de liderazgo: un tipo de liderazgo para cada situación en particular.



El liderazgo dentro de las teorías actuales de las organizaciones es una función que surge de las necesidades de los grupos de trabajo. El grupo tiende a hablar a través del líder, evitando así confusiones en su interior. El líder pasa a ser de esta manera un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades individuales son apreciadas por este en la medida que es útil para lograr sus objetivos.

El líder es el encargado de distribuir el poder y las responsabilidades entre sus subordinados. Es el encargado de la toma de decisiones dentro del grupo.

El liderazgo por lo tanto no debe ser una tarea impuesta. No debieran existir los líderes por “título”. El liderazgo debe ser asumido con vocación de servicio, con sentido de compromiso hacia la comunidad y hacia los funcionarios que trabajan en estos centros y con un sentido de bien superior. De esta manera se evitarían los conflictos que surgen de una mala administración del poder que se desprende del liderazgo.

## **2.2.2 Teorías del liderazgo**

### **Teoría de los rasgos del liderazgo**

La teoría de los rasgos asume que los líderes comparten ciertas características físicas, psicológicas y sociológicas, que determinan su efectividad. La estatura y la apariencia son ejemplo de rasgos físicos del líder. Ejemplos de rasgos psicológicos incluyen la inteligencia o el carisma; y las características sociológicas incluyen el nivel de educación o la clase socioeconómica. La teoría de los rasgos se enfoca en el individuo como líder e ignora las necesidades de los seguidores o de los requerimientos situacionales.

### **Rasgos de liderazgo para el mundo de los negocios**

Académicos como John Gardner, Morgan McCall y Michael Lombardo, han definido las características específicas bajo el enfoque de rasgos del liderazgo que influyen en el éxito en el mundo moderno de los negocios. La lista de Gardner incluye vitalidad física y resistencia, inteligencia y juicio orientado a la acción, competencia para tareas, necesidad de realización, la capacidad de motivar a las personas, valor y

resolución. Los autores McCall y Lombardo identifican características bajo la teoría de los rasgos relacionados con el fracaso del liderazgo. De acuerdo con McCall y Lombardo, rasgos que afectan el éxito de un líder son el acoso, la arrogancia, la ambición egoísta y la sobre dependencia a un mentor.

### **Fortalezas de la teoría de rasgos**

De manera intuitiva, la teoría de rasgos enfocada al liderazgo tiene sentido, y la teoría ha resistido haciendo pruebas e investigaciones desde la década de 1920. Teniendo una lista de rasgos que predicen el triunfo del liderazgo pueden proveer a las compañías con un plan de acción o un inventario para utilizar cuando recluten líderes o trabajadores subalternos en entrenamiento para posiciones de liderazgo. Finalmente, el enfoque provee un entendimiento más profundo de lo que hace que un individuo triunfe como líder.

### **Debilidades de la teoría de rasgos**

Los rasgos enfocados a liderazgo tienen muchas limitantes. La teoría se enfoca únicamente en el líder y no toma en cuenta las necesidades de los seguidores o las situaciones dinámicas. La teoría de rasgos identifica aquéllos con el potencial para el liderazgo, pero tener cualquiera de los rasgos identificados no es una garantía de éxito. No todos los rasgos identificados como indicadores de liderazgo son de ayuda en todas las situaciones. Por ejemplo, la estatura puede ser un indicador de éxito de liderazgo en la industria militar u otra que dependen de la fuerza física, pero puede ser que no tenga mucha influencia en los negocios. Finalmente, la cantidad de determinados rasgos también es controversial. Por ejemplo, de acuerdo con Gill, los líderes de negocios más efectivos tienen una inteligencia por encima del promedio, pero no son genios.

### **2.2.3 Modelos de contingencia del liderazgo.**

No existe ningún estilo mejor. Los directivos cambian su estilo adaptándolo a distintas circunstancias (enfoque situacional).

A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las

actitudes del Líder. Esta teoría propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables **Fiedler** y sus asociados desarrollaron la escala "**El compañero de trabajo menos deseado**" (**CMP**), mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar *menos* bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original **Fiedler** afirmó: "*...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo*".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. **Fiedler** y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:

a) Relaciones líder – miembro.

Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.

Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.

b) Estructura de la tarea.

Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.

Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.

c) Poder del puesto o posición.

Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.

Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.

#### **2.2.4 Liderazgo transformacional**

<sup>6</sup>James MacGregor Burns (1978) introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre los dirigentes políticos, pero este término se utiliza ahora en la psicología organizacional. Según Burns, el liderazgo transformacional es un proceso en el que "los líderes y seguidores hacen entre sí para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación". Burns relacionados con la dificultad en la diferenciación entre la dirección y liderazgo, y afirmó que las diferencias en las características y comportamientos. Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns, el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las

---

<sup>6</sup> MacGregor Burns James: "Liderazgo transformacional" – 1978.

personas y organizaciones. Creando rediseños percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en un "dar y tomar" la relación, pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas.

### **Desarrollo del concepto**

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn). La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio. El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Los investigadores, Bass y Avolio (1993), hizo un estudio empírico que se asignan los estilos de liderazgo frecuente de los jefes y comandantes. Se encuentran las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

### **Componentes del concepto**

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de un líder transformacional:

i) Consideración individual: el grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

ii) Estimulación intelectual: el grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas". Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores. Que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

iii) Una motivación inspiradora-el grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. Propósito y el significado proporcionar la energía que impulsa a un grupo de adelante.

El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

iv) El papel y el modelo de identificación - el más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra. El orgullo líder plantas y los sentimientos de la misión de las partes interesadas, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la

prestación de ejemplo personal. La confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. Internalizan las actitudes y los objetivos y actuar en este "espíritu", incluso cuando el jefe no está.

### **Autoliderazgo**

<sup>7</sup>Se basa en que una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma. (Manz y Sims, 1993) esto conlleva a:

- Propiciar el autoliderazgo de los empleados.
- Desencadenar las motivaciones y potencialidades propias de cada uno.
- No se impone por poder jerárquico.
- Personalidad cautivadora o capacidades

### **Supuestos del autoliderazgo**

- Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
- El autoliderazgo eficaz se aprende.
- El autoliderazgo es conveniente para todos.
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.

El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones extraordinarias.

### **Estrategias para adquirir el autoliderazgo**

- a. Estrategias centradas en la conducta
  - Fijación personal de objetivos.
  - Empleo de indicaciones.
  - Ensayos
  - Auto observación
  - Administración de autorrecompensas
- b. Estrategias centradas en el cambio cognoscitivo

---

<sup>7</sup> Manz y Sims: "El auto liderazgo" – 1993.

- Establecer recompensas naturales en el trabajo
- Sensación de competencia
- Sensación de autocontrol
- Sensación de propósito
- Concentrarse en las recompensas gratificantes
- Establecer modelos de pensamiento constructivo
  - Modificar creencias y supuestos
  - Imágenes mentales
  - Diálogos internos

## **Comportamiento organizacional**

### **Concepto**

<sup>8</sup>Amoros (1999) expresa que “el comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio que se desarrollara en este libro será el de aplicar el termino reingeniería que busca la manera de reconsiderar la forma en que se trabaja y verificar si la estructura que tiene la empresa en el momento es la adecuada y la más funcional.

La ayuda que se presenta en el libro es de utilidad para los estudiantes pero también para los gerentes en activo que hoy por hoy tienen en sus manos la gran labor de representar los ideales de las empresas y conseguir los logros que esta requiere.

---

<sup>8</sup> AMORÓS Eduardo: “Comportamiento Organizacional” – 1999



Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento. Verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideramos variables independientes.

### **La labor de los gerentes**

Los gerentes son aquellas personas que realizan actividades a través de otras personas dentro de una organización.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común. En las actividades de un gerente se distinguen 4 etapas:

- a. Planeación
- b. Dirección
- c. Organización
- d. Control.

