



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:
LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN DEL
COLABORADOR EN EL GRIFO PETROCAÑA DE
CHICLAYO, AÑO 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:
Bach. Quiroz Campos Jorge Eduardo**

**Asesor:
Dra. Gallo Gallo María del Socorro**

**Línea de Investigación:
Talento humano y comportamiento organizacional**

**Pimentel – Perú
2018**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:
LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN DEL
COLABORADOR EN EL GRIFO PETROCAÑA DE
CHICLAYO, AÑO 2015**

Autor:

Bach. Quiroz Campos Jorge Eduardo

Asesor:

Dra. Gallo Gallo María del Socorro

Línea de Investigación:

Talento humano y comportamiento organizacional

**Pimentel – Perú
2018**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS:

**LIDERAZGO Y LA SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR EN EL
GRIFO PETROCAÑA DE CHICLAYO, AÑO 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach. Quiroz Campos Jorge Eduardo

**Pimentel – Perú
2018**

LIDERAZGO Y LA SATISFACCION DEL COLABORADOR EN EL GRIFO
PETROCAÑA DE CHICLAYO, AÑO 2015

Asesor metodológico

Dra. María del Socorro Gallo Gallo

Presidente del jurado de tesis

Mg. Julio Izquierdo Espinoza

Mg. Jaime Laramie Castañeda Gonzales

Secretario(a) de Jurado

Vocal del jurado de tesis

Dra. Emma Verónica Ramos Farroñan

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a mis padres Jorge y Carmen, quienes son mi guía y están siempre presentes en cada logro alcanzado; a mis hermanos y familia en general, porque su apoyo diario ha sido fundamental para concluir exitosamente mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, asesores y compañeros de aula por la comprensión de mis problemas de salud, a todos ellos, muchas gracias.

INDICE

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
CAPITULO I	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Situación problemática.....	15
1.1.1. En el contexto internacional.....	15
1.1.2. En el contexto latinoamericano.....	16
1.1.3. En el contexto nacional.....	17
1.1.4. En el contexto local	19
1.2. Formulación del problema	20
1.3. Delimitación de la investigación.....	20
1.3.1. Ubicación	21
1.4. Justificación.....	21
1.5. Limitaciones	22
1.6. Objetivos	22
CAPITULO II	23
MARCO METODOLÓGICO	23
2.1. Antecedentes de investigación	23
2.1.1. Nivel Internacional	23
2.1.2. Nivel Nacional.....	25
2.1.3. Nivel Local	26
2.2. Bases teóricas	28
2.2.1. Liderazgo.....	28
2.2.2. Satisfacción del colaborador	37
2.3. Definición de la terminología	47
CAPITULO III	56
MARCO METODOLÓGICO	56
3.1. Tipo y diseño de la investigación	56
3.1.1. Tipo de investigación	56

3.1.2.	Diseño de investigación	56
3.2.	Población y muestra.....	57
3.3.	Hipótesis.....	57
3.4.	Variables y operacionalización	57
3.4.1.	Variables.....	57
3.5.	Operacionalización	58
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	59
3.6.1.	Métodos de investigación.....	59
3.6.2.	Técnicas de recolección de datos	59
3.6.3.	Instrumento de recolección de datos.	59
3.7.	Procedimiento para la recolección de datos	59
3.8.	Análisis estadístico e interpretación de los datos	60
3.9.	Principios éticos	61
3.10.	Criterios de rigor científico.....	61
CAPITULO IV		64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		64
4.1.	Resultados en tablas y figuras.....	64
4.2.	Discusión de los resultados	77
CAPITULO V.....		79
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		79
5.1.	Presentación.....	79
5.2.	Detección de Necesidades.....	79
5.3.	Objetivo de la Propuesta de Clima Organizacional	80
5.4.	Normas y Políticas de la Propuesta de Clima Organizacional	80
5.5.	Talleres de la Propuesta de clima organizacional	81
CAPITULO VI.....		98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		98
6.1.	CONCLUSIONES.....	98
6.2.	RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS		100
ANEXOS.....		103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de variables.....	57
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	58
Tabla 3. Alfa de Cronbach.....	60
Tabla 4. Principios éticos.....	61
Tabla 5. Criterios de rigor científico de la investigación.....	61
Tabla 6. Nivel de percepción sobre la interacción del líder con los colaboradores de Petrocaña S. A. C.....	64
Tabla 7. Grado de percepción de los encuestados sobre la arbitrariedad del administrador en el cargo que tiene en la empresa.....	65
Tabla 8. Nivel de percepción de los encuestados la personalidad del administrador al momento de comunicarles las metas de la empresa.....	66
Tabla 9. Nivel de percepción de los encuestados sobre la falta de confianza del administrador con los colaboradores.....	67
Tabla 10. Nivel de percepción de los encuestados sobre la disposición para escuchar las opiniones por parte del administrador.....	68
Tabla 11. Nivel de percepción de los encuestados sobre la ayuda del administrador para la superación diaria de los colaboradores.....	69
Tabla 12. Grado de percepción de los encuestados respecto a la comunicación entre el administrador y los colaboradores en la organización.....	70
Tabla 13. Nivel de percepción de los encuestados sobre la deformación de la comunicación cuando la información va de boca en boca en la organización.....	71
Tabla 14. Nivel de percepción de los encuestados sobre la actitud dominante con sus colaboradores en la organización que muestra el administrador.....	72
Tabla 15. Nivel de percepción de los encuestados sobre la actitud conflictiva del administrador al no ser entendido por los colaboradores.....	73
Tabla 16. Nivel de percepción de los encuestados respecto a la importancia de la capacitación para que aumente el conocimiento a la hora de laborar.....	74
Tabla 17. Nivel de percepción de los encuestados sobre la confianza del administrador en las habilidades de sus colaboradores de la empresa.....	75
Tabla 18. Correlación de variables.....	76
Tabla 19. Desarrollo del proceso de actividades.....	95
Tabla 20. Presupuesto de la propuesta.....	96

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plano satelital del Grifopetrocaña.	21
Figura 2	64
Figura 3	65
Figura 4	66
Figura 5	67
Figura 6	68
Figura 7	69
Figura 8	70
Figura 9	71
Figura 10	72
Figura 11	73
Figura 12	74
Figura 13	75

RESUMEN

La presente investigación titulada “El Liderazgo y la Satisfacción del Colaborador en el grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015”, tiene como problema principal el liderazgo en la empresa que afecta en la satisfacción del colaborador y en poder hacer bien su trabajo. Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación de estas dos variables; cuya importancia es la satisfacción del colaborador y llegar a sus metas con un estilo de liderazgo, para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental, transaccional, teniendo como muestra a 21 colaboradores del utilizando como técnica la encuesta la cual arrojó resultados significativos como la correlación entre las dos variables entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña.

Con ello se puede ver que las variables evaluadas en dicha investigación son de suma importancia para la organización, ya que pueden observar cuáles son los factores a fortalecer para que los colaboradores puedan sentirse motivados e incentivados para incrementar su productividad.

Palabras Clave: Liderazgo, Satisfacción del Colaborador, Motivación, Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research titled "Leadership and Partner Satisfaction Petrocaña tap in Chiclayo, 2015", its main leadership problem in the company that affect employee satisfaction and to do their job well. This research aims to determine the relationship of these two variables; whose importance is employee satisfaction and reach your goals with a leadership style based, for this purpose a descriptive correlational research was conducted with non-experimental design, transactional correlational, with the sample to 21 employees Petrocaña using tap as technical the survey which significant results as the correlation between the two variables: Recruitment competence and performance of the task in the Petrocaña demonstrating the method of Spearman.

With this you can see that the variables evaluated in this research are of paramount importance to the organization, because they can see what factors to strengthen so that the employees can be motivated and encouraged to increase productivity.

Key Words: Leadership, Collaborator Satisfaction, Motivation, Organizational Climate.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “El Liderazgo y la Satisfacción del Colaborador en el grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015”, tiene como objetivo general determinar la relación entre ambas variables, para ello se ha tomado encuestas donde los colaboradores apoyan o no dicha relación. El líder desarrolla una cultura de apertura hacia la organización, no cree en el concepto de buscar ayuda hacia arriba como símbolo de debilidad sino más bien como afirmación de su liderazgo. El verdadero líder es accesible y disponible a la vez que exigente. Powell (2013).

En tanto Robbins (2005), define a la satisfacción del colaborador como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este, quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. A veces cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

El problema principal de la investigación es ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo?, en el cual se planteó la siguiente hipótesis: existe una relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo.

En el primer capítulo titulado “problema de investigación” se incluye la situación problemática, formulación del problema de investigación, delimitación de la investigación, la justificación e importancia y objetivos de estudio.

En el segundo capítulo titulado “marco teórico” se incluyen los antecedentes de estudio, base teórica – científica y la definición de terminología básica.

El tercer capítulo denominado “marco metodológico” abarca el tipo y diseño de investigación, se determina la población y muestra, se plantea la hipótesis, se presentan las variables, operacionalización, se establecen los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como los principios éticos y criterios de rigor científico.

El cuarto capítulo titulado “análisis e interpretación de resultados” abarca la presentación de los resultados tras la recolección de datos en tablas y gráficos, así como la discusión de dichos resultados.

En el quinto capítulo titulado “propuesta de investigación” se describe la aplicación de actividades diseñadas para la empresa según las deficiencias y fortalezas identificadas, como aporte a la solución del problema.

Finalmente, en el sexto capítulo “conclusiones y recomendaciones”, se presentan las mismas de acuerdo al logro de los objetivos, incluyendo las referencias y anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática

1.1.1. En el contexto internacional

Pérez (2011) que el liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirarse primero dentro de sí mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, para conducir a los demás a conseguir el éxito. Los estudios de liderazgo hoy cobran una extraordinaria importancia en todos los ámbitos sobre todo en el campo administrativo que siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Este liderazgo en el aspecto administrativo también va a aparecer como un factor para movilizar los grupos y/o equipos de trabajo hacia una dirección correcta. Así, el factor humano (el líder) ayudará a un grupo (colaboradores) a identificar hacia donde se dirigen y luego los motivará a alcanzar metas.

Cabrera (2010) Mejía nos dice que se pueden liderar de muchas formas ya que existen muchas formas de conseguir que otros actúen, el líder debe ser capaz de dominar una gran cantidad de funciones, que le permitan interactuar con las situaciones y dirigir con eficiencia los destinos del grupo al que pertenece. La presente investigación pretende determinar el tipo de liderazgo que ejerce el administrador sobre los colaboradores utilizando herramientas de liderazgo para la buena satisfacción del colaborador.

1.1.2. En el contexto latinoamericano

Corrêa & Ferreira (2011) mencionan que en este estudio tuvieron como objetivo investigar el impacto de los siete factores de estrés ambientales (conflicto de rol, sobrecarga de trabajo, dificultades interpersonales, conflicto trabajo-familia, la inestabilidad laboral, la falta de autonomía y la presión de la responsabilidad) y la naturaleza del contrato de trabajo (permanente o atípica) en tres reacciones psicológicas al estrés laboral (satisfacción en el trabajo, las emociones positivas y emociones negativas en el trabajo). Trescientos cinco trabajadores brasileños de ambos sexos participaron en esta investigación, distribuido entre los trabajadores permanentes y atípicos. Los resultados mostraron que el conflicto de rol y la sobrecarga de trabajo tuvieron un impacto negativo en la satisfacción en el trabajo. El conflicto de roles tuvo un impacto negativo sobre las emociones positivas en el trabajo, mientras que la presión de la responsabilidad interfirió positivamente en ella. La sobrecarga de trabajo interfirió positivamente en las emociones negativas en el trabajo, mientras que la presión de la responsabilidad interfirió negativamente en él.

Alves Da Cunha (2013) mencionan que cuando las relaciones patrón- cliente prevalecen gestión debe ser diferente de la que se practica en los países donde las relaciones patrón-cliente son mal vistas sobre todo a. Sin embargo, esto rara vez se discute y este trabajo intenta llenar el vacío. Algunas diferencias entre ambos tipos de sociedades, y no clientelistas, están relacionados con la naturaleza de la relación entre el líder y sus subordinados y esto incluye las actitudes y respuestas de la gente a conductas agresivas. Me concentro en las actitudes de liderazgo en relación con la agresión en español y portugués que hablan los países del Nuevo Mundo.

Gusberty & Echeveste (2012) mencionan en este dicho tema de las capacidades de reconfiguración se presenta en la literatura contemporánea como un enfoque útil para el ajuste del modelo de negocio para la conversión de las nuevas tecnologías en los procesos, productos y servicios. Este trabajo presenta una propuesta para la puesta en práctica de este concepto, el desarrollo de una medición de la capacidad organizativa y el modelo de evaluación en el proceso de conversión de la tecnología en productos y servicios. Aplicado a una empresa iniciada por una empresa académica 'spin-off' se encuentra en Brasil, el modelo que se presenta como conjunto a la promoción de varios de bates pertinentes en relación con la evaluación capacidades, el desarrollo y la cooperación, con el objetivo de crear una estructura organizativa adecuada. En el se describen las capacidades dinámicas y

capacidades organizativas proceso de configuración (re) de la empresa con el objetivo de ayudar a desarrollar las capacidades adecuadas a las necesidades internas y ambientales.

Omar, Paris, Urteaga y Salessi (2013) el fin de este trabajo fue analizar las posibles relaciones entre el conocimiento del supervisor como un líder transformador y la satisfacción laboral, analizando, además, si la confianza del empleado en su supervisor reprime tales relaciones. La verificación empírica se realizó sobre una muestra de 218 empleados (125 varones y 93 mujeres) de empresas públicas y privadas localizadas en la zona centro del país. La totalidad de la muestra, previa firma de un consentimiento informado, completó las escalas de Liderazgo Transformador, de Satisfacción Laboral y de Confianza en el Supervisor, presentadas bajo un formato tipo Licket de 5 puntos. Análisis de correlaciones bivariadas mostraron que, si bien las cuatro dimensiones del liderazgo transformador se asocian con la confianza en el supervisor, son las facetas de consideración individualizada (referida a la atención de las necesidades e inquietudes de los empleados) y de motivación inspiradora (referida a la articulación de visiones y acciones para alcanzar los objetivos propuestos) las que se vinculan con más fuerza. Estos resultados estarían indicando que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, aumenta su satisfacción laboral.

1.1.3. En el contexto nacional

Solf (2014) menciona en este presente artículo enfatiza que el principal rol de los Psicólogos Organizacionales debería ser, el facilitar y fomentar el aprendizaje de los trabajadores, grupos, y la empresa como un todo. De otorgarle esta dirección permitiría una mejor contribución profesional, y a la vez constituiría un desafío para incrementar su nivel de experticia. El texto se centra sólo en el nivel del aprendizaje individual. Inicialmente se incluye un marco teórico, y luego se presentan algunas acciones que puede o podría realizar el psicólogo para facilitar el aprendizaje de los trabajadores. Finalmente, en el anexo un cuestionario para efectuar un diagnóstico breve del potencial que ofrece una organización para estimular el aprendizaje continuo del personal.

Parnell (2012) menciona en este trabajo comparación las relaciones de estrategia en el rendimiento competitivo en México, Perú, y los gerentes USA.334 en los EE.UU., 398 en México y 314 en Perú completaron encuestas. Una orientación innovadora estrategia se asoció positivamente con la satisfacción del desempeño en las tres naciones. El vínculo entre

el bajo costo de la orientación estrategia y el rendimiento fue negativo en México y positivo en los EE.UU. Las empresas mexicanas y peruanas fueron los más orientadas al costo más innovador. Los altos directivos en México consideran las estrategias de sus empresas menos innovadoras y más orientados a los costos que hizo gerentes de nivel medio y bajo. Los altos directivos en el Perú consideran las estrategias de sus empresas coste-orientados hacía más de gerentes de nivel medio y bajo. La muestra de Estados Unidos no mostró diferencias significativas entre los niveles de estrategia de gestión.

Hajek, Ventresca, Scriven & Castro (2011) mencionan que la experiencia con las intervenciones de manejo forestal ha demostrado que el diseño, el contexto y la implementación de proyectos estratégicos en el ámbito local son determinantes clave del éxito la intervención. Este artículo informa sobre un análisis comparativo de exploración de 12 proyectos de REDD + en la cuenca de Madre de Dios del sudeste de Perú. El uso de un marco dibujado de la estrategia de innovación, nos centramos en la fundación y las estrategias de organización de las diferentes iniciativas, lo que nos permite comparara través de los 12 casos y para explorar cómo estas iniciativas locales enlazan con la arquitectura emergente nacional de REDD+ en los resultados Perú. Este punto a la importancia de las lógicas institucionales híbridos, el papel clave desempeñado por individuos altamente conectados en red en el impulso de REDD+ a nivel de proyecto hacia adelante, y de la comprensión de la construcción de la cadena de valor de crédito de REDD+ como la innovación fundamental que tiene lugar; el desarrollo de normas, tecnologías y otras normas son complementarias a la tarea básica de la definición y la reconfiguración de los roles en esta cadena. Sugerimos que los tomadores de decisiones deben seguir alentando la construcción 'de abajo arriba' de REDD+ como una estrategia para fomentar la innovación y la flexibilidad, y facilitar la investigación sobre la gobernanza y la naturaleza sistémica transnacional de la cadena de valor emergente.

Tinoco (2012) menciona a través de su estudio descriptivo correlacional, la probabilística de pequeñas y medianas empresas del sector construcción en Lima Metropolitana, que han establecido una asociación positiva fuerte entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.836. Este hallazgo indica que a mayores niveles de gestión de los recursos humanos en los sectores empresariales analizados, se obtiene un mayor nivel de satisfacción laboral. La investigación contempló la necesidad de generar herramientas de medición para ambas variables, habiendo obtenido coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach de 0,754 para medir la gestión de recursos humanos

y de 0.814 para la satisfacción laboral. La gestión de recursos humanos, des pues de obtener el puntaje total, presenta una débil asociación con las condiciones de trabajo y el reconocimiento al esfuerzo individual, también en las condiciones de bienestar de los trabajadores. Por otro lado, la satisfacción laboral, en cuanto al puntaje total obtenido, se relaciona débilmente con el proceso de selección de los trabajadores a las empresas constructoras.

1.1.4. En el contexto local

Vásquez (2011) menciona que en los últimos años se ha observado una constante emergencia de nuevas empresas y organizaciones en el Perú y en mundo, las cuales han sido creadas para alcanzar objetivos específicos. Las mismas pueden desarrollarse y expandirse, pero también pueden fracasar y extinguirse, y esto depende del esfuerzo colectivo de sus miembros. Una organización puede llegar a triunfar o fracasar, si desarrollan o no ciertos procesos y sus integrantes se adapten a las normas, se identifiquen con los objetivos y logren satisfacer sus necesidades.