### **Papeles de la gerencia.**

Se toman en cuenta cuatro tipos de papeles (interpersonales, información, decisión). Todo gerente debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas (aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida), habilidades humanas (capacidad de trabajar con otras personas) y habilidades conceptuales (habilidad para sobrellevar situaciones complejas).

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

**Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

**Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

**Satisfacción en el trabajo-** que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.-** que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo.-** el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

### **Fundamentos del comportamiento individual**

En el capítulo se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las:

**Edad.-** se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

**Género.-** lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

*Estado civil.*- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

*Antigüedad.*- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

### **Fundamentos del comportamiento de grupo**

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la **formación, la tormenta** (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la **normatividad** (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el **desempeño** (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos está el **movimiento** (que se refiere a que hay que estar conscientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los

empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo está en el grupo sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y cómo podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados no es lo mismo un grupo de 3 personas entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

## **Habilidades**

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar r la manera adecuada de usarlas.

**Habilidades intelectuales.-** son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

**Habilidades físicas.**- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

**Personalidad** Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la **herencia**, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el **ambiente**, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del **indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI)** por sus siglas en inglés que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

**Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.**- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- **Locus de control o lugar de control.**- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma **interna**, controlan lo que les pasa o de forma **externa**, a través de fuerzas exteriores.
- **Maquiavelismo.**- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir
- **Autoestima.**- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- **Auto monitoreo.**- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera

aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

- **Toma de riesgos.**- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

### **Aprendizaje**

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

### **Valores actitudes y satisfacción en el trabajo**

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los

maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta ideología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

<sup>9</sup>Las **actitudes** son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
2. Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la

---

<sup>9</sup> EDEL Ruben y otros: "Clima y compromiso organizacional" – 1988

organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.  
EDEL Ruben y otros: "Clima y compromiso organizacional" – 1988

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- **Escala global única.-** Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecha" y "altamente insatisfecha".
- **Calificación de la suma.-** este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos, acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.



La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

## **Motivación**

<sup>10</sup>La motivación según el autor maneja, que no debemos de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que debemos tomar en cuenta la **situación** que hace que la persona actué de esa forma. La **motivación** puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuenta y que son punto a tocar y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aún se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

### **Teorías de la motivación.**

**Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).**- La más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1. *Fisiológicas.*- necesidades físicas hambre, sed, sexo.

---

<sup>10</sup> AMORÓS Eduardo: "Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú" - 2000.

2. *Seguridad*.- protección del daño físico y emocional.
3. *Social*.- la aceptación, los amigos, el afecto.
4. *Estima*.- interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
5. *Autorrealización*, Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

- ✓ **Teoría X y teoría Y**.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la **teoría x (negativa)** y otra (**positiva**) **teoría Y**. Gregor establecía de acuerdo a la teoría X , cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
3. Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
4. La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación

Y la teoría Y:

1. los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
3. la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

- ✓ **La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg)**.- concluyó que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se

siente mal lo hace de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja en lo personal creo que se refiere a que a veces la gente no está satisfecha con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores pero no necesariamente causo motivación a los empleados.

- ✓ **Teorías contemporáneas.**- se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.
- ✓ **Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).**- tres tipos de necesidades; *existencia* (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), *relación* (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de *crecimiento* (desarrollo personal). hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.
- ✓ **Teoría de las necesidades de David McClelland.**- son tres necesidades las que explican la motivación.-
  - **De logro.**- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.
  - **De poder.**- hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.
  - **De afiliación.**- las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.
  - **Teoría de la evaluación cognoscitiva.**- habla acerca de que las recompensas que se de manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.
  - **Teoría del establecimiento de metas.** Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.
  - **Teoría del reforzamiento.**- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa
  - **Teoría de la equidad.**- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener

la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

- **Teoría de las expectativas.**- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella.

## Comunicación

<sup>11</sup>La comunicación término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular. El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. Nos menciona el libro ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique en otra forma de este caso particular por la cultura, las costumbres etc.

Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera **descendente** que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera **ascendente**, de manera contraria a la anterior, verbigracia que las personas de un puesto inferior hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.

Otra forma de comunicarse es de manera **lateral** que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

---

<sup>11</sup> IÑIGUEZ ROMERO Gregorio y GONZÁLEZ QUEZADA Esperanza: "La comunicación industrial y empresarial" - 1996.

Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes **formales** que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red **informal** que comúnmente se les llama chisme. G. IÑIGUEZ ROMERO y E. GONZÁLEZ QUEZADA: “La comunicación industrial y empresarial” - 1996.

También debemos manejar que los humanos tenemos la posibilidad de comunicarnos de manera no verbal aprovechamos nuestro cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen. Donde nuestro cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación oral dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de nuestro cuerpo dice más que las propias palabras.

Evitemos que dentro de nuestra comunicación se manipule la información que queremos dar, que lo que se transmita sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto

Cuidemos nuestro lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que nosotros manejamos con regularidad sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto que me parece interesante es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.

Esto permite cerrar contratos realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere y es indispensable para la empresa u organización.

## **2.3 Marco conceptual**

### **Liderazgo**

Es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer (...) incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales” I. Chiavenato (2000)

### **Líder**

Es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” G. Palacios, Samuel (2002)

### **Comportamiento organizacional**

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. **R. Stephen. (2004)**

### **Motivación laboral**

Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. M.C Ocampo Villegas, (2007).

## Comunicación

La comunicación en la empresa es eje fundamental para la productividad porque una comunicación eficaz permite la optimización de las ventas y permite que se construya un buen clima organizacional para los colaboradores, quienes además se sienten involucrados con la organización. M.C Ocampo Villegas (2007).

### 2.4 Hipótesis

#### Hipótesis principal

El estilo de liderazgo gerencial se relaciona con el comportamiento organizacional en la medida que se aplique el liderazgo más adecuada en la Empresa Leomar SAC 2015.

#### Hipótesis secundarias

- ✓ En la Empresa Leomar SAC, el liderazgo que se aplica es el estilo autocrático.
- ✓ En la Empresa Leomar SAC, el liderazgo que a veces se aplica es el estilo burocrático.
- ✓ En la Empresa Leomar SAC, el liderazgo que a veces se aplica es el estilo carismático.
- ✓ En la Empresa Leomar SAC, el liderazgo que no se aplica es el estilo democrático.

### 2.5 Variables

Variable independiente: X= Estilos de liderazgo

Variable dependiente: Y = comportamiento organizacional

#### 2.5.1 Operacionalización de la variable

**Tabla No 01: Operacionalización de la variable**

Variable	Dimensión	Indicadores	índices
Liderazgo Gerencial	Transformacional	- Liderazgo Autocrático - Liderazgo Burocrático - Liderazgo Carismático - Liderazgo Democrático	SI: Media 55-100  NO: Baja 0-54

Comportamiento Organizacional	Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Comunicación organizacional</li> </ul>	SI: Media 55-100  NO: Baja 0-54
-------------------------------	--------------	---	---

Fuente: Teoría y elaboración propia de índices



## CAPÍTULO III: METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de investigación

Según el alcance de investigación es de tipo correlacional por que se ha medido la relación entre las variables: estilos de liderazgo y comportamiento organizacional

### 3.2 Diseño de la investigación

El diseño general de la investigación fue el no experimental y el diseño específico es el transeccional correlaccional.

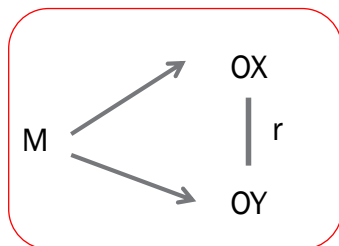
Es no experimental por que no se manipuló las variables:

Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional

Es transeccional correlacional porque se recolectó los datos en el mismo lugar y en un mismo momento.