El comportamiento de un trabajador no es el resultado directo de los factores organizativos existentes, sino que depende en buena medida de la valoración que el trabajador hace de esos factores en conjunto con las actividades, interacciones y otras experiencias del colectivo con la Institución, y que son reflejadas en los estudios del clima organizacional.

Muro (2013) menciona que las organizaciones actualmente funcionan basándose en la coordinación, del esfuerzo humano; de allí la importancia de contar con personal altamente capacitado y eficiente, para lograr los objetivos establecidos. Los documentos de gestión t el organigrama le permite a cualquier institución tener bases sólidas. Es importante en la institución de enseñanza como organización, su adaptabilidad, en el sentido de identidad, la capacidad para percibir la realidad. También es esencial reconocer la importancia de los valores y la cultura de una organización, pues todo centro educativo tiene una cultura y como tal deber ser promovida y analizada, así como la participación y compromiso de los que integran el Centro Educativo; Y por último integrar lo pedagógico y lo organizativo.

Baltazar & Chirinos (2013) menciona que la presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre clima laboral y dimensiones de la personalidad en colaboradores de una empresa de servicios en el norte del Perú, 2013; contando con una población de 92 trabajadores de ambos sexos con edades de 18 a 30 años.

Para la medición del clima laboral se utilizó la “Escala de Clima Laboral” de Palma (2004) y para la medición de la personalidad se empleó el “Cuestionario BFQ”, versión española (1995), obteniendo como principales resultados: existe relación positiva altamente significativa entre clima laboral y la dimensión de afabilidad, no existe relación entre clima laboral y las dimensiones de estabilidad emocional y apertura mental, y finalmente el clima laboral es percibido entre los colaboradores como favorable.

El factor humano es el recurso intangible más valioso de una empresa y el ambiente. El factor humano es el recurso intangible más valioso de una empresa y el ambiente de trabajo es el que permite que cada individuo, según sus competencias, actúe y se desarrolle de la mejor manera posible. En ese sentido, el clima laboral, entendido como la percepción y valoración que tienen los colaboradores de la empresa en la que laboran, ha tomado importancia en los últimos años debido a una serie de problemas que se han suscitado a nivel empresarial, y que han llamado la atención sobre este campo, tales como: el alto número de rotación, baja motivación y productividad, ausentismo laboral, entre otros.

1.2. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el grifo Petrocaña S. A. C. de Chiclayo?

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación se desarrolló en el grifo Petrocaña S. A. C., en el distrito de Chiclayo, departamento de Lambayeque, dicha empresa está dedicada al rubro de la distribución de combustibles y estaciones de servicio, los colaboradores de la empresa se consideraron como la población a estudiar.

1.3.1. Ubicación

Petrocaña S. A. C., se encuentra ubicado en el kilómetro 4 de la carretera Chiclayo-Pomalca. A continuación, en la figura 1, se presenta el plano satelital de la ubicación del grifo Petrocaña S. A. C.



Figura 1. Plano satelital del Grifopetrocaña.

Fuente: Google maps

1.4. Justificación

La presente investigación servirá como base a investigaciones futuras de la satisfacción del colaborador tanto como el liderazgo en sus diversos aspectos y teorías.

Debemos subrayar que la satisfacción del colaborador es una actitud y que se han propuestos diferentes definiciones dando énfasis a que el liderazgo tiene que ver con una de ella y una de sus dimensiones.

Hay varios estudios en los últimos años ya que se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados y se ha propuesto una redefinición que trata de estudiar esta actitud, también considerando el componente cognitivo ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de las personas de lo que sienten y lo que piensan sobre su centro de trabajo. Esta investigación ayudara a resolver problemas sociales, es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que acomodar unos documentos,

esperar clientes y atenderlos o manejar un medio de transporte, también necesita el colaborador un mejor trato con los compañeros y jefes.

En este sentido, se destacan variables tales como la confianza del empleado en la organización y la percepción de un buen liderazgo por parte del jefe o supervisor. Sin embargo, hasta la fecha no se registran estudios empíricos que se hayan concentrado en el análisis de su rol predictivo. Con el propósito de llenar esta brecha conceptual, el presente estudio se orienta a explorar las posibles relaciones entre liderazgo y satisfacción del colaborador en la empresa Petrocaña, Chiclayo, así como el rol de la confianza en el supervisor sobre tales relaciones, esta investigación permitirá ampliar el modelo teórico.

1.5. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, la única limitante fue la falta de colaboración de los encuestados para responder a las preguntas del cuestionario diseñado para la recopilación de información.

1.6. Objetivos

Objetivo General:

Determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.

Objetivos Específicos:

Identificar los factores que afectan el liderazgo en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.
Describir el aporte del liderazgo a la satisfacción de sus colaboradores en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.

Proponer estrategias de liderazgo para mejorar la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Antecedentes de investigación

2.1.1. Nivel Internacional

Frías (2014), Santiago, en su trabajo de investigación titulado Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y llegó a la conclusión de que resulta relevante proponer para futuras investigaciones la medición de la satisfacción específica y su relación con la permanencia de los jóvenes profesionales. A modo de ejemplo, los trabajadores pueden estar satisfechos con el lugar de trabajo, pero insatisfechos con su remuneración. De este modo, resultaría interesante medir de forma específica la relación de los factores que componen la satisfacción general y específicamente, si la satisfacción con un plan de carrera se relaciona positivamente con una menor rotación en la generación Y.

Hernández (2013), Bogotá, en su trabajo de investigación titulado El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica llegó a la conclusión, de permitir a sus subalternos, ser creativos y productivos, donde alcancen la felicidad de su vida, al contribuir al cambio y estar en las posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos. En fin, toda organización que pretenda el cambio indaga diferentes aspectos y medios en busca de su perfeccionamiento, en este caso la etología determina el comportamiento y transformación permanente y para sobrevivir requieren un apoyo mutuo, un trabajo en equipo, un sentido común que se coacciona para buscar su perdurabilidad. También se concluye que los actuales conceptos administrativos son el resultado de un proceso iniciado como se observó anteriormente en los comienzos de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas. Por tanto, todo es un resultado de la obligación que tuvo el hombre de coordinar esfuerzos para realizar diferentes labores, además de no poder hacerlas de forma individual, logrando así una evolución que le enseñó a prever, planificar, organizar, coordinar y controlar sus acciones de una forma organizada y racional, acciones que le permiten alcanzar objetivos con los menores esfuerzos posibles y con las mayores satisfacciones.

Bolaños (2013), Manizales – Colombia, en su trabajo de investigación titulado Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial llegó a la conclusión, que es evidente que los riesgos psicosociales afectan las labores del empleado y por ende los objetivos y metas trazadas por la organización, por lo que las nuevas tendencias organizacionales es uno de los elementos más importantes de las organizaciones, es el área de Gestión Humana, donde no debe ser solamente un área de contratación o de personal, también debe preocuparse por enriquecer a la organización en procesos, seguimientos, bienestar, desempeño, productividad, capacitación, selección, entre otros.

También las medidas de cambio de la organización deben orientarse a la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo en equipo, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

Dergal (2013), México – México, en su trabajo de investigación titulado El liderazgo como una causa de rotación de personal llegó a la conclusión, que no se encontró una relación entre el liderazgo y la rotación del personal, también se pudo encontrar que el personal además de la remuneración, requiere satisfacción personal, como reconocimiento y que un líder puede influir positiva o negativamente sobre la forma de pensar del empleado, llevándolo hacia la meta que la empresa requiera. Si bien pueden existir integrantes que no quieran ir hacia el rumbo que se requiere y puedan abandonar la empresa sin resultados, también existe personal que mediante una buena gestión de sus habilidades y con un buen mentor, pueden redireccionar su rumbo y dar los resultados esperados y permanecer satisfactoriamente en el equipo.

Cabrera (2014), Zacapa – Guatemala, en su trabajo titulado Análisis de tipos de liderazgo a coordinadores de la escuela de agricultura del nor- oriente (EANOR), ubicada en los llanos de la fragua, Zacapa llegó a la conclusión, que los coordinadores de áreas de la escuela ejercen un estilo de liderazgo autocrático orientado hacia la tarea más que a las personas también es importante mencionar que todas las empresas necesitan de líderes que fortalezcan los equipos de trabajo. Han pasado las épocas en las cuales el liderazgo era puramente autocrático, sin embargo, con la globalización y los nuevos retos que se enfrentan a diario, es vital que los líderes fomenten en sus colaboradores la confianza de descubrir su

talento humano, así como de expresar sus ideas, las cuales ayudan a enriquecer las actividades que día a día se realizan

2.1.2. Nivel Nacional

Minaya (2014), Lima, en su trabajo de investigación titulado El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao 2010 – 2011 llegó a la conclusión, que la medición de la variable del Liderazgo transformacional docente ha permitido revelar que en el 56.6% de los docentes y directivos de la I.E 5084 “Carlos Philips Previ” Callao perciben el Liderazgo transformacional de los directivos en nivel Alto, de igual modo, un 34.9% ubican al liderazgo transformacional en un nivel medio, un 5.4% en un nivel Muy alto. Asimismo, se ha hallado que el 59.3% de los docentes encuestados registran un compromiso organizacional medio, y el 40.7% un nivel bajo. También que a un mejor nivel alcanzado en la percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar un mejor compromiso docente en el personal docente de la I.E 5084 Carlos Philips Previ, Callao.

Celis y Sánchez (2012), Lima, en su trabajo de investigación titulado El liderazgo distribuido en docentes de una institución educativa escolar particular llegaron a la conclusión, que los docentes señalan que sus directivos valoran su trabajo y toman en cuenta sus propuestas e ideas para la institución, percibiendo así un grado de satisfacción laboral, desde esta perspectiva los docentes cuentan con disposición necesaria para la ejecución de actividades de liderazgo distribuido en su institución. La tendencia entorno al liderazgo se ve reflejado cuando los docentes perciben en su realización, un trabajo coordinado y colaborativo con los directivos y estos a su vez promueven el trabajo en conjunto. Siendo importante destacar que el efecto multiplicador que perciben los docentes no se está dando en su totalidad. Nos permiten concluir que estos son factores que favorecen el desarrollo de las características del liderazgo distribuido dentro de la institución.

Acuña (2010), Lima, en su trabajo de investigación titulado El Liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú llegó a la conclusión que el 100% de los jefes prefiere un sistema de auto-control, pues tienen claro lo que se espera de ellos y se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; el 98% de los trabajadores piensa lo mismo. Un gran porcentaje resultó ser un líder orientado a resultados,

es decir, alguien que destaca la importancia del desempeño y confía en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos trazados. En relación al clima laboral, se ha encontrado que los estilos de liderazgo participativo y orientado a resultados, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores.

La gran mayoría opina que su equipo de trabajo no es conflictivo, y en relación a su percepción acerca de su habilidad personal para desarrollar las tareas asignadas hay una alta proporción de trabajadores que considera que no son suficientes, encontrándose que la edad tiene una relación más marcada que la experiencia en el puesto.

Reyes (2012), Lima, en su trabajo de investigación titulado Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa en Ventanilla – Callao llegó a la conclusión en que no existe una relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica, también se tiene en cuenta el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

urizaca (2014), Piura, en su trabajo de investigación titulado Los factores de liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura llegó a la conclusión que en la actualidad la educación requiere de directivos líderes que impulsen a la innovación y al cambio permanente, que aprovechen al recurso humano del colegio influyendo en ellos para dirigirlos a lograr objetivos o metas comunes, el cual dependerá de su estilo personal y las exigencias de la situación y también que si se quiere hablar de un perfil ideal del director líder es imposible pero si podemos encontrar rasgos comunes que puedan caracterizar un estilo de liderazgo en la dirección de colegios.

2.1.3. Nivel Local

Diaz (2012), Chiclayo, en su trabajo de investigación titulado Satisfacción laboral y síndrome de Burnout entre el personal de un policlínico y en el de una comunidad local de administración de salud, distrito la Victoria, Chiclayo – 2012 llegó a la conclusión que no existe diferencia de satisfacción laboral entre el personal de un policlínico y en el de una

comunidad local de administración de salud y también que el nivel de la satisfacción del personal de un policlínico y el de una comunidad local de administración de salud es regular y que en el caso del policlínico se encontraron niveles de parcial de insatisfacción según los factores: políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas.

Mera (2011), Chiclayo, en su trabajo de investigación titulado Modelo de intervención social sostenible de organización que genere liderazgo en la gestión del centro poblado Pacherrez – Lambayeque llegó a la conclusión que los pobladores del centro poblado Pacherrez, con anticipación de la mayoría, han transformado su organización tradicional, débil y poco comunitaria en una organización moderna funcional, dinámica y participativa que viene generando liderazgo en la gestión por parte de los dirigentes de la comunidad. También el centro poblado de Pacherrez cuenta con una organización debidamente formalizada y reconocida con resolución de Alcaldía, la misma que ha sido implementada por sectores, en base a cinco plataformas de desarrollo, el liderazgo personal y la capacitación de sus miembros, contando con líderes de educación, salud, microempresarial, de seguridad ciudadana y de relaciones institucionales, realizando una gestión eficaz, eficiente y consistente.

Vargas (2015), Chiclayo, en su trabajo de investigación titulado Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E “Sara Antonieta Bullón” – Lambayeque llegó a la conclusión de la mayoría de personal se siente poco satisfecho en su organización y demuestra este desagrado de forma negativa, evadiendo responsabilidades y buscando formas de ausentarse momentáneamente de la organización. La causa más relevante por la que el personal se encuentra poco satisfecho se refiere a la dimensión de satisfacción en general, que incluye la estructura de la institución, problemas que se presentan ya varios años y provoca que cada día aumente el disgusto de los trabajadores por su organización.

Nureña (2012), Chiclayo, en su trabajo de investigación titulado Liderazgo que ejerce la enfermería en el fomento de la salud familiar para el desarrollo comunitario llegó a la conclusión de la capacidad de liderazgo de la enfermera y la visión integral en el trabajo multidisciplinario para la promoción del desarrollo comunitario, ha permitido que las familias mejoren su salud familiar, a partir de propuestas innovadoras como: construcción de cocinas mejoradas, desinfección del agua con el sol (SODIS), biohuertos con sistema de

riego por goteo, respetando las manifestación sociales, culturales y el ambiente para una vida digna y saludable.

Esta participación ha sido un elemento esencial, que ha permitido el cambio en el hogar de cada familia, propiciando así, espacios saludables y el control de las enfermedades más comunes de la zona.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo

Antes de describir cuales son los planteos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes entre ellas. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

Por otra parte, existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2007).

El estilo más cercano al liderazgo positivo es el liderazgo transformador, definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. En la teoría del liderazgo transformador se identifican cuatro tipos de conducta del líder: consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción). Son, precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva (Yukl, 2008).

En este ámbito se distinguen dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la organización (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003).

La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar. La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Aunque variables relacionadas, señalan que la confianza en el supervisor y la confianza en la organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tan & Lim. 2009).

Frente a este panorama, y en sintonía con lo señalado por Yukl (2008), se podría suponer que si el supervisor es percibido como un líder transformador, generará mayor confianza entre sus empleados. A su vez, como no existe evidencia empírica acerca de las posibles relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral, adhiriendo a lo puntualizado por Piccolo y Colquitt (2006) en el sentido que, posiblemente el proceso más significativo del enfoque transformador sea el de enfatizar el papel modulador de las actitudes de los seguidores hacia sus líderes, se podría pensar que la confianza en los supervisores quizá desempeñe un rol mediacional en las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo. Por lo que a la luz de las evidencias empíricas establecidas y de los interrogantes que aún quedan por responder, los objetivos específicos del presente estudio se pueden sintetizar de la siguiente manera:

Explorar las posibles relaciones entre los diferentes componentes del liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los empleados.

Analizar las posibles relaciones entre los diferentes componentes del liderazgo transformador y la confianza del empleado en su supervisor.

Analizar si la confianza en el supervisor modula las relaciones entre la satisfacción laboral de los empleados y su percepción de liderazgo transformador.

Aportes del liderazgo al clima organizacional

Liderazgo, es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismo. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los

líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades (Cruz, 2009).

El liderazgo es la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo (paternalista, autocrático, o participativo) puede que influya en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de las empresas. Los miembros de una organización pueden percibir el clima organizacional de manera positiva o negativa, de acuerdo con el estilo adoptado por los gerentes en los diferentes niveles de organizaciones o dependencias (Subero, 2009).

Se puede sostener que el estilo de liderazgo es uno de los aspectos más importantes en la administración, el éxito de la organización depende fundamentalmente del estilo de liderazgo, pues es quien conlleva a los empleados al logro de los objetivos establecidos por la empresa (Corcega, 2009).

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, mayor motivación y satisfacción en el trabajo (Valencia, 2009).

Para los directivos de la organización, como líderes naturales de sus equipos de trabajo, deben trabajar en forma proactiva para garantizar su éxito. Para ello deben estar alertas a los cambios de su entorno competitivo y monitoreando constantemente las actividades claves que tienen que ver con sus grupos de interés (clientes, proveedores, competidores, el medio, entre otros) de los cuales dependen. Se deben mantener relaciones con los gremios, el gobierno, los competidores para poder explotar con el equipo las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan. Entre más cambiante sea el entorno, mayor esfuerzo se debe prestar a su monitoreo (Franco, 2001).

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional, es por ello, que de igual forma el proceso de comunicación es importante para obtener un liderazgo efectivo dentro de la empresa, y es considerado como factor influyente en el clima organizacional (Corcega, 2009).

Liderazgo carismático

Se describe como una persona, agente, capaz de desempeñar un papel vital y trascendente en la promoción del cambio (Conger, 2003).

Los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar, un fuerte compromiso personal con su meta, se les percibe como no convencionales, son asertivos y tienen confianza en sí mismos, y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores de statu quo (Conger, 2002).

Crean confianza e inspiran. Algo que se obtiene a través de la experiencia y la acción ejemplar, principalmente a través de la capacidad de reconocer y enmendar los propios errores y de hacer comprender a los demás sus aciertos y equivocaciones en la justa medida. Un líder que ha perdido su credibilidad difícilmente volverá a ser considerado referencia entre sus seguidores. Además, a través de esa confianza que sus compañeros depositan en ellos, son capaces de servir de inspiración, potenciando las virtudes de los mismos y relativizando los defectos que todos tenemos (Conger, 2003).

No critican a los demás. Aunque hayan cometido errores, cotillear a espaldas de los compañeros sólo conduce a la pérdida de confianza de estos, que sospechan que pueden ser objetivos de los comentarios malintencionados del “listillo” en ocasiones sucesivas. En el fondo, las personas más carismáticas lo son por mostrarse humanos, aunque pueda sonar paradójico: reconocen que un error lo puede tener cualquiera – aunque ellos sepan ocultarlo bien– y recuerdan que lo importante no es volver a repetirlo. Eso sí, es importante no caer en la condescendencia del que considera que los errores de los demás son tan frecuentes que es mejor acostumbrarse a ellos (Conger, 2003).

Escuchan. Para que quienes lo rodean se sientan apreciados, es necesario que el líder carismático los escuche detenidamente, se detenga a reflexionar en sus ideas y no considere que sus ideas son mejores que las de los demás. Ninguna persona con carisma recibe la confianza de los demás si estos perciben que su superior ignora continuamente las propuestas ajenas y considera maravillosas las suyas propias. Además, son buenos comunicadores, ya que hacen que los demás sientan que sus ideas son apreciadas (aunque resulten finalmente rechazadas), y para ello, hacen falta habilidades comunicativas (Conger, 2003).

No son conformistas. Las personas más valoradas son aquellas que perciben algún error o injusticia en su entorno y son capaces de poner en marcha el proceso necesario para poner solución a tal problema. Para una persona carismática, siempre existe algo susceptible

de ser mejorado, y que por lo tanto, requiere de su protagonismo. Su descontento conduce a la acción, y ésta, al cambio (Conger, 2003).

Son creativos. El ingenio y la capacidad para abandonar las concepciones predeterminadas distinguen a una persona carismática de otra simplemente competente. Sus aspiraciones son diferentes a las del resto de (conformistas) mortales, que requieren una serie de habilidades diferentes que les ayuden a encabezar proyectos. Si se encuentran en permanente lucha con el statu quo impuesto, sus herramientas para el cambio no pueden ser las mismas, y si quieren llegar a un público acostumbrado a determinados mensajes, habrán de emplear una forma alternativa de expresión que los distinga de lo convencional (Conger, 2003).

Liderazgo personal

El liderazgo personal constituye un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social (Fischman, 2006)

Covey (2003) afirma que es importante producir un cambio y desarrollo personal de adentro hacia afuera, sustentándose en los principios, la persona humana y los hábitos de la efectividad, quiere decir esto, que para que los cambios sean efectivos tienen que traspasarse las resistencias internas de la persona y las barreras externas.

Fischman (2000) cita a Branden y expone que ésta tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse así mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tiene baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.

El liderazgo es un rasgo que sin duda debe hacer parte de nuestra personalidad y carácter para llevar a cabo de manera satisfactoria el camino del Desarrollo Personal. Muchas personas han tratado de tergiversar la definición de liderazgo, algunos han

promovido que consiste en manipular e imponer en otros por encima de sus propios deseos, pensamientos, sentimientos, etc. (Celis, 2010).

Tener autoestima significa conocerse así mismo, sentirse valorado y competente para seguir la travesía, entonces se está listo para trazar una visión, es decir hacia donde se quiere llegar. El segundo escalón de la espiral es la visión o propósito, esta debe ser una imagen del futuro inspiradora pero alcanzable. Una vez la persona tiene definido su propósito personal, debe buscar puntos de unión entre la visión, objetivos y valores de la empresa (Fischman, 2009).

El liderazgo, considero que es el reflejo de la decisión, de la confianza, de la seguridad y del asertividad propio. Esto, tanto para un líder de un grupo, como para un líder personal. Ahora, en honor al título de este artículo, me enfocaré en el liderazgo personal, en el liderazgo de nosotros a nosotros mismos (Celis, 2010).

El liderazgo, se basa principalmente en la toma de decisiones conscientes, en el criterio que tenemos para decidir entre una u otra cosa.

A veces, nuestro liderazgo se doblega ante otras cosas... Consejos, paradigmas, falta de claridad, falta de confianza, etc. Y esto, nos lleva simplemente a actuar distinto a lo que realmente queremos y más a lo que quieren los demás con nosotros (Celis, 2010)

Liderazgo transformacional

Aunque el concepto de líder transformacional es relativamente reciente, las personas que han demostrado tener las características de este tipo de liderazgo han existido desde hace muchos más años y el estudio de las características que definen al líder se remonta cientos de años en la historia de la humanidad. Platón y Plutarco buscaban las cualidades que distinguían a la persona como a un líder.

Yates (2002) afirmó que Genghis Khan era un líder transformacional que entre los siglos XII y XIII unió a las tribus mongolas para crear uno de los mayores imperios de la historia. Otro ejemplo es Mahatma Gandhi, un líder conocedor de sus creencias y valores, capaz de comunicarlo con efectividad y persuadir a los otros a aceptar esos valores y creencias. A pesar de que estos líderes han sido capaces de generar revoluciones políticas o de otro tipo, la literatura científica ha ignorado el concepto de líder transformacional hasta las últimas décadas del s. XX. Una de las razones que han no ayudaron a su estudio científico fue el carácter casi místico de un estilo de liderazgo definido por niveles especialmente

destacados de devoción de los seguidores o cambios radicales del orden existente. Estas características lo hacían difícil de definir y estudiar. A finales de la década de 1970 los investigadores sentían la necesidad de avanzar en los modelos de liderazgo existentes en la época pues encontraban limitaciones para poder explicar y predecir el fuerte impacto que los líderes podían ejercer sobre las organizaciones. Por otro lado, se comenzaba a dar un aumento de la competencia en el terreno económico que promovía el estudio de nuevas formas de mejoras personales y organizativas.

El liderazgo transformacional implica la interacción del líder con sus colaboradores de forma respetuosa con sus “emociones, valores y objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos” (Northouse, 2010).

Mientras que otras teorías del liderazgo se refieren al concepto de “influencia”, el liderazgo transformacional tiene más que ver con una capacidad especial de influir que impulsa a los colaboradores a buscar alcanzar algo más allá de lo que ellos mismos o sus líderes esperaban inicialmente.

Críticas al liderazgo transformacional

Algunas críticas han cuestionado la moralidad del liderazgo transformacional en el sentido de que puede conducir al abuso de poder. Hall (2002) Lo cierto es que para Bass (2008) o Griffin (2003), el verdadero líder transformacional es el que muestra honestidad, lealtad, justicia, igualdad y respeta los derechos humanos, también llamado auténtico líder transformacional.

El futuro del liderazgo transformacional parece que irá relacionado con un el concepto de liderazgo trascendental. Este concepto propone tres niveles de liderazgo: transaccional, transformacional y trascendental. El líder se desarrollará sobre tres dimensiones espirituales: conocimiento, carácter moral y creencia cada una de ellas asociadas a cada nivel de liderazgo. Según ellos, las teorías de liderazgo tradicionales se centran en las manifestaciones externas del liderazgo, pero este último modelo aporta información sobre los aspectos internos del líder (Sanders, 2003).

Liderazgo desde la etología

El hombre por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas y principalmente desde el punto de vista psicológico. Por consiguiente, se busca identificar las características internas y las habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen (Jakovcevic, Irazábal & Bentosela, 2011).

Dentro de las diversas escuelas de pensamiento del emprendimiento, se han tomado como base en el proceso de estudio, entre las cuales se puede citar la Escuela Comportamental y la Escuela Psicológica. La primera, define al emprendedor por el “conjunto de actividades que pone en marcha para crear una organización”, y considera la creación de una empresa como un suceso de contexto basado en el resultado de numerosos fracasos o éxitos, de perseverancia o de informaciones percibidas como importantes (Jakovcevic, Irazábal & Bentosela, 2011).

El emprendedor es un individuo con necesidades de cumplimiento, dependencia, gusto por el riesgo y sentimiento por controlar su destino, convirtiéndose en una visión más cognitiva y más personalista basada en las representaciones o pensamientos que el individuo hace de sus comportamientos (Solís, 2008).

Muchas de las iniciativas de la generación de ideas para el mejoramiento de la economía mundial, no salieron precisamente de la búsqueda de riqueza, si no de los comportamientos innatos de la condición de racionalidad del ser humano, de las necesidades de supervivencia, dependencia y adaptación a su hábitat y sentimiento por defender su propiedad, aunque algunos psicólogos sustentan que las razones provienen más de la satisfacción de necesidades propias del ser: por su individualismo, por la acción en función de un control voluntario, por superación de su dependencia y control por parte del entorno (Solís, 2008).

Liderazgo y valores

Los líderes tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere que los líderes se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar. Si se analiza la influencia de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas tecnológicas, se encuentra que los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio), la auto trascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros), estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo, en especial, con la dimensión del carisma (Álvarez, 2007).

En las organizaciones de hoy día existen muchos líderes sin valores que con valores. Para el citado autor, lo primero es más fácil y más al uso de la terminología corriente. Basta desarrollar un tipo de habilidades físicas, emocionales, cognoscitivas, de imagen y carisma para lanzarse tras el poder y la influencia y poderse llamar "líder" más por la popularidad que se consigue que por los resultados mismos en bien de los demás y de la sociedad. En ese sentido muchos famosos del deporte o del espectáculo, por citar sólo dos campos, se autoproclaman o los proclama el público como líderes (Yarce, 2006)

Covey (2002), sugiere centrar la vida y el liderazgo en valores que perduren en el tiempo. En este sentido, el liderazgo basado en valores tendrá como consecuencia un buen trabajo en equipo, éste líder puede enfrentar situaciones difíciles durante su camino o decisiones difíciles de tomar, pero lo sacará adelante siempre sus valores.

Handy (2006) plantea que el liderazgo exige tener presente algunos valores tales como: Creer en uno mismo, es la única cosa que le da a un individuo la confianza en sí mismo para entrar en lo desconocido y persuadir a otros para que vayan donde nadie ha ido antes. La pasión por el trabajo, proporciona la energía y el enfoque que impulsa a la organización y que sirve de ejemplo para otros; pero esto también tiene que combinarse con lo opuesto, con la conciencia de que existen otros mundos y otras creencias. En las organizaciones de hoy en día deben existir líderes apasionados y exploradores, liberales y con deseos de experimentar y conocer otros ideales.

2.2.2. Satisfacción del colaborador

Robbins (2005) la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. A veces cuando las personas hablan de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Ivancevich (2012) define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. También se define como una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Para que la persona pueda probar la satisfacción laboral se necesita estimulación intrínseca, esto se logra a través de los incentivos ya sean monetarios o no monetarios.

Determina que cuantas menores sean las expectativas del trabajador, más probable será que se considere satisfecho. Puede afirmarse que la satisfacción en el trabajo está relacionada con el grado de conformidad del recurso humano con el entorno de trabajo (Gamero, 2005)

Es una reacción afectiva y emocional de un individuo hacia un trabajo como consecuencia de la comparación entre los resultados deseados y los actuales (Barribal, 2007).

La satisfacción laboral se encuentra influenciada por dos factores, el intrínseco y el extrínseco. El primero, también llamado “motivación” incluye el desarrollo personal, la responsabilidad, el reconocimiento, el propio trabajo, las fortalezas y las metas. El segundo, igualmente denominado “higiene”, engloba la política de la compañía, el salario, las relaciones interpersonales con el supervisor y con el resto del equipo profesional, condiciones laborales, la vida personal, el estatus y la seguridad (While, 2007).

La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico (Cantera, 2003).

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional; en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización de la sociedad en su conjunto (Filippo, 2002).

La satisfacción laboral es definida como una actitud frente a las experiencias laborales. De allí que la definen como la favorabilidad o la des favorabilidad con la que los empleados evalúan su trabajo; evaluación que habitualmente se hace a través de escalas que incluyen aspectos tales como salario, promoción y supervisión (Morris y Venkatesh, 2010).

Se ha subrayado que, así como la organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad o recompensas por ejecuciones destacadas; los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción. Señala que los empleados satisfechos desean seguir formando parte de la organización, mientras que los insatisfechos quieren renunciar o cambiar de trabajo (Whitman, 2010).

Identifican dos vertientes en su conceptualización: una que considera que la confianza se basa en la convicción de que, en un intercambio, la otra parte dejará de lado sus propios intereses a favor del interés colectivo (benevolencia o buena voluntad); la otra, que sostiene que la confianza reside en las expectativas que las cosas ocurrirán como corresponden (previsibilidad) (Schoorman, Mayer y Davis, 2007).

Maguire y Phillips (2008) Por lo que, tomando ambas vertientes, definieron la confianza personal como las expectativas de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia. La confianza organizacional, por su parte, se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción.

Desde la década de los 30, se registra un gran interés por la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo, el cual alcanzo probablemente, su punto máximo en los años 60. Observándose, entonces, un cierto desinterés en el momento en que comenzó a cuestionarse la relación entre la satisfacción y la productividad. A finales de la década de los 70, y todavía con una preocupación empresarial, se observa un resurgimiento gradual del interés por la temática, aceptando la perspectiva de la satisfacción en el trabajo como una actitud con consecuencias importantes para el individuo y para la organización, como son: el absentismo y el abandono laboral. A partir de los años 80, por este tema empieza a situarse más con respecto a sus relaciones con la calidad de vida en el trabajo, en s impacto sobre la salud mental y en las relaciones entre este y la familia, con una preocupación creciente por el desarrollo personal del individuo, en un contexto de educación a lo largo de la vida.

A pesar de la cantidad y diversidad de investigaciones llevadas a cabo en torno a la satisfacción en el trabajo, la comprensión de sus causas está lejos de clarificarse. Todavía hoy, se intenta comprender donde residen sus determinantes, si en la naturaleza del trabajo en sí, en las variables del trabajador en la satisfacción profesional resultante de las interacciones establecidas entre el ciudadano activo (respectiva historia de vida y personalidad) y las especificidades del contexto de trabajo. De hecho, la cantidad de investigación producida (basada, fundamentalmente, en estudios americanos) no ha sido acompañada de la necesaria calidad en el esclarecimiento de los factores subyacentes al bienestar del individuo como profesional.

Dentro de una organización cuando se logra el equilibrio entre los factores individuales y las condiciones laborales, el trabajo crea sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, incrementa la capacidad de trabajo y bienestar del empleado. Cuando existe una mala adaptación, las necesidades no están satisfechas y las habilidades están sobre o infravaloradas, el individuo reacciona de diferentes formas, entre las que destacan insatisfacción laboral, irritación, tensión, depresión, disminución de la capacidad de concentración, etc., que puede tener consecuencia la aparición de disfunciones en la organización, como el aumento de incidentes y de accidentes, el absentismo laboral, la rotación, la intensidad de cambio, etc. Es necesario, por lo tanto, abordar los aspectos psicosociales existentes en el trabajo capaces de ocasionar la reducción de la satisfacción, así como su interdependencia con los accidentes y las enfermedades laborales. De esta forma, la satisfacción laboral, tanto por lo que ella significa, como por sus relaciones con otras variables es necesario incluirla en el estudio (Sáez, 2001).

Martínez (2004) dice que las condiciones de satisfacción e insatisfacción laboral poseen orígenes distintos. Así, la satisfacción laboral estaría más relacionada con los aspectos intrínsecos relativos al contenido del trabajo. Hablaríamos en este caso del logro o satisfacción que supone el completar una tarea o alcanzar objetivos, la responsabilidad que se ejerce, el crecimiento o avance que supone en la carrera personal o profesional del trabajador y el reconocimiento, ya sea formal o informal, directo o indirecto que recibe. Los factores de insatisfacción están relacionados más bien con el ámbito de trabajo o clima laboral. Nos referimos a las condiciones materiales, a la seguridad en el empleo, a las políticas de la empresa, al tipo de supervisión al que se está sometido, al estatus que se goza y a las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

Robbins y Coulter (2005), señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del deber ser.

Las necesidades.

Los valores. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del deber ser

Las comparaciones sociales con otros empleados. Las características de empleos anteriores.

Los grupos de referencia.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

De hecho, la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo ha sido estudiada, como se ha indicado anteriormente, desde diversas perspectivas; las cuales han relacionado la satisfacción con el puesto de trabajo, con las tareas, con los jefes, con la modificación del contrato psicológico entre la empresa y el recurso humano y su dinámica evolutiva adaptada a la vida laboral del recurso humano (Thompson, 2003).

Puede decirse que la idea de satisfacción surge de la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador se había generado. Así pues, el trabajador estará insatisfecho tanto si cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, como si considera que el trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones (Barrio y Gándara 2003).

En el estudio de Guest, Conway (2002) se observa una relación positiva entre el estado del contrato psicológico y la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la evaluación positiva de las relaciones de empleo.

La caracterización de la satisfacción en el trabajo debe incluir distintas variables, ya sean de tipo organizacional, funcional o individual, tales como la remuneración, la actividad realizada, las relaciones humanas, la seguridad, las condiciones ambientales, entre otras. En función de dicho listado de variables, se agruparán los aportes de los diferentes autores en tres modelos asociados al concepto de satisfacción, esto es, modelos centrados en el individuo, en la situación y determinados por la interacción de ambas circunstancias. Pina-

Cunha, Rego, Campos-Cunha, Cabral Cardoso (2007). Podemos considerar la satisfacción laboral como un constructo multidimensional ya que en la explicación de este concepto influyen multitud de factores o variables, aunque no todas ellas tienen la misma relevancia, como ya veremos.

En cuanto a la satisfacción con el trabajo actual (variable que se quiere explicar en el modelo empírico), se puede decir que para medir la satisfacción en el trabajo habría que relacionar no sólo las expectativas y las contribuciones con las exigencias de la organización y de los grupos, sino también, las experiencias del pasado (Perez, 2004).

En el trabajo de Gazioglu, Tensel (2006), cuatro medidas diferentes de satisfacción en el trabajo están relacionadas con una variedad de características personales y laborales. Siguiendo el análisis sobre satisfacción que interrelaciona organización e individuo, se puede afirmar que la existencia de una relación entre la confianza en la organización y el cumplimiento del contrato psicológico, hace posible la determinación de factores organizativos que afectan a los trabajadores de la empresa y a su nivel de satisfacción, de forma que esta última puede ser conceptualizada como una función o consecuencia de las condiciones situacionales, las características personales y las interacciones entre ambos grupos de variables.

Ayestarán (2010) La satisfacción laboral puede explicarse a partir de características personales y características de la organización, como factores más destacados. Existen modelos que analizan la relación del ambiente de trabajo con la satisfacción laboral, incorporando nuevas variables como el clima organizacional, las características del puesto de trabajo y la información social, como motivadores básicos de la satisfacción del trabajador en la empresa.

Crespin-Vallbona, Mascarilla-Miró (2012) analizan los nexos de unión posibles entre salario, distintos activos intangibles y la satisfacción laboral en las organizaciones. Para estos autores, el concepto de clima organizacional se basa en atributos del entorno laboral. Si los empleados perciben un buen clima organizacional, sus comportamientos serán más adecuados para el logro del bienestar de la empresa. Por lo tanto, los cimientos de un buen clima laboral se relacionan básicamente con el adecuado funcionamiento de la organización y, más específicamente, con indicadores tales como la conciliación del trabajo con la vida familiar, las prestaciones sociales en la empresa, la satisfacción en el puesto de trabajo y la calidad directiva o el liderazgo, entre otros.

Chiang y Nuñez (2010) afirman que la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal. La satisfacción e insatisfacción laboral se asocian a indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, rendimiento, etc.