El diseño es según grafico No 1

Grafico No 01: Diseño de la Investigación



Dónde:

M = Muestra

Ox = Observación a la variable independiente: Liderazgo

Oy = Observación a la variable dependiente: Comportamiento organizacional

r = Posible asociación entre las variables.

### 3.3 Población y muestra

Población.

La población estuvo conformada por todo el personal jerárquico y colaboradores de la Empresas Leomar SAC 2015, los cuales hacen un total de 35.

Muestra.

La muestra no fue necesario determinar, porque se trabajó con toda la población los mismos que hacen un total de 35 entre personal jerárquico y colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.

### **3.4 Procedimientos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Procedimientos:**

El procedimiento de recolección de datos se realizó con la autorización respectiva del gerente de la empresa Leomar SAC, posteriormente se aplicó la encuesta en el momento acordado.

#### **Técnica:**

La técnica que se utilizó para ambas variables fue la encuesta.

#### **Instrumentos:**

El instrumento de recolección de datos para ambas variables fue el cuestionario que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad de su aplicación.

### **3.5 Procesamiento de la información**

La información fue procesada en forma computarizada el paquete estadístico computacional SPSS versión 23 en español y MINITAB 17 en español, sobre la base de datos con el cual se organizó la información en cuadros para luego representarlos en gráficos.

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva (frecuencia, promedio ( $\bar{x}$ ) y porcentaje) para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada ( $\chi^2$ )  $p < 0.05\%$  para la prueba de la hipótesis T student.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

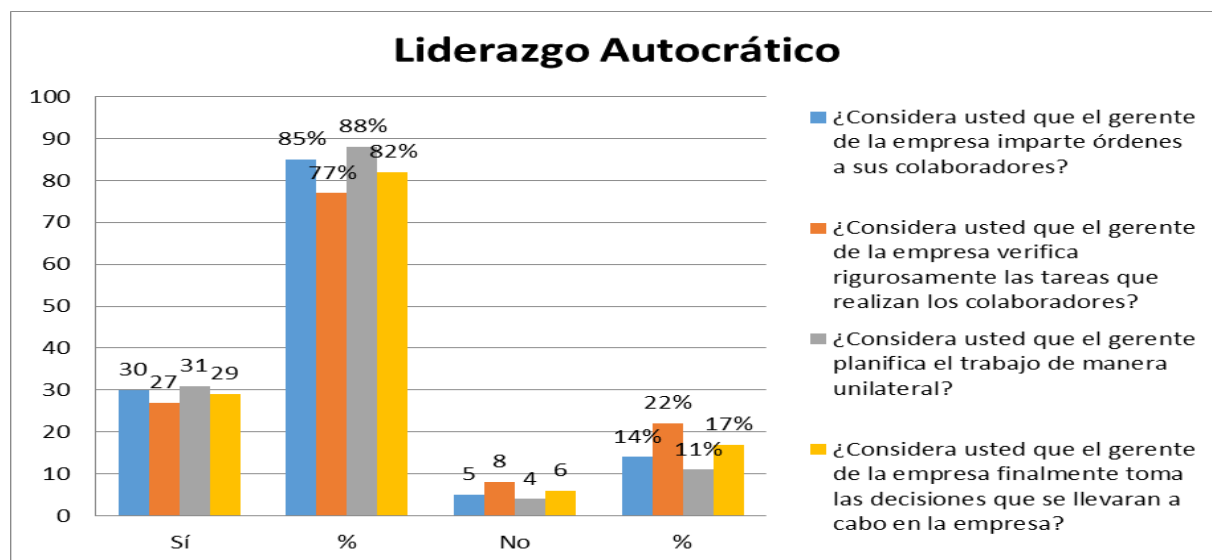
### 4.1 Descripción de la variable: Liderazgo Gerencial

**Tabla No. 2: Características del liderazgo autocrático**

Liderazgo autocrático	Sí	%	No	%	Total
¿Considera usted que el gerente de la empresa imparte órdenes a sus colaboradores?	30	85.71	5	14.29	35
¿Considera usted que el gerente de la empresa verifica rigurosamente las tareas que realizan los colaboradores?	27	77.14	8	22.86	35
¿Considera usted que el gerente planifica el trabajo de manera unilateral?	31	88.57	4	11.43	35
¿Considera usted que el gerente de la empresa finalmente toma las decisiones que se llevaran a cabo en la empresa?	29	82.86	6	17.14	35
Promedio	29	83.57	6	16.43	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 2 Liderazgo autocrático**



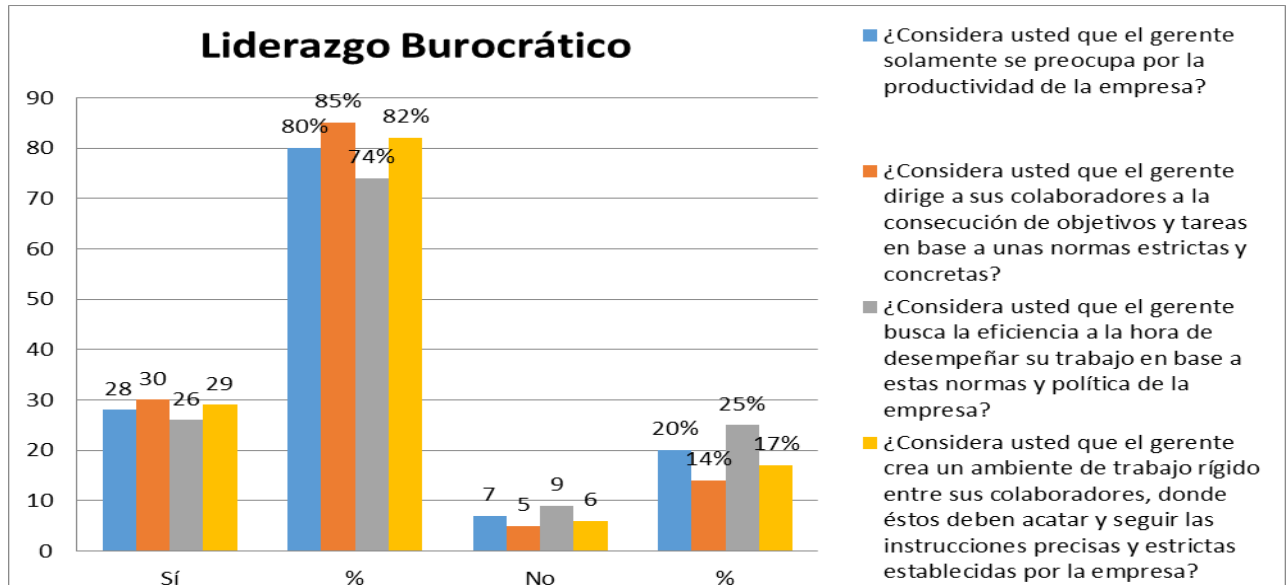
En esta primera tabla el 85 % de los encuestados afirma que el gerente imparte órdenes a sus colaboradores, mientras que el 77 % refiere que el gerente verifica rigurosamente que realizan ellos. Asimismo, el 88 % considera que el gerente planifica el trabajo de forma unilateral y un 82 % afirma que el gerente de la empresa finalmente toma las decisiones que llevarán a cabo en la empresa.

**Tabla No. 3 Características del liderazgo burocrático**

Liderazgo burocrático	Sí	%	No	%	Total
¿Considera usted que el gerente solamente se preocupa por la productividad de la empresa?	28	80	7	20	35
¿Considera usted que el gerente dirige a sus colaboradores a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas?	30	85.71	5	14.29	35
¿Considera usted que el gerente busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política de la empresa?	26	74.29	9	25.71	35
¿Considera usted que el gerente crea un ambiente de trabajo rígido entre sus colaboradores, donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por la empresa?	29	82.86	6	17.14	35
Promedio	28	80.72	7	19.28	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 3 Liderazgo burocrático**



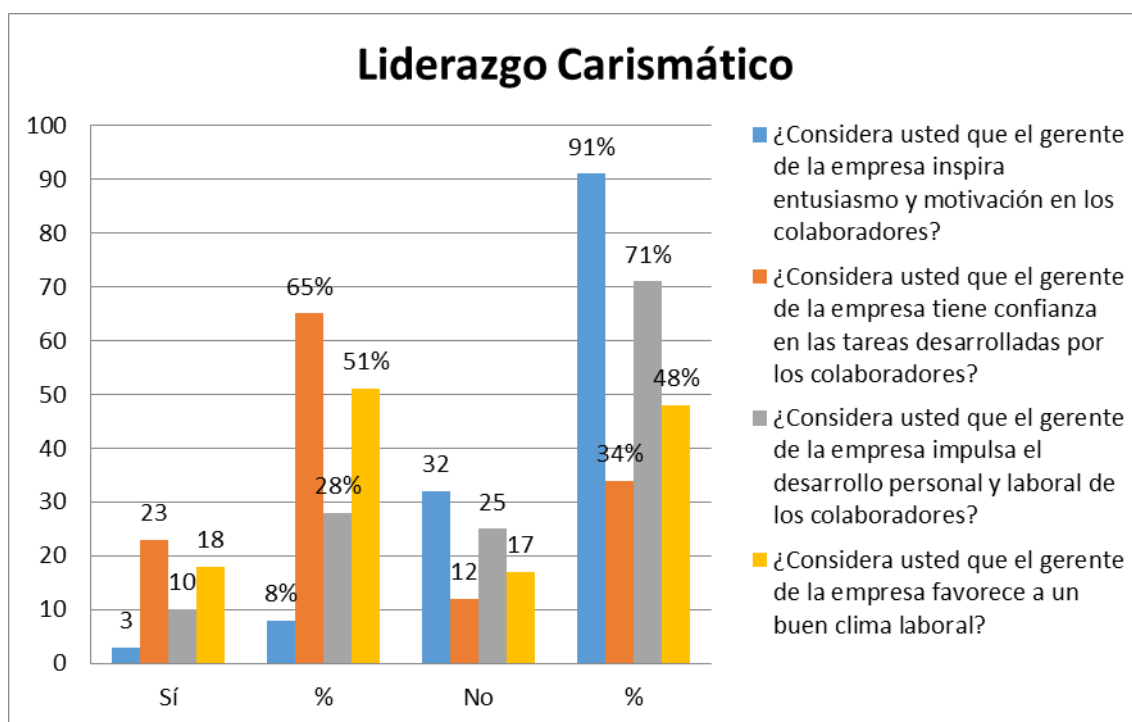
En esta tabla apreciamos que el 80 % de los encuestados considera que el gerente solamente se preocupa por la productividad de la empresa y un 85 % cree que el gerente dirige a sus colaboradores a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas. Asimismo, el 74 % de los encuestados considera que el gerente busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política de la empresa, mientras que un 82 % afirma que el gerente crea un ambiente de trabajo rígido entre sus colaboradores, en donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por la empresa.

**Tabla No. 4 Características del liderazgo carismático**

Liderazgo carismático	Sí	%	No	%	Total
¿Considera usted que el gerente de la empresa inspira entusiasmo y motivación en los colaboradores?	3	8.57	32	91.43	35
¿Considera usted que el gerente de la empresa tiene confianza en las tareas desarrolladas por los colaboradores?	23	65.71	12	34.29	35
¿Considera usted que el gerente de la empresa impulsa el desarrollo personal y laboral de los colaboradores?	10	28.57	25	71.43	35
¿Considera usted que el gerente de la empresa favorece a un buen clima laboral?	18	51.43	17	48.57	35
Promedio	14	38.57	21	61.43	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 4 Liderazgo carismático**



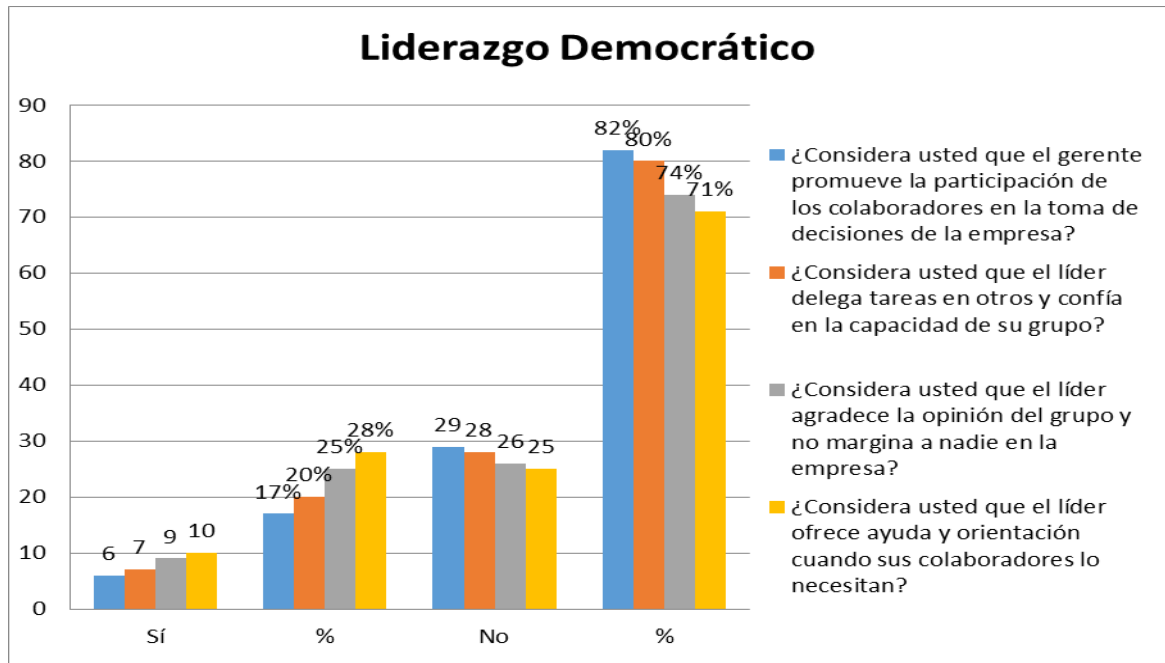
En esta tabla el 91 % de los colaboradores opina que el gerente no les inspira entusiasmo, pese a que un 65 % piensa que el gerente de la empresa tiene confianza en las tareas desarrolladas por los colaboradores. Asimismo, un 71 % considera que el gerente de la empresa no impulsa el desarrollo personal y laboral de los colaboradores, mientras que un 51 % considera que el gerente de la empresa favorece a un buen clima laboral.