Petrescu y Simmons (2008) investigan la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los trabajadores con su remuneración. Centran su estudio en el impacto de la remuneración sobre la satisfacción laboral individual y general.

Los resultados del estudio de Tremblay y Hérbert (2012) demostraron que las motivaciones familiares y aquellas vinculadas al desarrollo profesional tienen un efecto positivo sobre la satisfacción; únicamente las buenas condiciones económicas no resultan suficientes.

Gamero (2005) afirma que la estabilidad laboral y las posibilidades de promoción tienen un fuerte impacto sobre la satisfacción laboral. Con respecto al estudio de los factores que explican la satisfacción laboral de los trabajadores asalariados en España, las características laborales con mayor efecto marginal sobre la probabilidad de estar muy satisfecho con el empleo actual son, en este orden: la tarea, la estabilidad del empleo, la dificultad para conciliar el ámbito laboral con el familiar, la percepción sobre la recompensa económica, y las relaciones con los jefes inmediatos. A estas hemos de añadir la importante influencia del entorno físico en el que se desarrolla la tarea y el desajuste con respecto a la carga de trabajo. Gamero (2010) parte de dos hipótesis generales. Primero supone que un empleo no es sólo una combinación de salario y un número de horas de trabajo, hay otros factores relevantes. Como segunda hipótesis mantiene que los juicios de satisfacción laboral son una expresión que llama ex- post de la preferencia del trabajador por el empleo que ocupa actualmente respecto a otro que es "ideal". Este empleo de referencia reúne las características de lo que el individuo considera como el empleo "deseado" u "óptimo" para sí mismo.

En otra línea de investigación se hallan los análisis de Westover (2010), los cuales analizan que en un mercado global cada vez más competitivo, las organizaciones se plantean la manera de optimizar la productividad de sus empleados; en este sentido, las conclusiones de los estudios referidos proponen distintas soluciones que pasan por el fortalecimiento y la difusión de los valores fundamentales de la organización, y la creencia de que un aumento de la satisfacción laboral produce beneficios en términos de productividad del trabajador,

contribuyendo a crear un compromiso de alto rendimiento. La satisfacción se ha convertido en un factor determinante en la Gestión de Recursos Humanos; es un elemento fundamental, no sólo en el plano personal, sino también en el ámbito de la organización, al constatarse que aquellos trabajadores más satisfechos son, generalmente, los más productivos (Martínez, 2007).

El factor humano se encuentra en todos los momentos del hecho productivo, puesto que se requiere de la participación de las personas y de una constante relación social laboral entre ellas. Después de hacer un repaso por la literatura al efecto, (Cequea y Nuñez, 2011) dicen los factores que inciden en la productividad son la motivación, la satisfacción laboral, la participación, el clima laboral, entre otros.

Morín (2001) considera que el trabajo representa un valor importante en las sociedades occidentales contemporáneas, ejerciendo una influencia notable sobre la motivación de los trabajadores, así como sobre su satisfacción y su productividad. Comprender los sentidos del trabajo es un desafío considerable para los administradores, teniendo en cuenta las múltiples transformaciones que afectan a las organizaciones y los "mundos del trabajo". El objetivo de este autor es identificar, determinar y comentar las características que debe tener el trabajo para que tenga sentido para aquellos que lo realizan. Los momentos de transformación organizacional constituyen potencialmente una oportunidad para reorganizar el trabajo.

Los problemas de motivación, la insatisfacción con el salario y las promociones, la fragilidad de la cultura organizacional, la diversidad de contratos de trabajo y la ausencia de un plan de carrera no permiten que las actitudes de compromiso se conviertan en el comportamiento organizacional de los participantes de las muestras de estudio (De Oliveira y Da Silva, 2004).

En términos genéricos conceptuales, se puede afirmar que la satisfacción laboral afecta al desarrollo y productividad del trabajo por cuenta ajena, en la medida en que cuanto mayor sea la confianza del trabajador con la empresa, mayor será la implicación de éste. Así lo reflejan distintas Teorías de Reciprocidad, basadas en la percepción que tiene el trabajador del cumplimiento por parte de la empresa de las expectativas que él tenía al principio (Noguera, 2002).

Muchos estudios reflejan las complejas relaciones de los factores psicosociales y la motivación no sólo con resultados positivos en el ámbito empresarial al hacer que los

trabajadores rindan mejor, sino también con el propio bienestar de la persona que trabaja (Grant & Sumanth 2009).

Atalaya (2009) relacionó la satisfacción laboral con la productividad y de sus hallazgos se desprende lo relevante que es para las personas sentirse retribuidas con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí.

Es importante tener en cuenta que la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor, y que no está determinada por cuestiones objetivas o derivadas de intenciones de comportamiento (Vega, Méndez y Sánchez, 2010).

A menudo, los puestos exigen a sus ocupantes cierto grado de interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, etc. Esto significa que la evaluación de un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho está con el trabajo, es una suma compleja de diversos elementos discretos del puesto (Robbins, 2013).

El trabajo pasa a ser entonces la actividad principal para el funcionamiento de este nuevo orden, la base de la sociedad y elemento sobre el cual se estructura la legitimidad de los valores que habían sido privados o sancionados en la época moderna (Durán, 2006).

El trabajo y la satisfacción laboral

Desde la Psicología y la Sociología, las definiciones del trabajo suelen integrarse, así, por ejemplo, se encuentra que algunos autores usualmente la definen bajo dos conceptos, el concepto amplio y el concepto reducido. Bajo el concepto amplio, se considera el trabajo como una actividad que puede tener recompensas intrínsecas a la misma, y por lo tanto no es una actividad puramente instrumental, sino que puede tener en ella su propio fin. El concepto reducido solo considera el trabajo como la actividad que genera recompensas extrínsecas como dinero, reconocimiento social, y supervivencia, por lo cual no permite ningún tipo de autorrealización (Noguera, 2002).

La satisfacción laboral, por su parte, se entiende en la Psicología como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo

sobre su trabajo (y sus recompensas extrínsecas e intrínsecas) y sobre la experiencia adquirida en el mismo” (Gargallo, 2008).

Los economistas han reconocido que no es posible analizar el mercado del trabajo, sin tener en cuenta aspectos como las relaciones sociales de producción, los acuerdos de contratos, los problemas de esfuerzo y motivación, así como también instituciones como los sindicatos (Freeman, 2008).

Durante este periodo se ha hecho un gran progreso en extender las teorías de capital físico a los agentes humanos de producción. Los economistas clásicos mantenían una distinción clara entre los factores de producción (tierra, capital y trabajo) mientras que los economistas modernos son mucho menos rígidos en dichas divisiones (Rosen, 2008).

La noción moderna de trabajo, como ha sido formalizada por la economía política, es mucho más trascendental que la de Economía. En ésta se asume que el trabajo es en principio un acto entre el ser humano y la naturaleza, y que esa interacción e intercambios entre el hombre y la naturaleza se producen siempre bajo unas condiciones sociales determinadas (Hirata y Zariffian, 2007).

Comunicación organizacional

Para Rodríguez (2006), la comunicación organizacional es básica para la producción, innovación y mantenimiento de las empresas. La comunicación corporativa cumple con las funciones de informar, organizar y comunicar al personal. Para este autor, el término de comunicación organizacional se divide en tres: La comunicación es algo que se da de forma natural en una empresa. Debido a que es de los procesos más importantes para una persona, es imprescindible para una sociedad o una empresa. Desde este punto de vista se puede entender la comunicación organizacional como el grupo de mensajes que intercambian los trabajadores dentro de una empresa. Toma en cuenta el término como una disciplina que busca el cómo se da el fenómeno de la comunicación entre los trabajadores dentro de la organización. Puede ser desde el punto de vista de las técnicas que se utilizan para agilizar o permitir los mensajes dentro de los miembros de la empresa, entre la organización y su medio o cómo influyen las actitudes y conductas en los públicos internos.

Según Cervera (2008) la comunicación interna es la promotora de la transparencia en la organización, por ello no solo es un medio de información, sino también de comunicación. Por medio de ella se puede comunicar información de la empresa, pero también construir

identidad, motivar a los trabajadores, reflexionar sobre la empresa como entidad, publicar los resultados individuales o grupales de la empresa, entre muchas otras funciones.

Fernández (2007), afirma que la comunicación informal puede ser más eficiente que la formal en estados de crisis o cuando hay problemas dentro de la empresa. En cambio, para Grimson (2001) la comunicación es poner en común cualquier proceso comunicativo ya que presupone simultáneamente, la existencia y la producción de un código compartido y de una diferencia.

Expresión de la insatisfacción

Robbins (2004) explica cómo los empleados ponen de manifiesto su insatisfacción, por ejemplo, en vez de renunciar se quejan, se subordinan, roban pertenencias de la organización o evaden parte de sus responsabilidades, a continuación, se mencionan algunas de las maneras más comunes de mostrar insatisfacción:

Salida: insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización, buscando otro trabajo o simplemente renunciando.

Vocear: tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como sugerir mejoras, analizar los problemas con los supervisores y algunas formas de organización sindical.

Lealtad: esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones.

Negligencia: permitir que las condiciones empeoren, ya sea por ausentismo, retardos crónicos, poco empeño o una alta tasa de errores.

La comunicación y la satisfacción laboral son factores importantes en una organización y para el colaborador la satisfacción laboral es indispensable para poder realizar sus funciones en cualquier organización de una forma eficiente. A la vez debe existir una buena base respecto de la comunicación ya que, si no se generan diálogos adecuados y específicos pueden existir confusiones, y esto puede implicar problemas dentro de los colaboradores como dentro de la misma organización de forma global (Robbins, 2004).

2.3. Definición de la terminología

Liderazgo

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2008).

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos (Davis 2000).

El liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros (Schein, 2001).

El liderazgo es tanto una ciencia como un arte, pues depende tanto de factores claramente definidos y ponderables, pero también de las características personales de cada líder en particular (Edronkin, 2006).

El liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición (Daft, 2006).

Los líderes no suelen quedarse en la micro administración, ellos miran y saben pararse, observan e identifican lo que podrían realizar (Mintzberg, 2010).

El líder desarrolla una cultura de apertura hacia su organización. No cree en el concepto de buscar ayuda hacia arriba como símbolo de debilidad sino más bien como afirmación de su liderazgo. El verdadero líder es accesible y disponible a la vez que exigente (Powell, 2003).

Los líderes saben comunicarse y lo hacen de la manera más simple posible. Su visión y prioridades son claras y no están llenas de palabras de moda. Sus decisiones son directas y sencillas, no dudosas ni ambiguas (Powell, 2003).

El líder promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008).

El líder

Mejía (2000) encontró una relación, aunque incipiente, entre personalidad y liderazgo; sus estudios posteriores le permitieron comprender que no sólo son los rasgos los

que ejercen influencia, sino también la forma en que éstos, bajo determinadas condiciones, son potenciados.

Bacon (2008) identifica algunos constructos psicológicos que en balance constituyen las bases de lo que él llama un liderazgo constructivo. En la taxonomía propuesta, la mayoría de sus componentes hacen referencia al individuo, éstos son: auto concepto, balance entre el interés propio y el de los otros, autoconciencia de sus pensamientos, intuiciones y emociones, sentido de seguridad, tolerancia al riesgo, autonomía, toma de decisiones (racional/emocional), capacidad de observar el todo y sus partes, constancia y confiabilidad, necesidad de logro y de poder (no para dominar) e integridad (actuar de acuerdo con estándares éticos). Otros componentes de su propuesta aluden a las relaciones interpersonales que establece el líder con sus seguidores, caracterizadas principalmente por confianza en los demás, empatía, equidad, honestidad, generosidad y cooperación. Finalmente, este autor incluye componentes relacionados con la forma en que el trabajador asume su trabajo, estos son: conciencia por un trabajo ético, manejo adecuado del conflicto, comunicación, capacidad de dirección y vitalidad. De manera paralela, se continuó avanzando en las diferencias individuales referidas a la personalidad que se supone poseen los líderes. Estos estudios surgen de la creencia de que hay algo particular en los líderes que diferencia de otros y que incluso nace con ellos.

Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización, concepción que curiosamente existe desde los clásicos estudios de Lewin y sus colaboradores en la década de los 30 (Adamek, 2007).

Morgeson (2007) critican la utilidad de medir los rasgos de personalidad en las organizaciones, argumentando que existen numerosos problemas asociados con la aplicación de las pruebas y con la baja validez de los instrumentos desarrollados, y sugieren que la investigación debería orientarse hacia el desarrollo de otras alternativas de evaluación distintas al autorreporte.

En respuesta a esta crítica, Ones, Dilchert, Viswesvaran y Judge (2007) realizaron un meta-análisis, el cual les permite llegar a la conclusión de que las variables de personalidad medidas a través de estos métodos tienen una validez importante, que ha sido evidenciada a través de varios estudios, muchos de ellos con muestras grandes. De acuerdo con estos autores, las variables de personalidad pueden predecir el liderazgo y demás variables

relacionadas con el trabajo, como el desempeño laboral. Se ha encontrado que estas características individuales, por definición estables, predicen ciertas actitudes y características relacionadas con el liderazgo, tales como comportamiento ciudadano en las organizaciones, satisfacción laboral, capacidad para cualificarse, creatividad, satisfacción con la vida, toma de decisiones, entre otros (Malouff, Thorsteinsson & Schutte, 2006).

Weber, Blais & Betz (2002) encontraron que la extraversión y la apertura (búsqueda y valoración activa de la experiencia, tolerancia y exploración de lo desconocido) motiva a correr riesgos, mientras que el neuroticismo, los inhibe. Otros estudios hallaron que la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad predicen el juicio para la toma de decisiones y la propensión a correr riesgos en una variedad de situaciones en contextos empresariales.

Probablemente debido a la confianza que tienen estas personas en sí mismas y la sensibilidad particular que desarrollan para observar la información que provee el ambiente (Mc Elroy & Down, 2007).

El primer paso para liderar a los demás es tener la capacidad de liderarse a sí mismo. Cuando la persona no se conoce a sí mismo, puede cometer errores fundamentales en su manejo. No se puede transformar a otros si primero nosotros no nos transformamos a nosotros mismos (Fischman, 2005).

Muchas empresas pretenden resolver los problemas humanos de la empresa capacitando en liderazgo a sus jefes y gerentes. Sin embargo, en la mayoría de casos, estas capacitaciones quedan plasmadas en diplomas colgados en la pared, pero no mejoras de conductas o aumentos de productividad. Capacitar en liderazgo no es suficiente para generar un cambio en la organización. Se requiere desarrollar la inteligencia cultural en la organización. Se requiere aprender a crear la cultura que la empresa necesita para competir con éxito en su mercado. Los verdaderos cambios ocurren cuando las personas en la empresa aprenden nuevas creencias y las aplican en sus conductas (Fischman, 2009).

Liderazgo en las organizaciones

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es

indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas, adversas (Juárez y Contreras, 2012).

Así pues, la segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender a este último como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Castrillón, 2011).

Consecuentemente, en una organización, el estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad que los empleados individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma. De esta manera, los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas (Choi, Dooley, Runusanatham, 2001).

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación. Desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007).

Por consiguiente, las organizaciones en carencia de creencias de estructura buscan el cumplimiento de sus metas, aunque requiera la búsqueda de coherencia individual esta evocara lo comunitario, de por si la naturaleza misma de las organizaciones estará en un cambio constante como ser vivo (Ruiz, 2003)

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de

este son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones (Choi, Dooley y Rungtusanatham, 2001)

Así que, la tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común; de igual forma, la comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Desde esta perspectiva, el liderazgo consiste en una forma de ser, de ahí que el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales; además un líder no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible; por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella (Noriega, 2008).

En suma, el liderazgo es importante puesto que es vital para la supervivencia de cualquier organización, ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir, una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. En consecuencia, es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas, los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores, donde los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder; existen tres estilos básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007)

Así pues, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de todas las decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo, motiva y controla al subalterno; sin embargo, considera que solamente él es capaz, mientras que el líder participativo utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones y finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega a sus subalternos la

autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, los guía y controla (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007)

Por otro lado, se puede afirmar que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

De ahí que existen varias teorías que ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Varios agrupan el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo (Tziner, Kaufmann, Vasiliu y Tordera, 2011)

La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son, de esta manera, en estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos, pero sin la obtención de resultados coherentes. En estudios más recientes se identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros (Gelvan, 2007).

Mientras que otros consideran que se trata de fenómenos claramente diferenciados, en cuanto el clima hace referencia a las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo, en este sentido es subjetivo, temporal y manipulable; mientras que la cultura organizacional es el conjunto de normas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas, tiene una duración más larga y es menos vulnerable a la manipulación (Sánchez, Tejero & Retama, 2000).

En cualquier caso, el clima y la cultura organizacional guardan relación con la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, por ello es parte esencial en el estudio del liderazgo. Tal afirmación puede sustentarse en la postura que asume, quién define el clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2006)

Shain y Kramer (2004) lo atribuyen a que la mayoría de las intervenciones de promoción de la salud se han centrado más sobre los trabajadores individuales que sobre el comportamiento y el cambio organizacional. En este sentido, es necesario realizar más investigación sobre el impacto de la organización y ciertas formas de organización y liderazgo sobre el bienestar de los individuos, estudios comparativos podrían dar una visión más amplia sobre los mecanismos de promoción de la salud y su relación con el desempeño y el éxito empresarial (Eriksson, Jansson, Haglund, & Axelsson, 2008)

Existe fuerte evidencia respecto a que las relaciones sociales positivas son necesarias para el bienestar de los trabajadores y para el funcionamiento de la organización, a tal punto que se estima que los resultados deseables, aun económicos, son frecuentemente causados por el bienestar más que por otros factores. Las personas con alto bienestar suelen ganar más dinero y realizar mejor su trabajo que las personas que reportan menos bienestar; los trabajadores que se consideran felices son mejores ciudadanos y colaboradores en las organizaciones, tienen mejores relaciones interpersonales, reportan ser más saludables y presentan mayor satisfacción laboral y actitudes positivas hacia el trabajo, todo ello contribuye de manera significativa en la productividad de la organización (Seligman, 2002).

El bienestar son las evaluaciones positivas que hacen las personas sobre su vida, lo cual incluye emociones positivas, compromiso y satisfacción. El estudio de estos y otros recursos psicológicos de los trabajadores ha permitido comprender que a) las personas pueden disfrutar más su trabajo que ciertas actividades de entretenimiento, b) la satisfacción laboral se relaciona con el comportamiento cívico en la organización, con el afecto positivo y el nivel de desempeño y c) que el éxito financiero de las empresas y la satisfacción laboral pueden predecirse una a la otra de manera significativa (Seligman, 2002)

Eriksson (2008) sostiene que es necesario estudiar y proponer un tipo de liderazgo que permita a sus trabajadores ejercer control sobre sus actividades laborales, dado que esta forma de liderazgo suele manifestarse en respuestas positivas sobre la salud de los trabajadores y, consecuentemente, sobre la productividad de las empresas. Así mismo, se hace necesario asumir en estos modelos un concepto más amplio de organización, que permita observarla en toda su complejidad.