**Tabla No. 5 Características del liderazgo democrático**

<b>Liderazgo democrático</b>	<b>Sí</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
¿Considera usted que el gerente promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa?	6	17.14	29	82.86	35
¿Considera usted que el líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo?	7	20	28	80	35
¿Considera usted que el líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie en la empresa?	9	25.71	26	74.29	35
¿Considera usted que el líder ofrece ayuda y orientación cuando sus colaboradores lo necesitan?	10	28.57	25	71.43	35
Promedio	8	22.85	27	77.15	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 5 Liderazgo democrático**



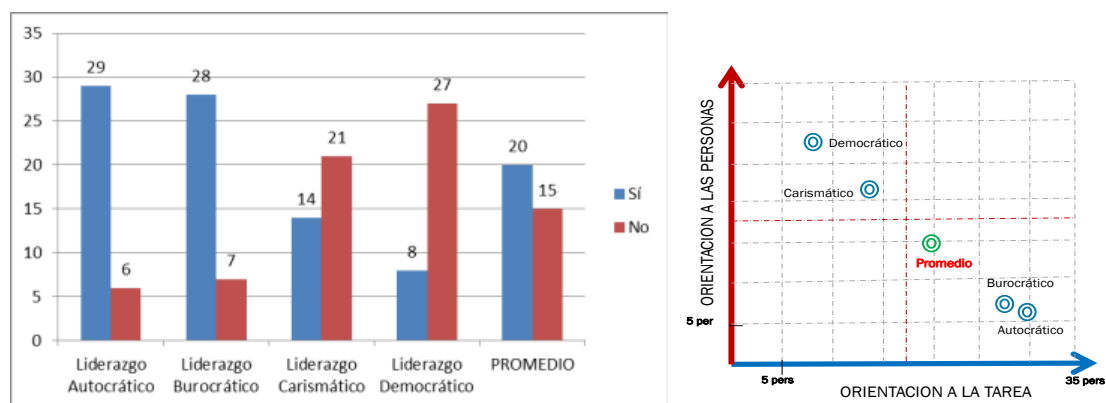
En esta tabla un 82 % considera que el gerente no promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, y un 80 % considera que el líder no delega tareas en otros ni confía en la capacidad de su grupo. Asimismo, un 74 % de los encuestados considera que el líder no agradece la opinión del grupo y que margina a sus colaboradores, mientras que el 71 % considera que el líder no ofrece ayuda y orientación cuando sus colaboradores la necesitan.

**Tabla No. 6 Promedio de los estilos de liderazgo gerencial**

Liderazgo gerencial	Sí	%	No	%
Liderazgo autocrático	29	83.57	6	16.43
Liderazgo burocrático	28	80.72	7	19.28
Liderazgo carismático	14	38.57	21	61.43
Liderazgo democrático	8	22.85	27	77.15
Promedio	<b>20</b>		<b>15</b>	

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC

**Gráfico No. 6 Promedio de los estilos de liderazgo gerencial y posición en cuadrantes**



De la tabla N 6 y de su grafico también N 6 se observa que el liderazgo de la Gerencia es bajo en la orientación a las personas y alto en orientación a las tareas como el cumplimiento de metas bajo normas y procedimientos lo que orienta al liderazgo Burocrático y Autocrático.

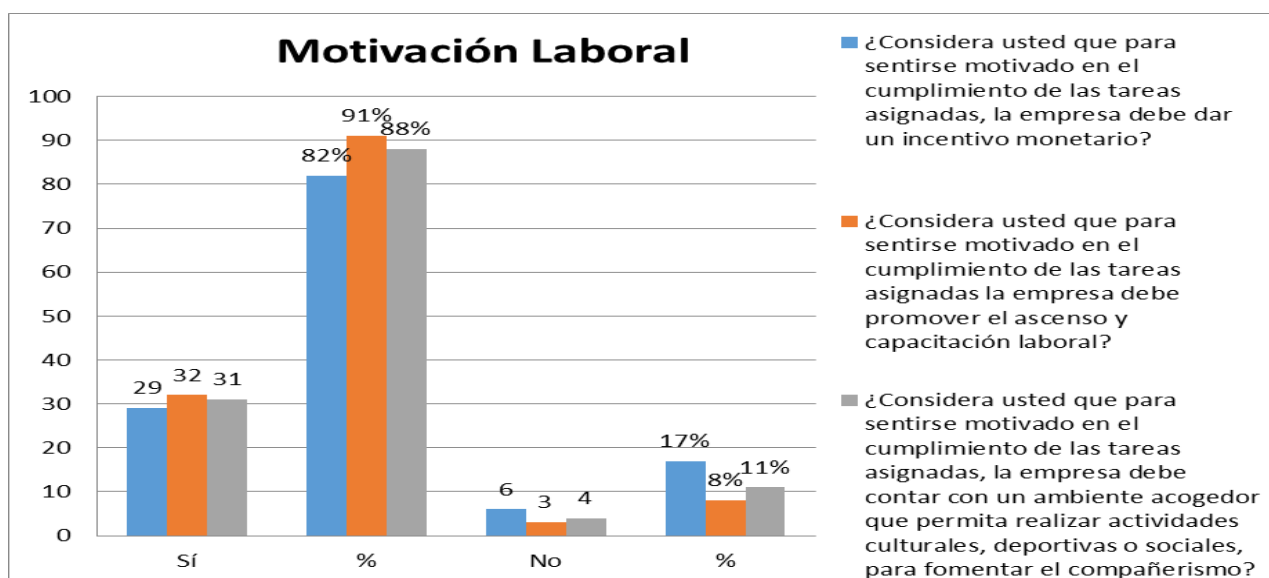
## 4.2 Descripción de la variable: Comportamiento organizacional

**Tabla No. 7 Características de la motivación laboral**

Motivación laboral	Sí	%	No	%	Total
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe dar un incentivo monetario?	29	82.86	6	17.14	35
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas la empresa debe promover el ascenso y capacitación laboral?	32	91.43	3	8.57	35
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe contar con un ambiente acogedor que permita realizar actividades culturales, deportivas o sociales, para fomentar el compañerismo?	31	88.57	4	11.43	35
Promedio	31	87.62	4	12.38	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC. 22/02/2016

**Gráfico N°7 Características de la motivación laboral**



En esta tabla un 82 % de los encuestados considera que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe dar un incentivo monetario, mientras que un 91 % de los colaboradores piensa que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas la empresa deber promover el ascenso y la capacitación laboral. Asimismo, un 88 % de los encuestados cree que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe contar con un ambiente acogedor que permita realizar actividades culturales, deportivas o sociales, para fomentar el compañerismo