Si se concibe la organización bajo este paradigma, el liderazgo podría hacer parte de los mecanismos internos de un sistema complejo que se vuelve adaptativo (CAS), si cuenta con agentes que tengan la habilidad de intervenir significativamente en el curso de los eventos de afectan al sistema (agency), de hecho, eso lo hace adaptativo (Choi, 2001)

Aunque todos los sistemas complejos pueden tener cambios de manera espontánea debido a la interacción entre sus agentes, el que posean la capacidad de ejecutar acciones y ejercer poder sobre los demás agentes de manera significativa es lo que hace que el sistema complejo sea adaptativo, estos agentes podrían ser los líderes que actúan en organizaciones complejas donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales. El estilo de liderazgo afectaría, dentro de este paradigma, al componente interno de la dimensionalidad del CAS, definida ésta como el grado de libertad que los agentes individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma. Los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), actúan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo efectivamente la dimensionalidad del sistema, las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los agentes, mientras que ampliar la dimensionalidad aumenta el grado de autonomía y permite a los agentes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas, de hecho, muchas de las actividades creativas de los agentes de las organizaciones emergen de estos sistemas (Choi, 2001).

Capacitación

Una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborado (Siliceo, 2004).

Permite administrar el talento humano, al ser una actividad planeada, conlleva cambios, crecimiento y adaptación de nuevos y actuales procesos dentro de las circunstancias existentes en el medio, mejorando así los niveles de desempeño de los colaboradores; como ventaja competitiva permite el crecimiento de la organización como estrategia actúa como una agente de cambio permitiendo el desarrollo de habilidades y destrezas de las personas llegando estos a alcanzar altos niveles de motivación, productividad y compromiso con la organización (Siliceo, 2004).

Sin la capacitación las empresas y por ende sus colaboradores no podrían ser competitivos tal y como lo exige la economía actual, una empresa que no busque capacitar a sus colaboradores, simplemente no podrá sobrevivir al nuevo entorno mundial (Drucker, 2001).

La capacitación hoy por hoy se ha constituido en el eje central de los planes de acción encaminados a que las organizaciones logren un mejoramiento continuo y un mayor crecimiento, es decir, se ha constituido en una estrategia de competitividad, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del capital humano, éste siendo reconocido como el capital más importante para marcar diferencia (Drucker, 2001).

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

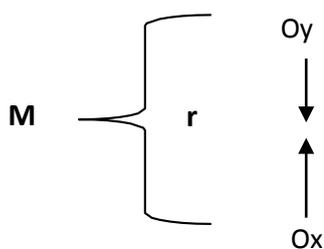
3.1.1. Tipo de investigación

El siguiente estudio es de tipo descriptiva, porque se analiza el problema y se establecen criterios para dar respuesta a las causas de los fenómenos y causas que dan para establecer la semejanza entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador. La investigación descriptiva se utiliza para establecer diferencias y/o semejanzas entre variables en función a una situación (Ñaupas y Mejía, 2013).

También es de tipo correlacional porque se determinó la relación que tiene el liderazgo con la satisfacción del colaborador. La investigación correlacional se utiliza cuando se quiere establecer el grado de correlación entre una variable dependiente (Y) y una variable independiente (X) (Ñaupas y Mejía, 2013).

3.1.2. Diseño de investigación

No experimental porque se demostró la hipótesis a través de métodos estadísticos. El diseño de la investigación correlacional fue el siguiente:



Donde:

M = Muestra de trabajadores de Ox=
VI: Liderazgo

Oy = VD: Satisfacción laboral

r= es el coeficiente de correlación
entre Ox y Oy.

3.2. Población y muestra

Estará conformada por los colaboradores del que en total son 21, que se reparten en tres turnos mañana, tarde y noche, lo cual no se necesitará ningún tipo de cálculo estadístico ya que la población es pequeña.

3.3. Hipótesis

H1: Existe una relación entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.

H0: No existe una relación entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña de Chiclayo, año 2015.

3.4. Variables y operacionalización

3.4.1. Variables

Tabla 1. Definición de variables.

Variables	Definiciones
Independiente: Liderazgo	Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Chiavenato, I (2008)
Dependiente: Satisfacción laboral	La satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Cantera, F (2003)

Fuente: Elaboración propia

3.5. Operacionalización

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Independiente: Liderazgo	Transformacional	Interacción con el colaborador Abuso de poder	Encuesta	Cuestionario
	Personal	Personalidad Falta de confianza		
	Carismático	Escuchan Crean confianza e inspiran		
Dependiente: Satisfacción del colaborador	Comunicación	Organización Comunicación informal		
	Liderazgo	Dominante Conflictivo		
	Capacitación	Conocimiento Habilidades		

Fuente: Elaboración propia

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información

3.6.1. Métodos de investigación

Considerando la literatura, utilizaremos los métodos según Rodríguez (2005), los cuáles son:

Método Inductivo: Es un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Método Analítico: Método que distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se utilizará para analizar y sistematizar los datos de la realidad y de la base teórica científica.

Método Sintético: Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Método Deductivo: Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Se utilizará para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías de los antecedentes, teoría y elaboración de la propuesta.

3.6.2. Técnicas de recolección de datos

Como técnica se utilizó la encuesta que es una de las técnicas más usadas por las ciencias empresariales para recoger información.

3.6.3. Instrumento de recolección de datos.

El instrumento fue el cuestionario, el cual fue aplicado a los colaboradores para poder conocer su conformidad o disconformidad ante una serie de preguntas.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

El procedimiento para la recolección de los datos se determinará por la siguiente ruta investigativa:

Observación de la realidad

Para tener un conocimiento base de la realidad empresarial en la que está inmersa Petrocaña así como la observación del estado de cada una de las variables de estudio.

Problema

Luego del análisis preliminar del estado actual de las variables en estudio mediante la observación, se planteó la problemática existente en la empresa.

Objetivo general y específicos

Para poder realizar un análisis, evaluación y posteriormente plantear medidas correctivas se plantearon objetivos general y específicos que determinaron el rumbo de la investigación.

3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Para la elaboración del análisis estadístico después de haber aplicado la encuesta, se optó por utilizar los programas Microfost Excel e IBM SPSS Statistics 21.

Validación y confiabilidad de instrumento.

La validación de instrumentos fue dada por tres expertos en las ramas de recursos humanos, la cual se puede evidenciar en los anexos.

La confiabilidad del instrumento fue dada por el alfa de Cronbach.

Tabla 3. Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	12

Fuente: Programa estadístico SPSS.

El instrumento tiene un alfa de Cronbach de 0,894 con una cantidad de elementos de 12 premisas.

3.9. Principios éticos.

Los principios éticos que fueron tomados en cuenta para la investigación están detallados en la siguiente tabla:

Tabla 4. Principios éticos

PRINCIPIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL PRINCIPIO
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
Observación participante	Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

3.10. Criterios de rigor científico

Los criterios de rigor científico que fueron tomados en cuenta para la investigación están detallados en la tabla 5.

Tabla 5. Criterios de rigor científico de la investigación.

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none">1. Los resultados reportados son reconocidos como verdaderos por los participantes.2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario.3. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.

Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación. 2. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada. 3. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario, la observación y la documentación.
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> 1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitiendo el fortalecimiento del reporte de la discusión. 2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias. 3. Se detalla con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.
Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente. 2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. 3. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
Relevancia	Permitió el logro de los objetivos planteados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas.

obteniendo un mejor estudio de las variables 2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274. Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y figuras

Tabla 6. Nivel de percepción sobre la interacción del líder con los colaboradores de Petrocaña S. A. C.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	9	42.86	42.86	43.00
Indiferente	0	0.00	0.00	43.00
Desacuerdo	7	33.33	33.33	76.00
Total desacuerdo	5	23.81	23.81	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo,

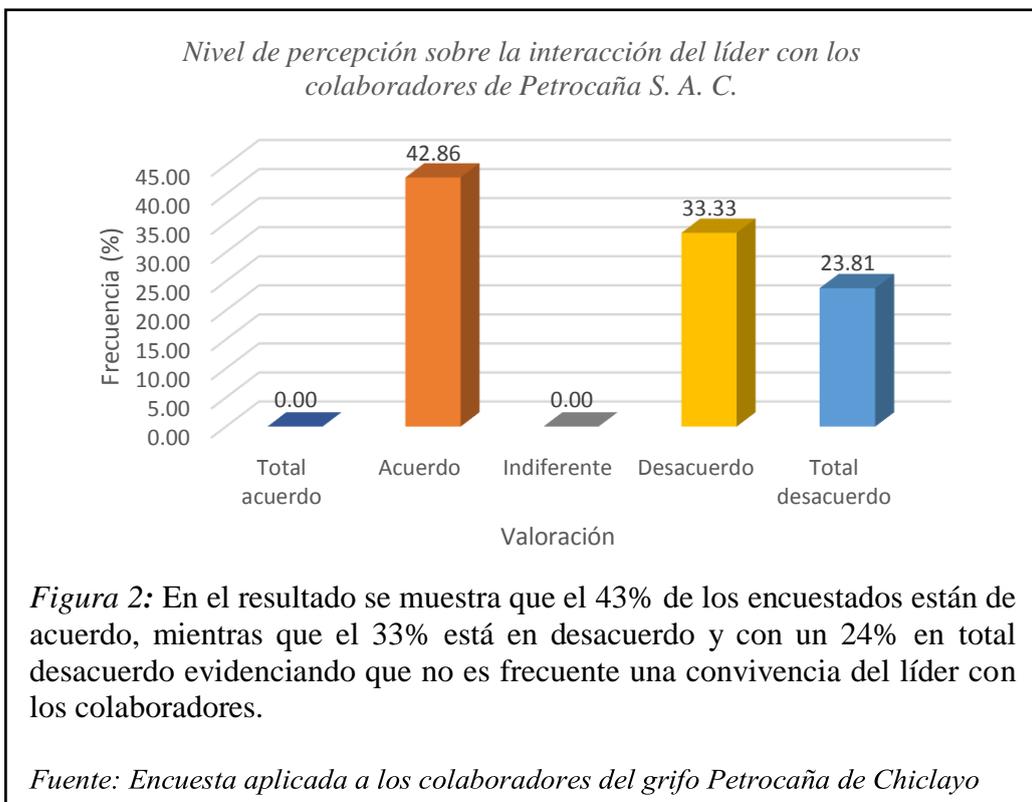


Tabla 7. Grado de percepción de los encuestados sobre la arbitrariedad del administrador en el cargo que tiene en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	5	23.81	23.81	23.81
Acuerdo	9	42.86	42.86	66.67
Indiferente	3	14.29	14.29	80.95
Desacuerdo	4	19.05	19.05	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo,

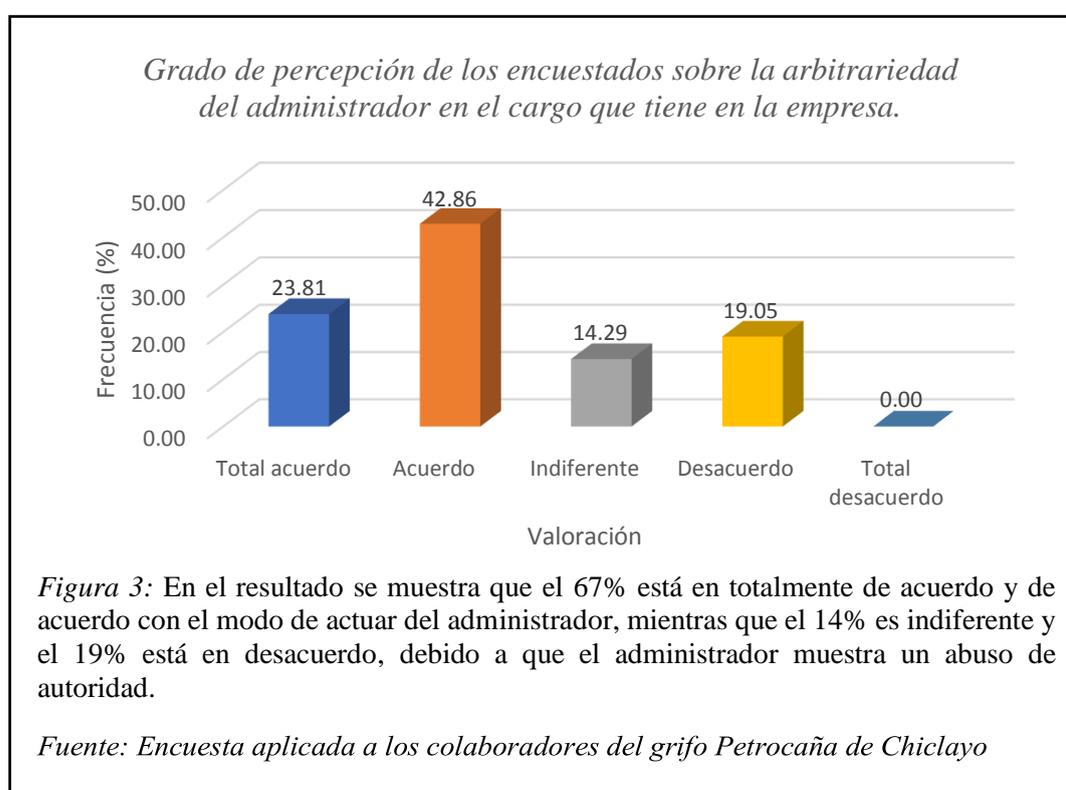


Tabla 8. Nivel de percepción de los encuestados la personalidad del administrador al momento de comunicarles las metas de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	8	38.10	38.10	38.10
Indiferente	4	19.05	19.05	57.14
Desacuerdo	5	23.81	23.81	80.95
Total desacuerdo	4	19.05	19.05	80.95
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

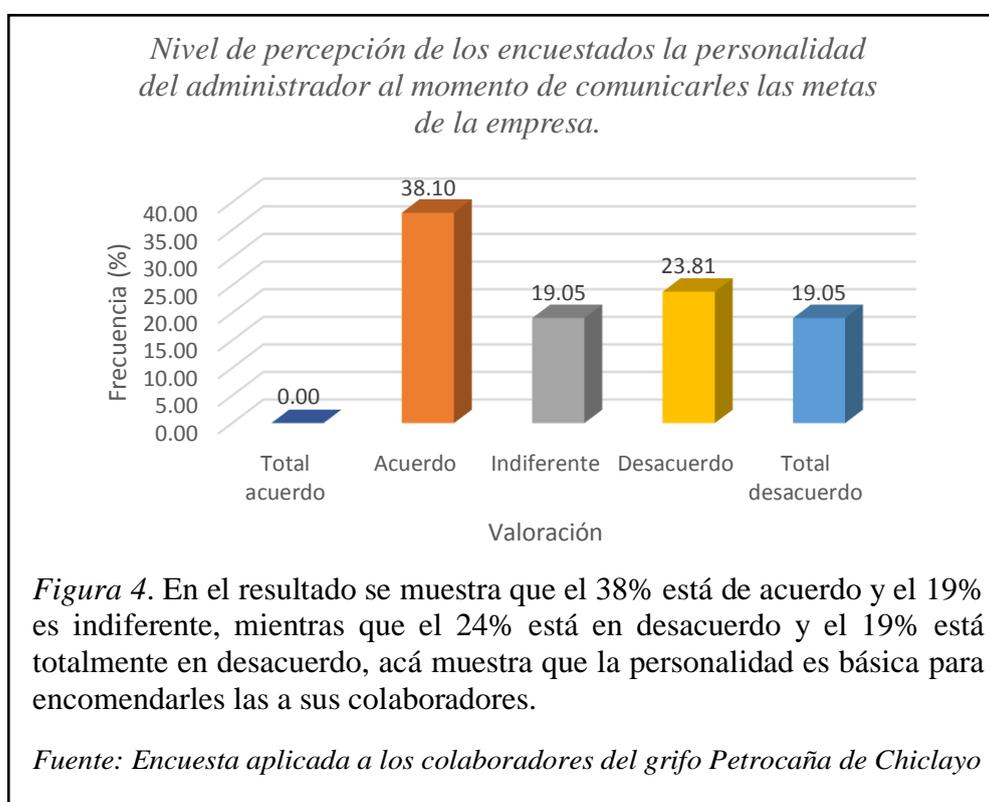


Tabla 9. Nivel de percepción de los encuestados sobre la falta de confianza del administrador con los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	7	33.33	33.33	33.33
Indiferente	3	14.29	14.29	47.62
Desacuerdo	11	52.38	52.38	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

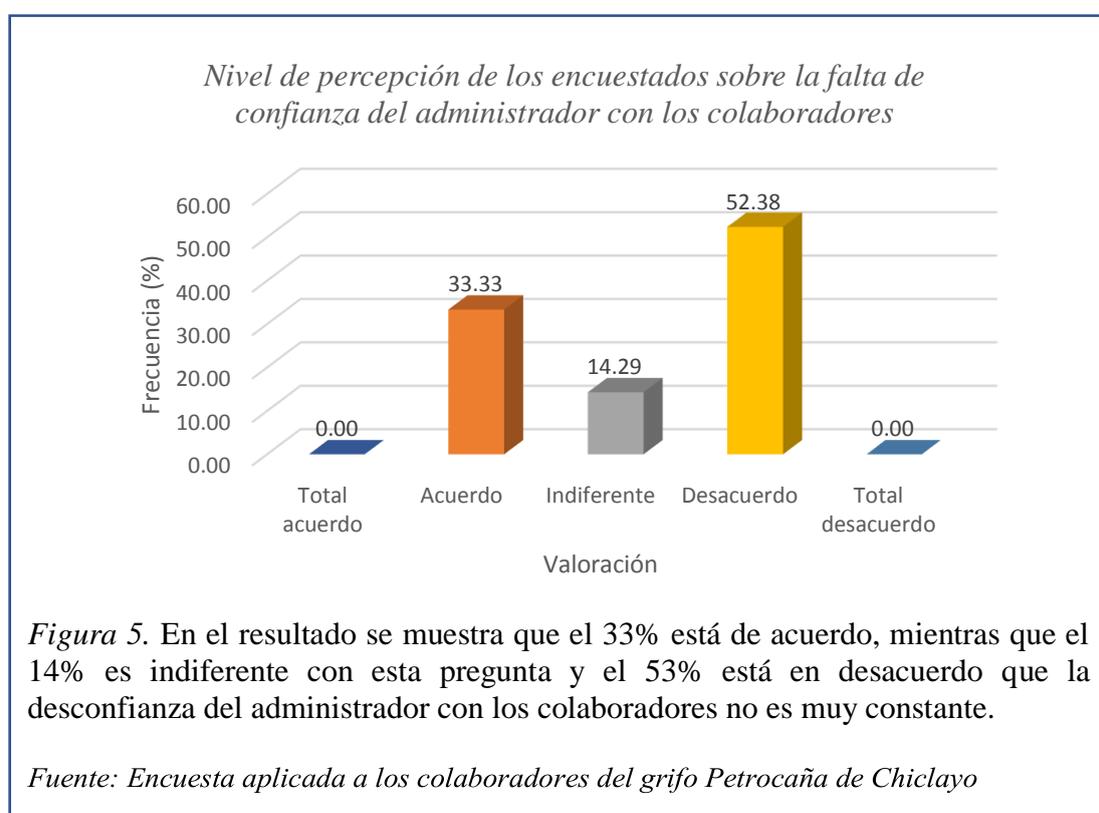


Tabla 10. Nivel de percepción de los encuestados sobre la disposición para escuchar las opiniones por parte del administrador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	10	47.62	47.62	47.62
Indiferente	5	23.81	23.81	71.43
Desacuerdo	6	28.57	28.57	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

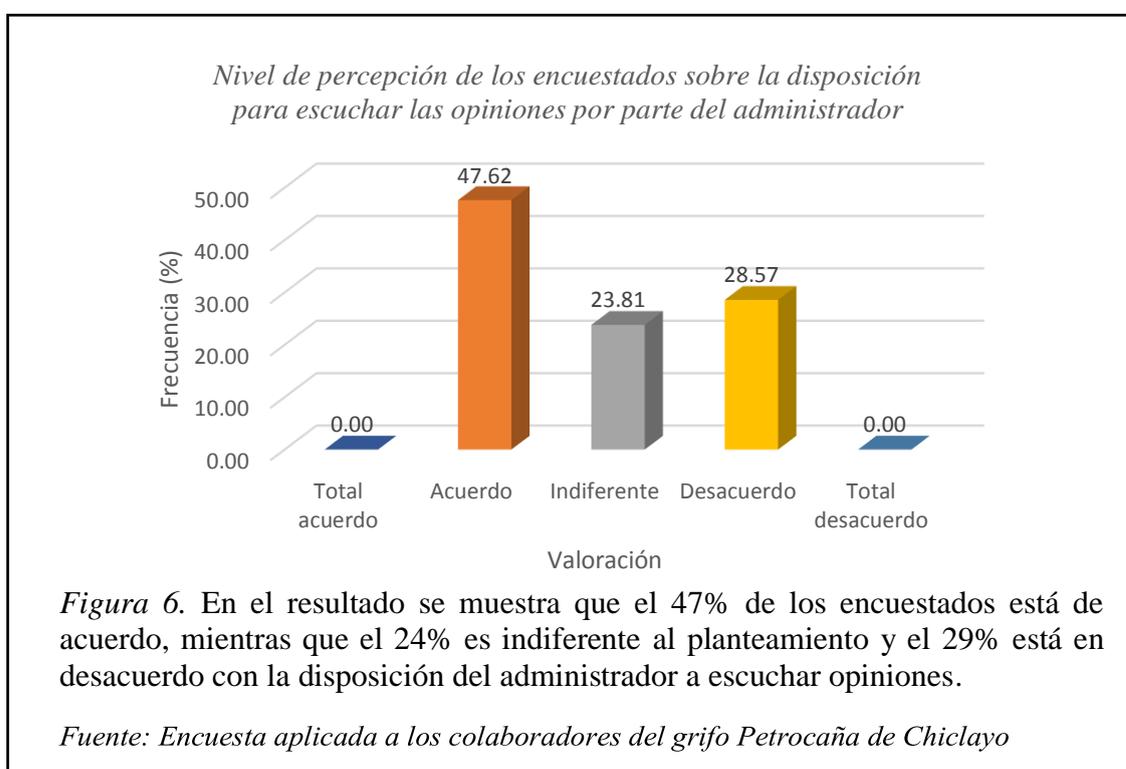


Tabla 11. Nivel de percepción de los encuestados sobre la ayuda del administrador para la superación diaria de los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	4	19.05	19.05	19.05
Acuerdo	12	57.14	57.14	76.19
Indiferente	2	9.52	9.52	85.71
Desacuerdo	3	14.29	14.29	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

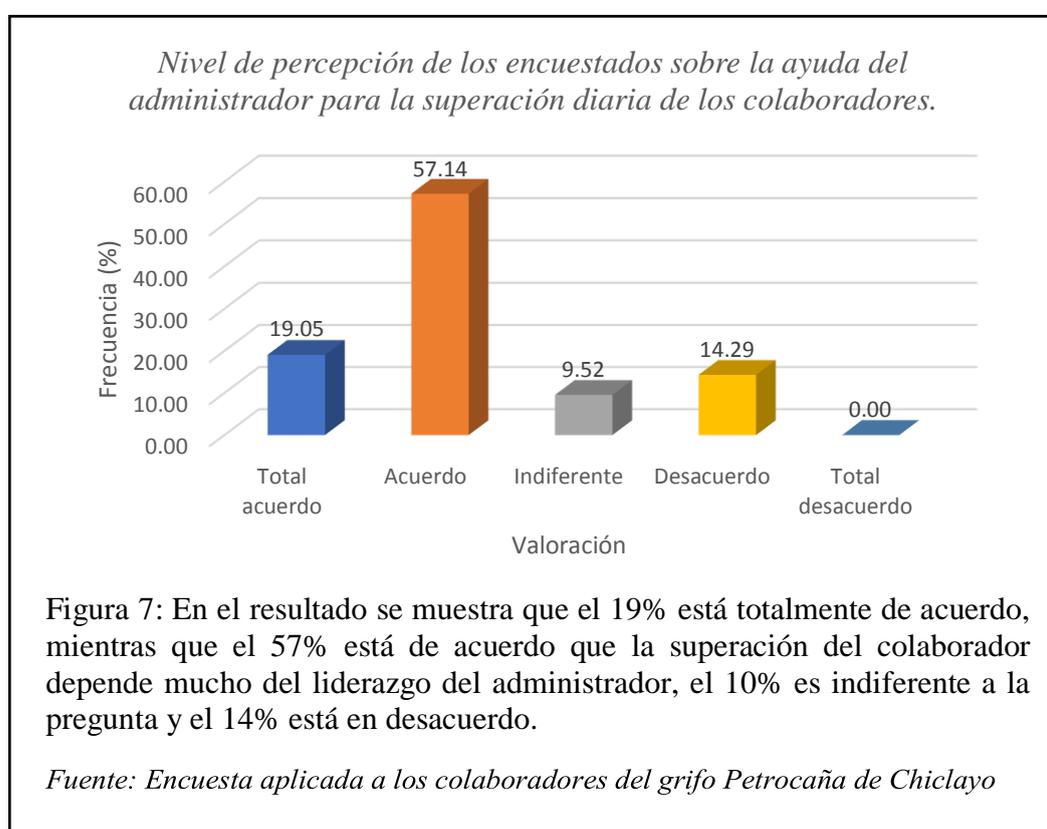


Tabla 12. Grado de percepción de los encuestados respecto a la comunicación entre el administrador y los colaboradores en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	7	33.33	33.33	33.33
Indiferente	4	19.05	19.05	52.38
Desacuerdo	10	47.62	47.62	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

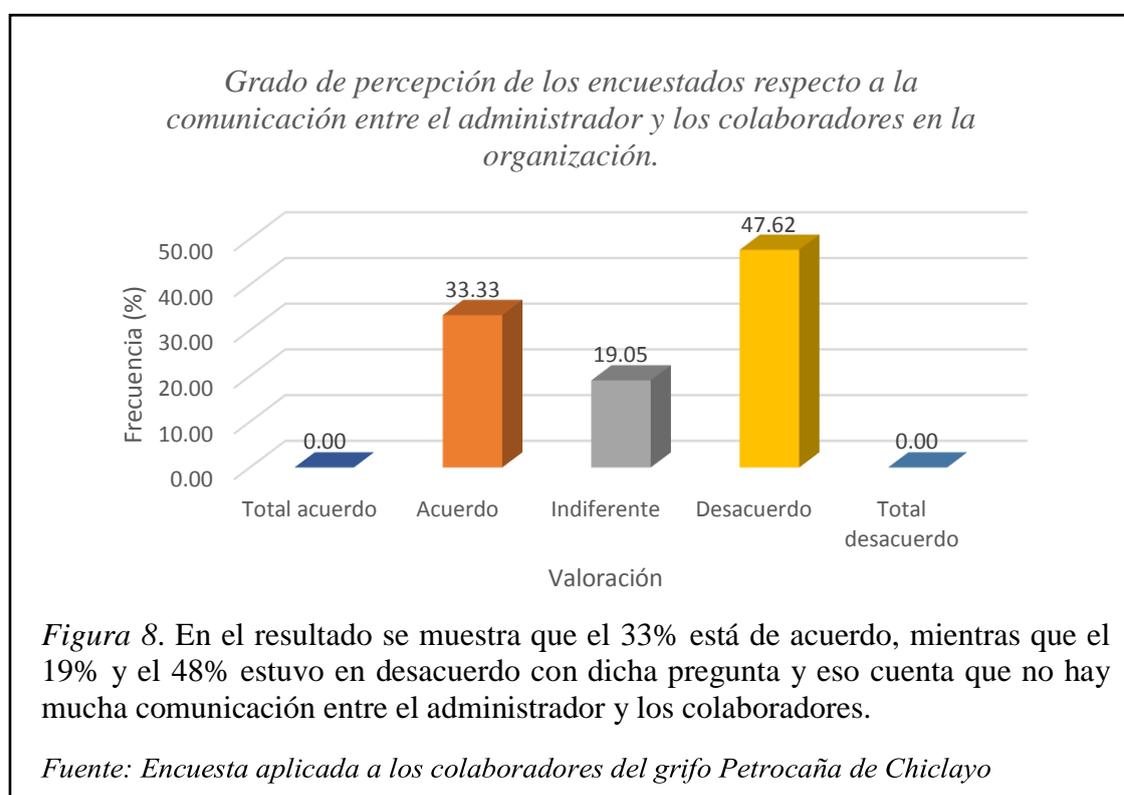


Tabla 13. Nivel de percepción de los encuestados sobre la deformación de la comunicación cuando la información va de boca en boca en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	7	33.33	33.33	33.33
Indiferente	4	19.05	19.05	52.38
Desacuerdo	10	47.62	47.62	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

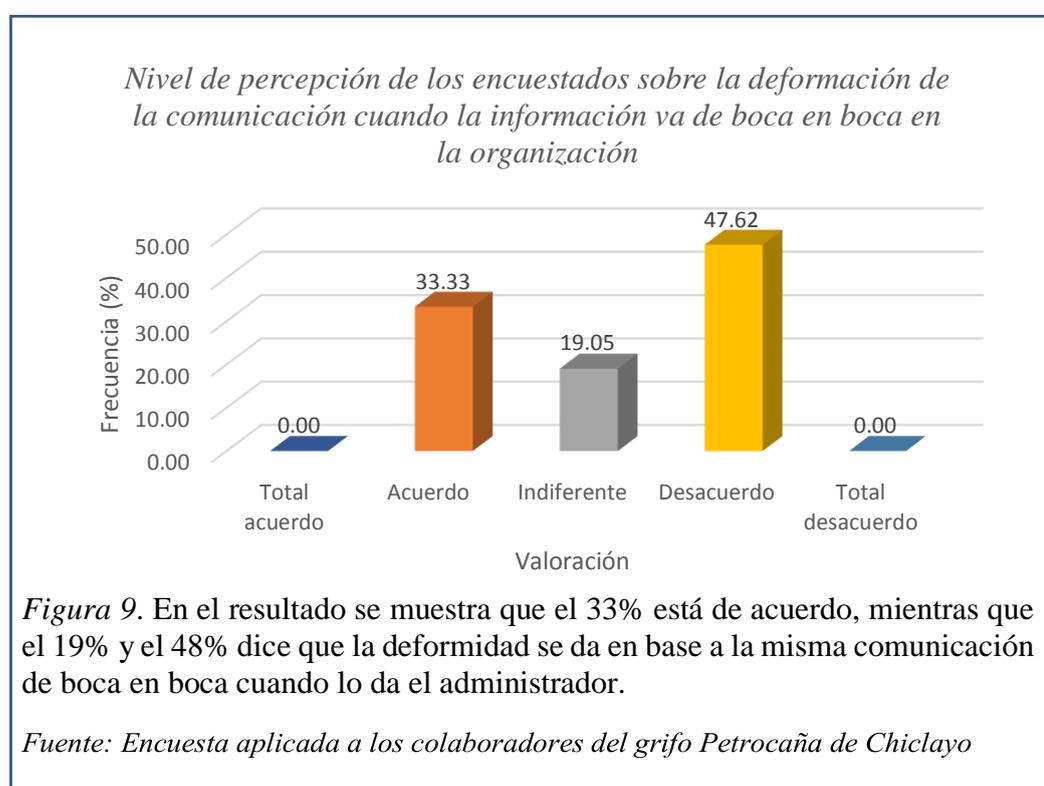


Tabla 14. Nivel de percepción de los encuestados sobre la actitud dominante con sus colaboradores en la organización que muestra el administrador.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	10	47.62	47.62	47.62
Indiferente	3	14.29	14.29	61.90
Desacuerdo	8	38.10	38.10	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

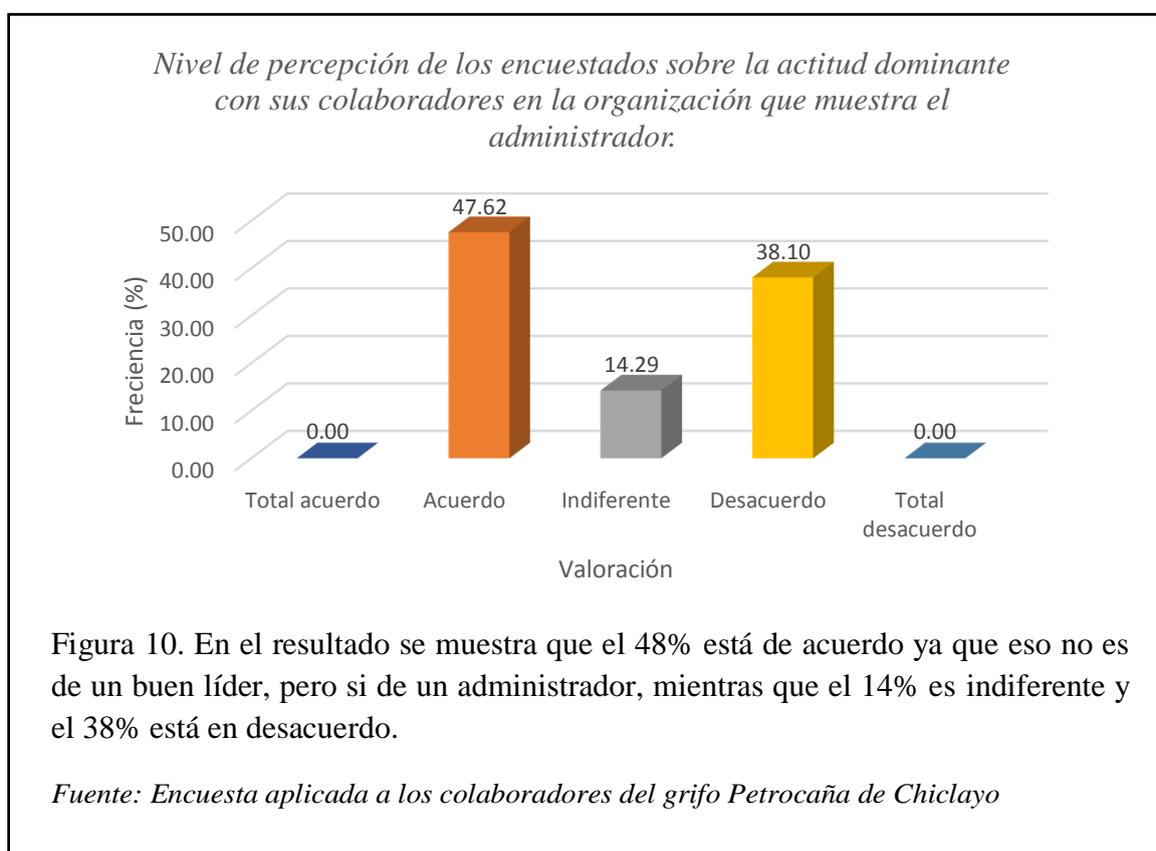


Tabla 15. Nivel de percepción de los encuestados sobre la actitud conflictiva del administrador al no ser entendido por los colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	0	0.00	0.00	0.00
Acuerdo	4	19.05	19.05	19.05
Indiferente	0	0.00	0.00	19.05
Desacuerdo	11	52.38	52.38	71.43
Total desacuerdo	6	28.57	28.57	71.43
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

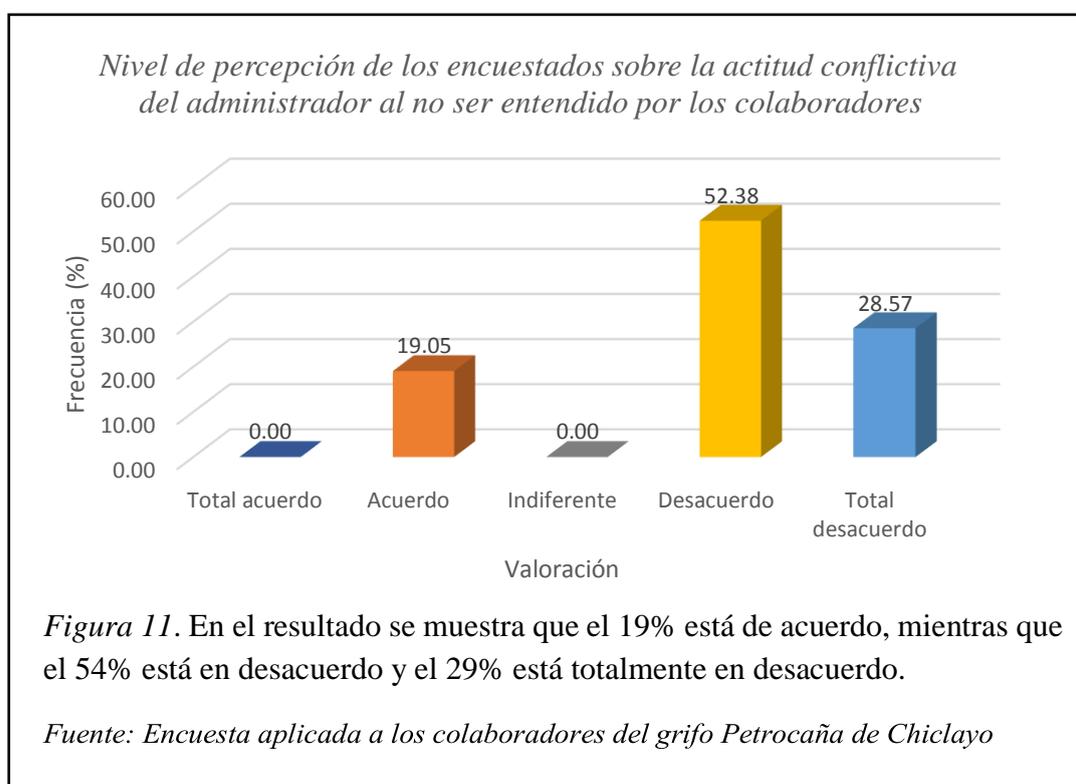


Tabla 16. Nivel de percepción de los encuestados respecto a la importancia de la capacitación para que aumente el conocimiento a la hora de laborar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	7	33.33	33.33	33.33
Acuerdo	9	42.86	42.86	76.19
Indiferente	3	14.29	14.29	90.48
Desacuerdo	2	9.52	9.52	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