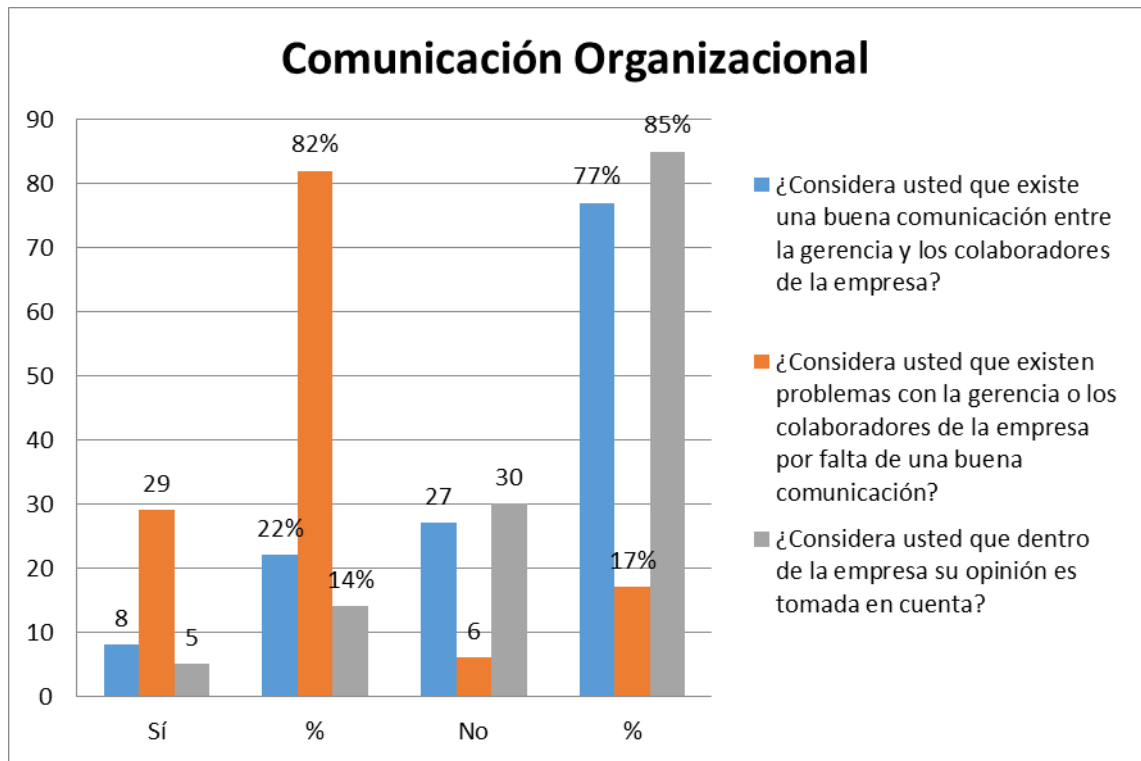


**Tabla No. 8 Características de la comunicación organizacional**

<b>Comunicación organizacional</b>	<b>Sí</b>	<b>%</b>	<b>No</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la gerencia y los colaboradores de la empresa?	8	22.86	27	77.14	35
¿Considera usted que existen problemas con la gerencia o los colaboradores de la empresa por falta de una buena comunicación?	29	82.86	6	17.14	35
¿Considera usted que dentro de la empresa su opinión es tomada en cuenta?	5	14.29	30	85.71	35
<b>Promedio</b>	<b>14</b>	<b>40</b>	<b>21</b>	<b>60</b>	<b>35</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 8 Características de la comunicación organizacional**



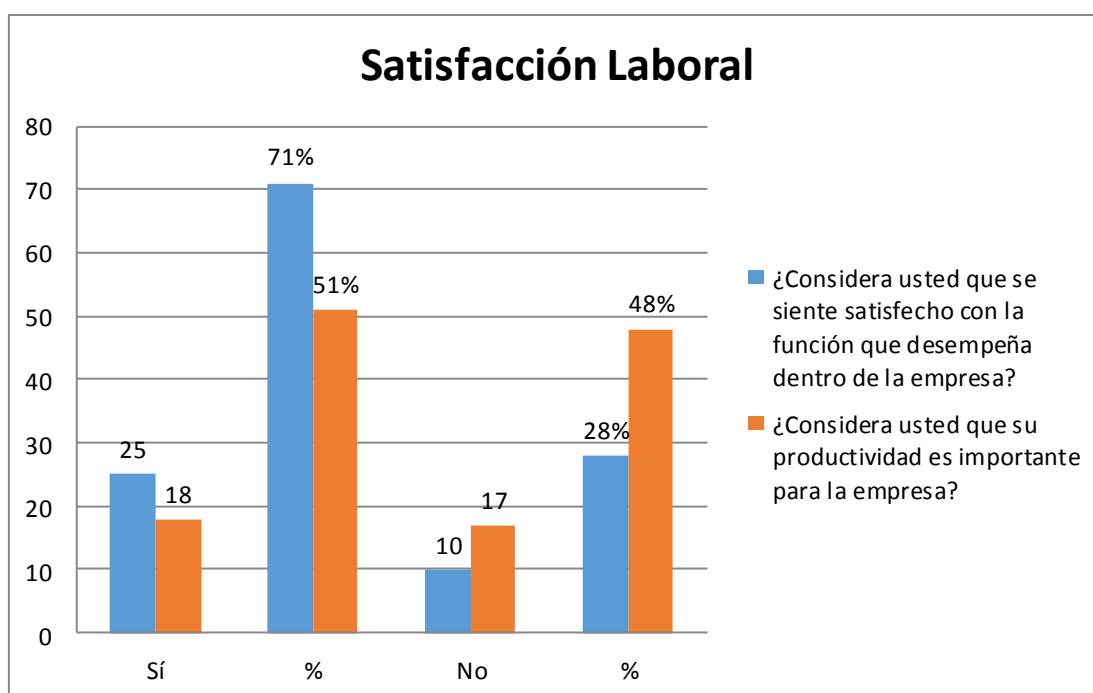
En esta tabla un 77 % de los encuestados considera que no existe una buena comunicación entre la gerencia y los colaboradores de la empresa, mientras que un 82 % considera que sí existen problemas con la gerencia o los colaboradores de la empresa por falta de una buena comunicación. Asimismo, un 85 % piensa que dentro de la empresa su opinión no es tomada en cuenta.

**Tabla No. 9 Características de la satisfacción laboral**

Satisfacción laboral	Sí	%	No	%	Total
¿Considera usted que se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?	25	71.43	10	28.57	35
¿Considera usted que su productividad es importante para la empresa?	18	51.43	17	48.57	35
Promedio	21	61.43	14	38.57	35

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 9 Características de la satisfacción laboral**



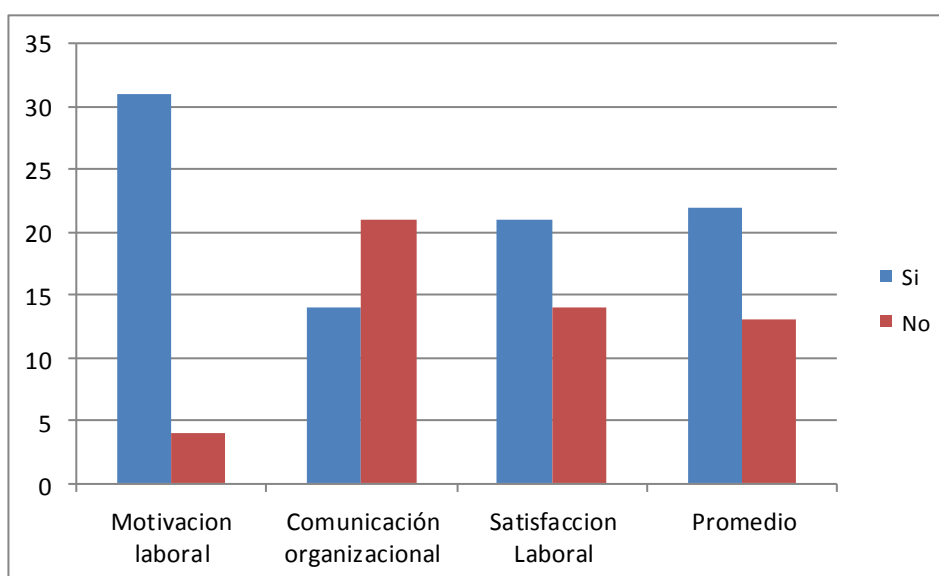
En esta tabla un 71 % de los encuestados afirma que se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa, mientras que un 51 % afirma que su productividad es importante para la empresa.

**Tabla No. 10 Promedio del comportamiento organizacional**

<b>Comportamiento Organizacional</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Motivación laboral	31	4
Comunicación organizacional	14	21
Satisfacción laboral	21	14
<b>PROMEDIO</b>	<b>22</b>	<b>13</b>

FUENTE: Encuesta realizada a los colaboradores de la Empresa LEOMAR SAC.

**Gráfico No. 10 Promedio del comportamiento organizacional**



En el presente estudio, la hipótesis principal es contrastada en forma empírica y directa, por tratarse de datos verificables.