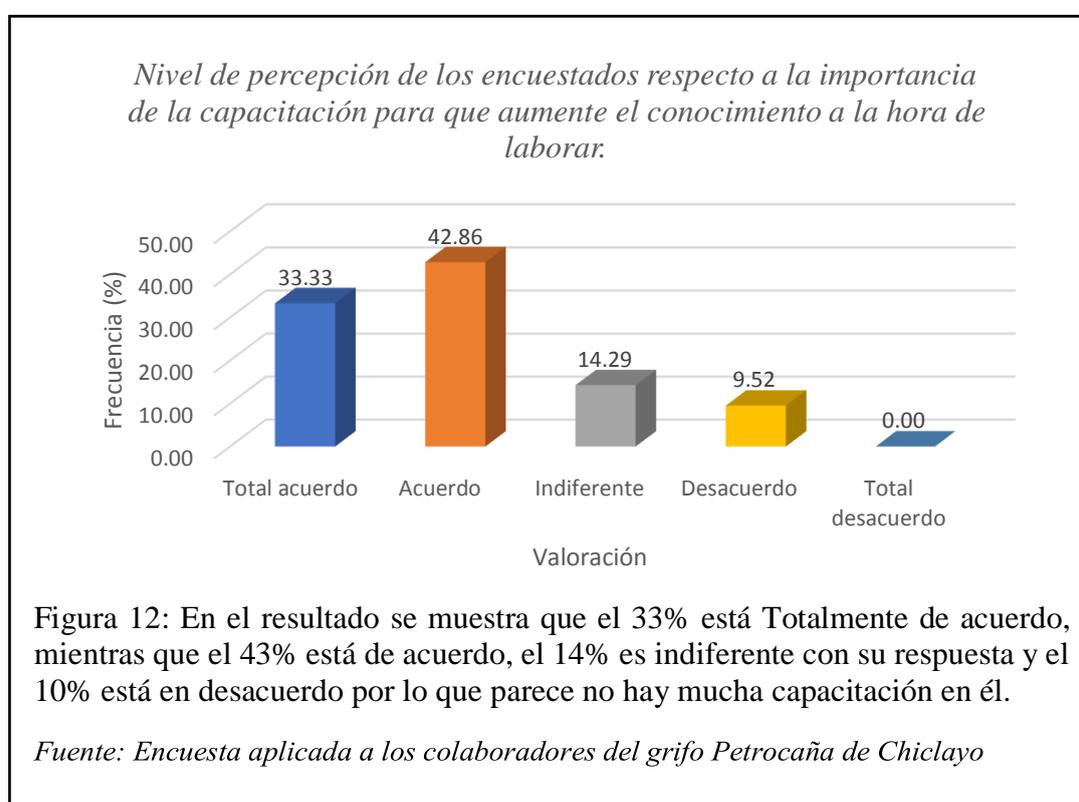


Tabla 17. Nivel de percepción de los encuestados sobre la confianza del administrador en las habilidades de sus colaboradores de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total acuerdo	6	28.57	28.57	28.57
Acuerdo	9	42.86	42.86	71.43
Indiferente	4	19.05	19.05	90.48
Desacuerdo	2	9.52	9.52	100.00
Total desacuerdo	0	0.00	0.00	100.00
Total	21	100.00	100.00	

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores del grifo Petrocaña de Chiclayo

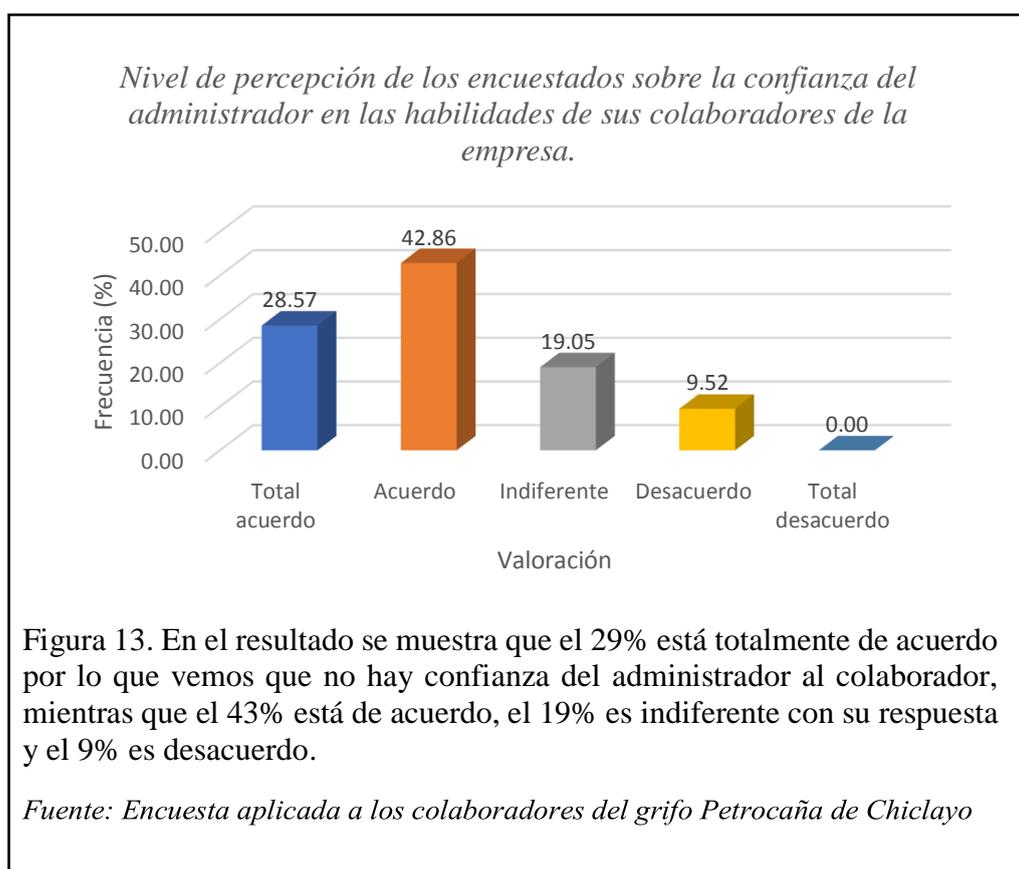


Tabla 18. Correlación de variables

Correlaciones			
		Liderazgo	Satisfacción del colaborador
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,809**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	21	21
Satisfacción del colaborador	Correlación de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	21	21

Fuente: Programa estadístico SPSS.

Correlación de Pearson de 0,809 entre liderazgo y satisfacción del colaborador con una significancia de 0,000 y siendo N la cantidad de colaboradores que son 21.

4.2. Discusión de los resultados

En el diagnóstico de la investigación que trata sobre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña S. A. C., los resultados lanzan que los aspectos que afectan al liderazgo en la empresa es que el líder no interactúa con los colaboradores dando 43% que están de acuerdo (ver tabla 4.1.1) La autoridad se gana y el poder se otorga; el abuso de poder es un delito, pero cuando se lleva a cabo en la empresa familiar muchas veces no se tipifica. Rodríguez (2012), otros de los factores que afectan al liderazgo en la empresa es el abuso que tiene el administrador con el poder que tiene en dicha empresa con un 43% que están de acuerdo y 24% de los colaboradores que están totalmente de acuerdo (ver tabla 4.1.2)

Los resultados que dejan la encuesta con base a los factores que afectan al liderazgo es la falta de confianza que el administrador no tiene a sus colaboradores con un 33% que están de acuerdo (ver tabla 4.1.4), Gianetti (2012) nos dice que los colaboradores de confianza tienen que ver con sus funciones, más que con el puesto o lugar en el organigrama de la empresa. Por lo que el rol de este trabajador es estar por encima del ciclo o flujo productivo o de prestación de servicio de los demás trabajadores, desplegando actividades que garanticen el éxito de éstos últimos

Un buen líder sabe escuchar a sus colaboradores y valora la aportación que este le da y es también factor que puede implicar en el mal manejo de la organización tanto que un 29% dice que el administrador no sabe escuchar sus opiniones (ver tabla 4.1.5). La comunicación es muy importante en la empresa y un factor que de una u otra manera el líder debe tener en cuenta con un 33% contestaron que no hay mucha comunicación entre el administrador y su personal (ver tabla 4.1.7). Fernández (2007), afirma que la comunicación informal puede ser más eficiente que la formal en estados de crisis o cuando hay problemas dentro de la empresa. En cambio, para Grimson (2001) la comunicación es poner en común cualquier proceso comunicativo ya que presupone simultáneamente, la existencia y la producción de un código compartido y de una diferencia.

Otro factor que afecta al liderazgo en la empresa es la actitud dominante que tiene el administrador con un 48% que están de acuerdo con esta interrogante (ver tabla 4.1.9)

La superación diaria de los colaboradores depende mucho de un líder tanto así que los resultados y el aporte que puede hacer el liderazgo a la satisfacción de sus colaboradores en la encuesta hecha da un 57% que están de acuerdo y 19% que están totalmente de acuerdo (ver tabla 4.1.6). Depende mucho del administrador tanto así que puede dar pautas de la

superación personal, puede dar un pequeño empujón en su vida y hacer que crezca como profesional y como persona. Valenzuela (2009).

Otro de los aportes que hace el liderazgo para la satisfacción de sus colaboradores es la comunicación directa ya que cuenta con un personal muy reducido un 33% está de acuerdo que la comunicación se deforma cuando va de boca en boca (ver tabla 4.1.8)

Sin la capacitación las empresas y por ende sus colaboradores no podrían ser competitivos tal y como lo exige la economía actual, una empresa que no busque capacitar a sus colaboradores, simplemente no podrá sobrevivir al nuevo entorno mundial. Drucker (2001). Es de gran aporte que la capacitación sea constante y ayude que el colaborador este satisfecho con su trabajo en la encuesta nos lanza un 33% que están totalmente de acuerdo que la capacitación es buena para la hora de laborar y 43% que están de acuerdo con esta pregunta (ver tabla 4.1.11)

CAPITULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Presentación

Dentro de la organización es importante que los colaboradores del Grifo Petrocaña de Chiclayo.

Estén en un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias donde se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre jefe y subordinados para mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos. Existen diversos métodos en talleres de clima organizacional para desarrollar esas habilidades sociales y personales que son parte de la mejora de su desempeño laboral.

La propuesta de clima organizacional, orientada a mejorar el desempeño laboral en la ayudará al colaborador a tener iniciativa al conocer los reglamentos administrativos que hay en la empresa, a la autonomía en la toma de sus decisiones, a motivarlos para el cumplimiento de sus objetivos, al trabajo en equipo, a crear ambientes de integración entre colaboradores y al apoyo mutuo entre directivos y colaboradores y los factores como nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo, mediante habilidades y competencias que se pueden desarrollar a partir de estos talleres, dinámicas o capacitaciones que identifique la importancia y beneficios del clima organizacional, con el fin de mejorar su desempeño laboral.

Debemos tener en cuenta que esta propuesta de clima organizacional se dará de mediano a largo plazo, donde los resultados serán positivos si el compromiso se da de ambas partes, tanto de la organización como de los colaboradores.

5.2. Detección de necesidades

Se determinó la necesidad de realizar una propuesta de vinculación del clima organizacional y desempeño laboral mediante el nivel estructural, la responsabilidad, recompensa, el desafío, la cooperación y la identidad, el nivel de desempeño, competencias de gestión y el diseño de trabajo, gracias a la observación y encuesta que se realizó a los colaboradores al inicio de la investigación, cuyos resultados se encuentran detallados en la situación problemática; pues, en ésta última se describe la realidad de la organización,

concluyendo que los colaboradores no están de acuerdo con el nivel de clima organizacional en el área de RR.HH, afectando su desempeño laboral.

Se detectó esta necesidad, por los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario (con preguntas de clima organizacional y desempeño laboral) a los colaboradores de la, se determinó que el desempeño laboral es el adecuado por la organización, pero se debe realizar charlas y talleres para seguir mejorando hasta llegar a su totalidad en la mejoría del desempeño laboral teniendo en cuenta el clima organizacional en que se encuentra.

5.3. Objetivo de la propuesta de clima organizacional.

El objetivo de esta propuesta es vincular el clima organizacional que de alguna manera afecta en el desempeño laboral de los colaboradores de la., y de esta manera realizar talleres, dinámicas o capacitaciones que ayudarán a mejorar su desempeño laboral.

5.4. Normas y políticas de la propuesta de clima organizacional

Los colaboradores del área de RR.HH de la . recibirán talleres, dinámicas o capacitaciones orientados a mejorar el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de ellas.

Los talleres orientados al nivel estructural, a la responsabilidad, recompensa, al desafío, cooperación y a la identidad deberán estar identificados previamente por los responsables del área para la obtención de la certificación de la propuesta de clima organizacional para el desarrollo del desempeño laboral.

Para realizar los talleres, dinámicas o capacitaciones a los colaboradores se tomará en cuenta el tiempo de ingreso a la organización.

Para la obtención de los certificados de los talleres orientados a mejorar el desempeño laboral solo se podrá hacer con la asistencia, puntualidad y participación en la propuesta del clima organizacional.

Todos los talleres, dinámicas o capacitaciones deberán estar estructurados y tener un cronograma de actividades establecido. Así mismo se dotará de recursos, materiales didácticos a los participantes

Al finalizar los talleres se realizará una evaluación, tomando en cuenta los contenidos, cronogramas, las estrategias y recursos utilizados a lo largo de la propuesta de clima organizacional para el desarrollo del desempeño laboral.

5.5. Talleres de la Propuesta de clima organizacional

TALLER 1: TALLER DE INDUCCIÓN

PROBLEMA: La no desarrolla un programa de inducción para dar a conocer a sus colaboradores a cerca de reglas, reglamentos y procedimientos administrativos.

OBJETIVO: La finalidad de este taller es dar la bienvenida a los colaboradores para informar sobre la estructura organizativa, la misión, visión, objetivos, políticas, normas y reglamentos administrativos de la. para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Temario:

- a) Estructura Organizacional.
- b) Reglamentos Administrativos.
- c) La autorrealización.
- d) Compromiso.

DINÁMICAS:

La organización:

La primera parte está orientada a los métodos y estilos de trabajo y la segunda, a las estructuras organizativas.

Se hace un círculo con todos los participantes y se reparten las bolsas al azar (no ver el contenido). Cada uno deberá construir un cubo que será su cubo. Cada quien tiene una bolsa, pero ésta sólo contiene una parte del material necesario para construirlo, por lo tanto deberán buscar entre los demás participantes los 4 elementos que le falten.

Finalizada la primera parte habrá una cantidad de cubos suficiente como para dividir el colectivo en dos grupos de trabajo. A uno de los grupos se les pide que construyan con sus cubos la estructura real de una organización, y al otro, que elaboren una figura que represente la estructura ideal de una organización.

Al comienzo, los participantes, de manera desordenada, empezarán a buscar a

quienes tengan los elementos faltantes para construir el cubo, para ello se mostrarán el contenido de las bolsas. Poco a poco se irán formando los grupos de 5 personas e iniciarán la construcción de su cubo. En esta etapa no se puede hablar. Es importante que el coordinador y los observadores, presten atención a las situaciones que se generan y al modelo de trabajo de cada subgrupo. Concluida esta parte, se pasa a la reflexión, puntualizando sobre aquellas actitudes que se dieron en el trabajo: si hubo solidaridad, liderazgos, individualismo, organización, etc. Luego se pasa a la segunda etapa, donde cada grupo construye la organización ideal y la real. En el plenario se comparan ambas estructuras, de tal manera que los participantes van detectando coherencias e incoherencias en la estructura organizativa actual, a la cual pertenecen (generalmente una es en forma de pirámide y la otra más horizontal). Se discuten y analizan los factores que influyen en una u otra estructura, proponiendo criterios para modificarla.

TALLER 2: TALLER PARA EL RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

PROBLEMA: La empresa Grifo Petrocaña no reconoce los logros obtenidos de los trabajadores mediante un reconocimiento frente a todos los colaboradores de la organización.

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

DIAGNÓSTICO: No se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa.

INTERVENCIÓN:

- a) Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- b) Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

c) Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

d) Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

e) Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

f) Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Los trabajadores del área de RR.HH del Grifo Petrocaña.

DINÁMICA:

El auto en que viajo

Este ejercicio consiste en imaginar el viaje que quieren recorrer en los próximos meses ya sea a nivel personal u organizacional, a nivel de áreas o departamentos, de equipos de trabajo, a nivel gerencial, etc., Utilizaremos algunas metáforas como base para hacer un análisis que puede llegar a ser tan profundo como lo deseen, y así estar mejor preparados para enfrentar los retos del año. Pueden sorprenderles los descubrimientos que hagan, pero es importante recordar que no son ni buenos ni malos. Son simplemente un punto de partida para tomar mejores decisiones que afecten muchos aspectos organizacionales, relacionales, de sistemas de trabajo, etc. También funcionará como un ejercicio de integración y de sondeo acerca de las percepciones que se tienen sobre la manera de conducir la empresa, y ante todo, sirve para relajarse y disfrutar de una oportunidad de dejar libre la creatividad. Pueden escribir o dibujar las respuestas; para fines prácticos, haremos las preguntas como si se fueran a responder por una sola persona, pero pueden adaptarlas a la situación.

¿Cuál es mi destino final del viaje? ¿Lo sé o voy improvisando sobre la marcha?
¿Llevo mapa, voy pidiendo indicaciones, me la paso perdido o sé bien hacia dónde voy?

Si yo mismo fuera el vehículo que me llevará a mi destino... ¿Cómo es ese vehículo y en qué estado está? Viejo, nuevo, de carreras, clásico, deportivo, familiar, chocado, equipadísimo, le faltan o están dañados los faros, frenos, neumáticos, parachoques, asientos, bocinas. ¿Tiene suficiente gasolina, agua y aceite? ¿De qué color es? ¿Lleva bolsas de aire

y llanta de refacción por si hay algún accidente imprevisto? ¿Tiene aire acondicionado o calefacción para hacer el viaje más placentero? ¿Qué música escucho durante el trayecto?