Se formulan las siguientes hipótesis:

$H_0$  = No existe influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC, en el año 2015. (Hipótesis nula)

$H_1$  = Existe influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC, en el año 2015. (Hipótesis alterna)

$F = 2$  (n° de filas)

$C = 2$  (n° de columnas)

$gl = (F-1) \times (C-1)$

De donde se obtiene:

$gl = 1$  (grados de libertad)

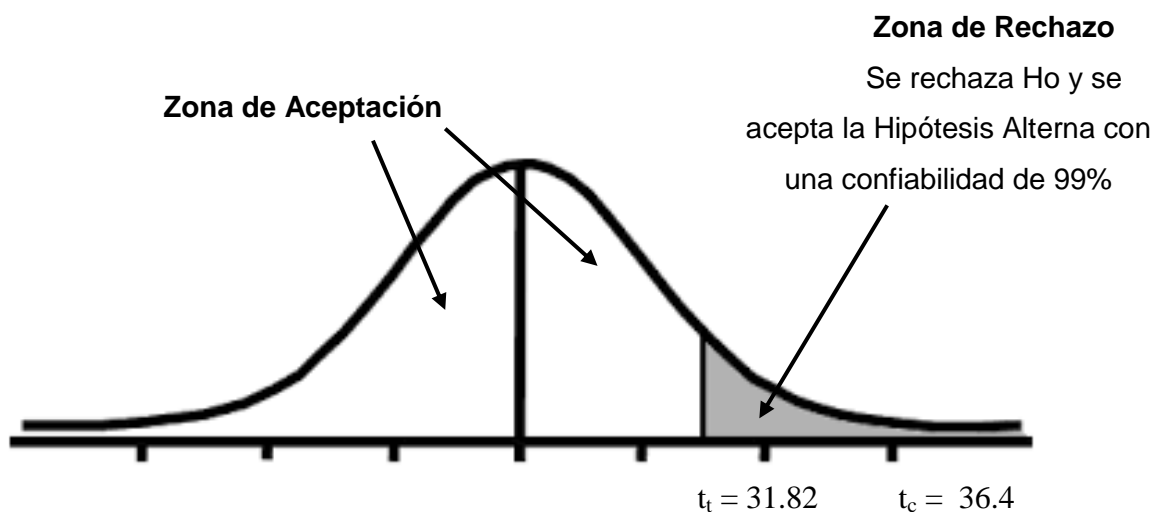
Con lo que se obtiene:

$t_c = 36,4$

Aplicando las tablas estadísticas de t-student, ubicando con 1 grado de libertad y un  $\alpha$  de 0,01, se obtiene el dato de:

$t_t = 31,82$

Por lo tanto, al ser  $t_c > t_t$ , se cumple el requisito estadístico para aceptar la hipótesis de investigación.



$t_c > t_t$ : Existe influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional en la Empresa Leomar SAC, en el año 2015.

Se acepta la hipótesis de investigación: Existe influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento organizacional en la empresa Leomar SAC, en el año 2015.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

- a. El resultado de la presente tesis tiene relación con el estudio de investigación de Romero Buj (2008) porque versa sobre la dimensión individual en el comportamiento organizacional en Colombia, en la cual, como parte del proceso de formulación de la línea de investigación en psicología organizacional se tocó el primer nivel del conocimiento del mundo organizacional respecto a la conducta individual, como uno de los cuatro componentes explicativos del comportamiento. Nuestra investigación abarca al comportamiento organizacional, de modo que la relación es tácita.
- b. Asimismo, este trabajo de investigación también tiene relación con el trabajo de investigación de Pastori (2006) en su investigación, cuyo objetivo principal consistía en realizar un estudio descriptivo sobre la teoría de liderazgo de Bass, en el cual participaron 58 mujeres y 58 varones, los cuales provenían de sectores organizacionales halló que no existía diferencia significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el género de los gerentes; en la medida en que una de nuestras variables es sobre liderazgo gerencial.
- c. Este trabajo de investigación también tiene relación con el trabajo de Ramírez y Sgamatti (2008) cuyo objetivo principal fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional en una muestra de 300 trabajadores profesionales, estudiantes de postgrado en gerencia del área Metropolitana de Caracas, en vista de contar con la variable liderazgo gerencial que se encuentra en nuestra tesis.
- d. Del mismo modo, la tesis también tiene relación con el trabajo de tesis de Aldazoro (2004) cuyo objetivo principal era describir el estilo de liderazgo presente en 21 gerentes de empresas privadas venezolanas bajo el enfoque de Bernard Bass. Los resultados obtenidos señalan que 19 de los gerentes que participaron en el estudio presentaron tendencias al liderazgo transformacional y dos gerentes presentaron tendencias al estilo transaccional. Nuestro trabajo aborda el liderazgo gerencial.
- e. Este trabajo de investigación también tiene relación con el trabajo de Mendoza (2005) respecto del estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de un grupo de directivos de organizaciones en México y evaluar su impacto sobre las variables: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, bajo el modelo de Bass y Avolio. Nuestro trabajo se basó en la variable liderazgo gerencial.

- f. Asimismo, la tesis también tiene relación con la tesis de Mendoza y Torres (2008) cuyo objetivo era comparar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad), de directivos de una organización en México desde la percepción de sus seguidores, empleando el modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio. Nuestra tesis aborda la variable liderazgo gerencial.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

- Como primera conclusión se comprueba que sí existe relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional de la empresa Leomar SAC 2015, en vista de los resultados de la encuesta realizada a sus colaboradores.
- De hecho, existe una relación entre la dimensión autocrática del estilo gerencial y el clima organizacional, en vista de que en un 80 % o más, los colaboradores no se muestran de acuerdo con esa dimensión, al verse desmotivados laboralmente, de acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta.
- En esa misma línea también existe una relación entre la dimensión burocrática del estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional, en la medida en que a los colaboradores no les agrada la rigidez y las normas de política de la empresa, lo cual se ve reflejado en su grado de insatisfacción con la función que desempeña dentro de la empresa.
- También se comprobó que existe relación entre la dimensión carismática del estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional, en la medida en que los colaboradores consideran que el gerente no inspira entusiasmo ni motivación ni les tiene confianza. Esto se ve reflejado en que más de un 80 % piensa que existen problemas con la gerencia o los colaboradores de la empresa por falta de una buena comunicación.
- Asimismo, se comprobó que existe relación entre la dimensión democrática del estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional, dado que más del 80 % de los encuestados piensa que el gerente no promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, lo cual se ve reflejado en un 85 % de los encuestados quienes piensan que dentro de la empresa su opinión no es tomada en cuenta.
- Existe un factor clave para el buen funcionamiento de una empresa, cual es la comunicación. Los colaboradores se quejan de que no existen ni buenos canales de comunicación, ni una comunicación integral por parte de la gerencia. Esta situación también generaría un clima de incertidumbre, lo cual redundaría en perjuicio de la empresa.



## CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

- a. La gerencia debería ser menos rígida al momento de encomendar tareas, y por el contrario debería planificar las tareas junto a sus colaboradores, así como consensuar la toma de decisiones con ellos.
- b. La gerencia debería ser menos estricta al dirigir e impartir órdenes a sus colaboradores, en la medida que esto genera un clima de insatisfacción laboral. Al crear un ambiente de trabajo rígido, en donde los colaboradores deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por la empresa, se genera un clima de descontento. Eso debe de revertirse.
- c. El gerente debería genera un clima de entusiasmo y motivación en los colaboradores además de confiar más en ellos; así como crear un mejor clima laboral, lo cual redundaría en la productividad. Asimismo, la gerencia también debería involucrar (hasta cierto límite) la toma de decisiones con los colaboradores, ya que esta política de trabajo los haría sentir parte importante de la empresa.
- d. La gerencia también debería delegar tareas y confiar en la capacidad de sus colaboradores así como agradecer la opinión del grupo y ofrecer ayuda y orientación cuando los colaboradores lo necesiten. Esto generaría confianza en los colaboradores, además de sentirse como un eslabón fundamental para concretar los objetivos de la empresa.
- e. La empresa debería promover una política de capacitaciones en los colaboradores a fin de promover ascensos en quienes realmente lo merezcan y hayan hecho méritos para tal fin. Esto generaría una sana competencia al interior de la empresa. Asimismo, se deberían promover actividades de esparcimiento y paseos familiares para fechas especiales en el calendario, lo cual generaría un mejor ambiente laboral, además de productivo.
- f. La gerencia debería promover una buena y adecuada comunicación organizacional con los colaboradores, a fin de estrechar lazos y mayores vínculos laborales. Con una adecuada comunicación la productividad subiría, lo cual redundaría en beneficio de todos.
- g. La empresa debería replantear su política laboral, porque a todas luces no es la más acertada y existe un descontento en los colaboradores. Con el replanteamiento se lograría un mejor clima y una mayor productividad.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- AMORÓS E: (2000) “Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú”. Editorial San Marcos. Lima Perú.
- AMORÓS E: (1999) “Comportamiento Organizacional”. Editorial San Marcos. Lima Perú.
- ABADI E (1999) “Comportamiento organizacional” Editorial San Marcos. Lima Perú.
- BARROSO J, (2010) “Panorama administrativo” Volumen 4, No 8
- CHIAVENATO, I (2000) “Comportamiento organizacional: la dinámica de las organizaciones” Editorial Limosa
- DAVIS y NEWSTRON (1991) “Liderazgo empresarial” Editorial Sevilla
- EDEL R: (1998) “Clima y compromiso organizacional” Editorial Lumen 1988 Buenos Aires Argentina.
- EDEL R (1988) “Clima y compromiso organizacional” Editorial Lumen 1988 Buenos Aires Argentina.
- GALLARDO M (2000) “fundamentos del liderazgo” Editorial Cornejo.
- GENTO S (2002) “Implantación de la calidad total en la organización” Editorial Pearson.
- IÑIGUEZ G y GONZALES E (1996) “La comunicación industrial y empresarial”. Editorial Planeta 1996. Lima Perú.
- IÑIGUEZ G y GONZÁLEZ E: (1996).“La comunicación industrial y empresarial”. Editorial Planeta. Lima Perú.
- KOTTER J (1997) “El líder del cambio” Editorial Planeta libros.
- MACGREGOR J (1978) “Liderazgo transformacional” Editorial Pearson.
- MANZ Y SIMS (1993) “El auto liderazgo” Editorial Limosa.
- OCAMPO M (2007) “comunicación empresarial” Ecoe ediciones.
- SÁNCHEZ CABRERA A: (2002) “Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera colombiana”. Editorial Peisa. Colombia.
- ROBBINS S (2004) “Comportamiento organizacional” Pearson educación
- SÁNCHEZ A (2002) “Gestión empresarial, relaciones de poder, liderazgo, conflicto e intereses en una organización financiera colombiana”. Editorial Peisa. Colombia.
- SALAZAR R (2007) “Introducción a la Administración: Paradigmas en las Organizaciones”. Editorial COPYRIGHT. Lima Perú.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: INSTRUMENTO**  
**ANEXO N° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA**



## ANEXO N° 01 CUESTIONARIO

(Dirigido a los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015)

### I. PRESENTACIÓN

- 2 El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información sobre la relación que existe entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015.
- 3 Este instrumento es uno de los elementos de la tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Empresarial.
- 4 Solicitamos su colaboración para el llenado del cuestionario, le agradeceríamos que sus respuestas sean veraces para poder lograr con éxito los fines del estudio.

### II. INSTRUCCIONES

Antes de proceder al llenado del cuestionario Ud. Debe leer detenidamente las siguientes instrucciones.

- Leer detenidamente cada una de las preguntas y responder de acuerdo a lo que considere pertinente.
- Debe responder a todas las preguntas del cuestionario.
- Podrá solicitar aclaración cuando encuentre alguna dificultad en las preguntas.
- La duración aproximada para el llenado del cuestionario será de 20 minutos.

<b>Liderazgo gerencial</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Liderazgo autocrático</b>		
¿Considera usted que el gerente de la empresa imparte órdenes a sus colaboradores?		
¿Considera usted que el gerente de la empresa verifica rigurosamente las tareas que realizan los colaboradores?		
¿Considera usted que el gerente planifica el trabajo de manera unilateral?		
Considera usted que el gerente de la empresa finalmente toma las decisiones que se llevaran a cabo en la empresa.		
<b>Liderazgo burocrático</b>		
¿Considera usted que el gerente solamente se preocupa por la productividad de la empresa?		
¿Considera usted que el gerente dirige a sus colaboradores a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas?		
¿Considera usted que el gerente busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política de la empresa?		

¿Considera usted que el gerente crea un ambiente de trabajo rígido entre sus colaboradores, donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por la empresa?		
<b>Liderazgo carismático</b>		
¿Considera usted que el gerente de la empresa inspira entusiasmo y motivación en los colaboradores?		
¿Considera usted que el gerente de la empresa tiene confianza en las tareas desarrolladas por los colaboradores?		
¿Considera usted que el gerente de la empresa impulsa el desarrollo personal y laboral de los colaboradores?		
¿Considera usted que el gerente de la empresa favorece a un buen clima laboral?		
<b>Liderazgo democrático</b>		
¿Considera usted que el gerente promueve la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa?		
¿Considera usted que el líder delega tareas en otros y confía en la capacidad de su grupo?		
¿Considera usted que el líder agradece la opinión del grupo y no margina a nadie en la empresa?		
¿Considera usted que el líder ofrece ayuda y orientación cuando sus colaboradores lo necesitan?		

<b>Comportamiento organizacional</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Motivación laboral</b>		
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe dar un incentivo monetario?		
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas la empresa debe promover el ascenso y capacitación laboral?		
¿Considera usted que para sentirse motivado en el cumplimiento de las tareas asignadas, la empresa debe contar con un ambiente acogedor que permita realizar actividades culturales, deportivas o sociales, para fomentar el compañerismo?		
<b>Comunicación organizacional</b>		
¿Considera usted que existe una buena comunicación entre la gerencia y los colaboradores de la empresa?		
¿Considera usted que existen problemas con la gerencia o los colaboradores de la empresa por falta de una buena comunicación?		
¿Considera usted que dentro de la empresa su opinión es tomada en cuenta?		
<b>Satisfacción laboral</b>		
¿Considera usted que se siente satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?		
¿Considera usted que su productividad es importante para la empresa?		



## ANEXO N° 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TÍTULO: “LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LEOMAR SAC 2015”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
¿Existe relación entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015?	Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo gerencial y el comportamiento organizacional de la empresa Leomar SAC 2015.	El estilo de liderazgo gerencial se relaciona con el comportamiento organizacional en la medida que se aplique el liderazgo más adecuado en la empresa Leomar SAC 2015.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Liderazgo gerencial	<p><b><u>TIPO</u></b> Aplicada</p> <p><b><u>DISEÑO</u></b> Descriptivo correlacional</p> <p><b><u>POBLACIÓN</u></b> Todo el personal que labora en la empresa Leomar SAC</p> <p><b><u>MUESTRA</u></b> El total de la población, 35 colaboradores</p> <p><b><u>TÉCNICA</u></b> Encuesta</p> <p><b><u>INSTRUMENTO</u></b> Cuestionario</p>
5 ¿Existe relación entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?	<b>9</b> Establecer la relación que existe entre el liderazgo autocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.	En la empresa Leomar SAC, el liderazgo que se aplica es el estilo autocrático.  En la empresa Leomar SAC, el liderazgo que a veces se aplica es el estilo burocrático.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> Comportamiento organizacional	
6 ¿Existe relación entre el liderazgo burocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?	<b>10</b> Establecer la relación que existe entre el liderazgo burocrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.	En la empresa Leomar SAC, el liderazgo que a veces se aplica es el estilo carismático.  En la empresa Leomar SAC, el liderazgo que no se aplica es el estilo democrático.		
7 ¿Existe relación entre el liderazgo carismático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?	<b>11</b> Establecer la relación que existe entre el liderazgo carismático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.			
8 ¿Existe relación entre el liderazgo democrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015?	<b>12</b> Establecer la relación que existe entre el liderazgo democrático y el comportamiento organizacional, según los colaboradores de la empresa Leomar SAC 2015.			