¿Quién conduce el auto? ¿Soy conductora o copiloto? ¿Voy en el asiento trasero o en el maletero, sin saber siquiera a dónde me llevan?

¿Voy disfrutando el paisaje y avanzando a una velocidad cómoda, o me dirijo a toda prisa al destino sin fijarme en nada y arriesgando la aventura por un accidente? o Por el contrario, ¿avanzo tan lento que parece que no voy a llegar jamás?

¿Cómo es el trayecto hacia mi destino? Recto, en círculos, zigzag, lleno de curvas y pendientes pronunciadas, baches, iluminado, oscuro, lleno de señalizaciones y apoyos, desierto, con un paisaje agradable, seguro, peligroso?

¿Qué y a quién necesito para hacer de este viaje el mejor posible?

Y ahora... ¿qué harán con toda esta información?

Lo importante de realizar ejercicios como este es cómo afectan las decisiones posteriores. ¿Descubrieron información importante que les gustaría profundizar? ¿Les falta prepararse en algún sentido para poder cumplir con las metas? No es problema, están a tiempo de hacer un alto y prepararse mejor.

RECURSOS:

Infraestructura:

La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo de la cantidad de asistentes del área de RR. HH se podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.

Materiales y Equipo:

Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.

Personal:

Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional. Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.

Presupuesto:

En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto del departamento de RR. HH un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

TALLER 3: TALLER DE IDENTIFICACION Y MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

PROBLEMA: Los colaboradores de la empresa Grifo Petrocaña no se sienten satisfechos e identificados con su puesto de trabajo.

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de motivación e identificación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

DIAGNÓSTICO:

El resultado presenta un nivel de motivación e identificación en aspectos generales.

INTERVENCIÓN:

- a) Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- b) Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- c) Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- d) Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- e) No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.

f) Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

g) Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

h) Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal del área de RR. HH del Grifo Petrocaña

RECURSOS:

Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial.

Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 3 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.

TALLER 4: TALLER DE INCENTIVOS

PROBLEMA: La empresa Grifo Petrocaña no tiene como política realizar el reconocimiento del colaborador del mes por el desempeño eficaz de sus trabajadores en su trabajo.

OBJETIVO: implementación de un plan de incentivos, en el que premiaremos a los colaboradores que logren el mayor nivel de desempeño laboral. Los premios serán artículos para el hogar, descuentos en tiendas departamentales, etc., pero lo fundamental de este taller, es la fuerza con la que se dé a conocer a los colaboradores del área de RR. HH, el ánimo que les dé día a día y lo especial y emotivo que logre ser la entrega de los premios.

INTERVENCION

a) Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “TRABAJADOR DEL MES”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales e informales, y pueden otorgarse tanto por realizaciones

excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos.

b) Una bonificación en dinero contante y sonante es un estímulo real y significativo. El único problema con dar dinero es que frecuentemente los empleados se lo gastan en pagar cuentas pendientes y la recompensa se les olvida pronto.

c) No obstante, el dinero, o los sustitutivos del dinero (tales como cupones que pueden ser canjeados por productos), les dan a los empleados flexibilidad para decidir cómo utilizar la recompensa; esta libertad de elegir aumenta la posibilidad de satisfacción.

d) Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

e) Una recompensa a largo plazo, que puede servir para agradecer los esfuerzos constantes de algún empleado durante largo tiempo, es ascenderlo o asignarle mayores responsabilidades. Pocos empleados consideran que su empresa se base en el buen desempeño para hacer un ascenso, a pesar de que, como incentivo, este es uno de los más importantes.

PERSONAL OBJETIVO: Los trabajadores del área de RR.HH del grifo Petrocaña.

Dinámica

El muro:

Se divide a los participantes en dos grupos iguales y a cada uno se le da la consigna por separado. Uno va a formar el muro, por eso se eligen los compañeros más fuertes y se les pide que se tomen de los brazos. Entre ellos se pueden hablar. No pueden soltarse, sólo avanzar o retroceder 3 pasos. Al otro se les explica que deben intentar atravesar el muro y el que lo logre obtendrá un premio, que no pueden hablar ni pasar por los extremos. Tienen un minuto para intentarlo. El coordinador debe estar muy atento a que la dinámica no se transforme en violenta. En la reflexión final es importante analizar qué significa el muro y qué el premio; cómo influyeron las consignas de cada grupo sobre la acción conjunta; pensar qué pasó entre los intereses particulares y el interés colectivo. Ver la importancia de la planificación y la acción organizada para aplicarlo a la vida cotidiana del grupo.

El muro son los obstáculos y el premio, los objetivos. Al principio cada uno busca distintas estrategias, que, a veces, logran. El juego puede complementarse con una segunda vuelta donde, el grupo que no podía hablar, ahora puede hacerlo. En esta segunda experiencia se observa la importancia de la planificación y la organización de los participantes. Es conveniente tener caramelos u otros objetos de premio, para todos los integrantes del ejercicio.

TALLER 5: TALLER DE RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

PROBLEMA: En la empresa Grifo Petrocaña el trabajo se desarrolla mediante un esquema horizontal (apoyo mutuo entre directivos y colaboradores)

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

INTERVENCIÓN:

Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.

Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.

Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el gerente o jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

Infraestructura: Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.

Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.

Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.

Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.

Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para taller programado, y el costo real dependerá del número de participantes que se asistan.

DINÁMICAS

El ciego y el lazarillo:

Esta dinámica consiste en trabajar en equipo empleando el esquema horizontal entre directivos y colaboradores colocándolos en parejas (jefe y colaborador), uno haciendo de “ciego” y otro de “lazarillo”. El “lazarillo” guía al ciego por la voz, siguiendo un ruido y por último de la mano para caminar y guiar. Luego se lleva al “ciego” a un lugar tranquilo para que palpe su entorno y escuche todos los sonidos. Después se cambian los papeles, logrando así que el directivo confíe en su colaborador y el colaborador en su jefe generando la necesidad de apoyo constante entre ambos.

TALLER 6: TALLER DE AUTOEVALUACIÓN

PROBLEMA: carencia de indicadores propuestos por la empresa Grifo Petrocaña para medir y evaluar el propio trabajo.

OBJETIVO: La finalidad de este taller es la utilización de indicadores de evaluación, el cual es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa respecto al logro de los objetivos de un determinado programa, si los resultados de este han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado a los colaboradores del área de RR.HH.

Para el desarrollo de este taller se aplicarán dos tipos de indicadores para la medición del desempeño:

Indicadores de Eficacia: Miden el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto de cada colaborador del área de RR. HH de Petrocaña.

Indicadores de Calidad: Mide el grado de satisfacción de los colaboradores y el Tiempo de respuesta a requerimientos de los colaboradores del área de RR.HH de Petrocaña.

Temario:

Desempeño Laboral
¿Cómo evalúo mi propio desempeño?
Indicadores para medir el desempeño
Responsabilidad
Compromiso

Dinámicas:

La Entrevista

El Facilitador pedirá al grupo que se divida en grupos de 3 personas: 2 participantes que desarrollarán la entrevista, y un observador que tomará notas con fines de retroalimentación, pero no participará verbalmente.

Indicará a todos los participantes que actuarán como entrevistadores que cuentan con 10 minutos para elaborar una guía de entrevista de evaluación de desempeño.

Asignará individualmente un rol a cada solicitante: vendedor, secretaria, vigilante, etc., y les indicará que cuentan con 10 minutos para elaborar su historia personal y sus

argumentos para solicitar un ascenso.

Pediré a los observadores que pongan especial atención en detectar actitudes inconscientes en ambas partes, y que preparen una guía de observación en base al modelo de entrevista dado.

Pasados los 10 minutos de trabajo individual para preparar la actuación, se da la indicación de iniciar el ejercicio.

Al terminar el ejercicio, se realiza una mesa redonda, donde los observadores expresarán sus anotaciones.

El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

b) Lecturas

Evaluación del desempeño:

Había una vez, en un pueblo dos hombres que se llamaban José González.

Uno era sacerdote y el otro era taxista. Quiere el destino que los dos mueran el mismo día. Entonces llegan al cielo, donde los espera San Pedro.

¿Tu nombre? - pregunta San Pedro al primero.

José González.

¿El sacerdote?

No, no, el taxista.

San Pedro consulta su planilla y dice:

Bueno, te has ganado el paraíso. Te corresponden estas túnicas con hilos de oro y esta vara de platino con incrustaciones de rubíes. Puedes ingresar...

Gracias, gracias...- dice el taxista.

Pasan dos o tres personas más, hasta que le toca el turno al otro.

¿Tu nombre?

José González.

¿El sacerdote?

Sí.

Muy bien, hijo mío. Te has ganado el paraíso. Te corresponde esta bata de lino y esta vara de roble con incrustaciones de granito.

El sacerdote dice:

Perdón, no es por desmerecer, pero... debe haber un error. ¡Yo soy José González, el sacerdote!

Sí, hijo mío, te has ganado el paraíso, te corresponde la bata de lino...

¡No, no puede ser! Yo conozco al otro señor, era un taxista, vivía en mi pueblo, ¡era un desastre como taxista! Se subía a las veredas, chocaba todos los días, una vez se estrelló contra una casa, manejaba muy mal, tiraba los postes de alumbrado, se llevaba todo por delante; Y yo me pasé setenta y cinco años de mi vida predicando todos los domingos en la parroquia, ¿cómo puede ser que a él le den la túnica con hilos de oro y la vara de platino y a mí esto? ¡Debe haber un error!

No, no es ningún error- dice San Pedro-. Lo que pasa es que aquí, en el cielo, nosotros nos hemos acostumbrado a hacer evaluaciones como las que hacen ustedes en la vida terrenal.

¿Cómo? No entiendo

Claro...ahora nos manejamos por resultados... Mira, te voy a explicar en tu caso y lo entenderás enseguida: Durante los últimos veinticinco años, cada vez que tu predicabas, la gente dormía; pero cada vez que él manejaba, la gente rezaba... ¡Resultados! ¡Resultados!

TALLER 7: TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

PROBLEMA: Me satisface trabajar en equipo ya que nos avocamos a desarrollar la misión y visión de la Empresa.

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo

finalmente en el ambiente de la organización.

INTERVENCIÓN

Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.

Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.

Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal del área de RR. HH de Petrocaña.

RECURSOS:

Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.

Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.

Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.

Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de RR.HH debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

RECURSOS, BENEFICIOS Y TÉCNICAS:

Recursos Materiales:

- a) Pizarrón (pizarra acrílica).
- b) separatas informativas (trípticos).
- c) Ovillos de lana
- d) Cartulinas
- e) Plastilinas
- f) folios
- g) vendas
- h) Bolsas
- i) regalos
- j) Lápices
- k) Botellas con agua mineral
- l) Colores
- m) plumones.
- n) Cinta de embalaje.
- o) Papelotes.
- p) Periódico.
- q) Diapositivas de los temas a tratar.
- r) Videos motivacionales, de liderazgo y trabajo en equipo.

Beneficios:

- a) Agendas con lapicero.
- b) Polos.

- c) Toma todo.
 - d) Dinero.
 - e) Regalos sorpresa
- 6.3. Técnicas de Aprendizaje
- a) Brainstorming.
 - b) Mapas mentales.
 - c) El diagrama del porqué.
 - d) Participación de los colaboradores.
- a) Discusión de los colaboradores.

DESARROLLO DEL PROCESO DE ACTIVIDADES

Tabla 19. Desarrollo del proceso de actividades

TALLERES	TEMARIO	DINAMICAS	TIEMPO PROGRAMADO	PARTICIPANTES	RESPONSABLES
INDUCCIÓN	Estructura Organizacional Reglamentos Administrativos. La autorrealización. Compromiso.	La organización	3 horas	Colaboradores del área de RR.HH	Revolledo Samamé Cinthia María Pamela
RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS	a) Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática b) Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.	Presentación de video: ¿quién es el dueño de tu destino?	2 horas	Colaboradores del área de RR.HH	Revolledo Samamé Cinthia María Pamela

	c) Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales. Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales				
IDENTIFICACION Y MOTIVACIÓN	a) Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.				Revolledo Samamé

PRESUPUESTO

Tabla 20. Presupuesto de la propuesta

MATERIALES Y BENEFICIOS	COSTO (S/.)			CAPITAL HUMANO COSTO (S/.)			COSTO TOTAL (S/)
	UNIDAD (S/)	CANTIDAD	TOTAL (S/)	MESES			
				Enero	Febrero	Marzo	
Pizarrón (pizarra acrílica).	s/.100.00	1	s/.100.00	s/.1,500.00	s/.1,500.00	s/.1,500.00	s/.100.00
Separatas informativas (trípticos).	s/.0.20	100	s/.40.00				s/.40.00
Ovillos de lana	s/.0.50	20	s/.10.00				s/.10.00
Cartulinas.	s/.1.50	20	s/.30.00				s/.30.00
Plastilinas	s/.4.50	5	s/.22.50				s/.22.50
Folios	s/.7.00	4	s/.28.00				s/.28.00
Vendas	s/.2.00	20	s/.40.00				s/.40.00
Papelotes.	s/.0.50	18	s/.9.00				s/.9.00
Bolsas	s/.3.00	2	s/.6.00				s/.6.00

Regalos	s/.15.00	2	s/.30.00				s/.30.00
Lapices	s/.0.50	30	s/.15.00				s/.15.00
Botellas con agua mineral.	s/.1.50	10	s/.15.00				s/.15.00
Colores	s/. 3.00	2	s/. 6.00				s/. 6.00
Plumones	s/. 2.00	10	s/. 20.00				s/. 20.00

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Como conclusión general, se expresa que se confirma la hipótesis general debido de que hay presencia de relación significativa entre el liderazgo y la satisfacción del colaborador en el Grifo Petrocaña S. A. C. de Chiclayo, año 2015.

Los factores que afecta al liderazgo son la comunicación con un 33,3 % de los cuales están de acuerdo, el abuso del administrador con su puesto de trabajo es mucho mayor el porcentaje con un 23,8 totalmente de acuerdo y 42,9% de acuerdo, la falta de confianza que tiene con sus colaboradores con un 33,3%, el no saber escuchar las opiniones de su personal con un 28,6% y también la actitud que toma entorno en la empresa 47,6% y 19% dando así una mala imagen a sus colaboradores.

El aporte que brinda el liderazgo a la satisfacción del colaborador son la superación diaria totalmente de acuerdo 19% y de acuerdo con un 57,1%, la comunicación que va de boca en boca con un 33,3% provocando un mal clima organizacional ya que el aporte no es mucho del liderazgo a la satisfacción del colaborador.

Como estrategias se propondría una mejor comunicación por parte del administrador con su personal, ya que sin ello no habría una buena satisfacción de los colaboradores, dando constante capacitación y mucha más motivación para que de esa forma el colaborador se sienta identificado y satisfecho con su trabajo, no dejando atrás la parte de comunicación con los mismos para que los colaboradores tengan presente que se las tiene en cuenta.

6.2. RECOMENDACIONES

Revisar e implementar en el Grifo Petrocaña S. A. C. la propuesta diseñada en el presente estudio, con el que se pretende generar una mayor satisfacción en los colaboradores de la empresa.

Instaurar en la empresa una política de control y reajustar las estrategias al concluir cada ciclo para sostener en el tiempo la satisfacción de los colaboradores mediante un liderazgo eficaz, para lograr la satisfacción del colaborador para incrementar la productividad.

En relación a los factores que afectan al liderazgo se necesita establecer estrategias de liderazgo para que dichos factores (comunicación, el abuso del administrador con su trabajo, la falta de confianza, no saber escuchar las opiniones de su personal y también la actitud que toma entorno a la empresa) no afecten más al Grifo Petrocaña.

Mejorar el clima organizacional con los aportes que tiene el liderazgo para que la satisfacción del colaborador sea mejor y tener en cuenta estrategias que ayuden para que ambas partes se complementen de una forma en que la empresa sea beneficiada y los que contribuyen con ella.

Profundizar los estudios y continuar con el estudio en los temas de la presente investigación, puesto que son de gran interés actualmente.

REFERENCIAS

- http://www.liderazgoymercadeo.com/historiasexito_eperez.asp
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Cabrera-Kimberly.pdf>
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4594/102656491-2013.pdf?sequence=1> repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/.../7924 4839-2013.pdf?...2
- <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1322/1/TESIS%20LIDERAZGO%20Y%20RELACIONES%20SOCIALES.pdf>
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3989/1/Minaya_cm.pdf
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5092/CEL_SANDY_SANCHEZ_NELLY_LIDERAZGO.pdf?sequence=1 IS
- <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/articulo/viewFile/8876/7709>
<http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>
- <http://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>
<http://www.sebascelis.com/liderazgo-personal/>
<http://desarrolloorganizacional.cesoftco.net/tag/liderazgo-evolutivo/>
<http://www.panamaamerica.com.pa/content/liderazgo-y-liderazgo-temporal>
- <http://www.merca20.com/que-es-crm-y-que-importancia-tiene-para-nuestra-empresa/>
Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11, 615-670

- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Danserau, F., Alutto, J. & Yammarino, F (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- https://books.google.com.pe/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=gary+armstrong&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gary%20armstrong&f=false
- Fiedler, F. E., García, J. e. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247 *Psicodébate* 6. *Psicología, Cultura y Sociedad*
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628- 641.
- Lord, R, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London.: Routledge.

- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- Marín, G. (1986). Metodología de la Investigación Psicológica. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 32, 183-192.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21, 325-331
- Phillips, J. S., Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, 31-41.
- http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475902014000500537&script=sci_arttext
- Wofford, J. c. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 8, 27-47
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*. 9(1), 55-84
- Yukl (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- https://books.google.com.pe/books?id=J0zqsnlGXqEC&pg=PA317&lpg=PA317&dq=Es+la+cantidad+de+dinero+que+se+cobra+por+un+producto+o+servicio.+En+t%C3%A9rminos+m%C3%A1s+amplios,+el+precio+es+la+suma+de+los+valores+que+los+consumidores+dan+a+cambio+de+los+beneficios+de+tener+o+usar+el+producto+o+servicio&source=bl&ots=yxj05B_rvx&sig=ouSvd7d37RHjCW2fdWJDI8Zj3sQ&hl=es&sa=X&ved=0CCAQ6AEwAWoVChMIm_zM8JavyAIVhns-Ch1xSwr2#v=onepage&q&f=false
- <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>

ANEXOS

Cuestionario

El liderazgo y la Satisfacción del Colaborador en el Grifo Petrocaña S. A.
C. de Chiclayo, año 2015

1. ¿Crees que el líder interactúa con los colaboradores?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente desacuerdo

2. ¿El administrador abusa del cargo que tiene en la empresa?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿El administrador tiene personalidad a la hora de comunicarles las metas de la empresa?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿La falta de confianza del administrador con los colaboradores es constante?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente

- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿El administrador sabe escuchar sus opiniones?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿La superación diaria de los colaboradores depende mucho del administrador?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿Hay mucha comunicación entre el administrador y los colaboradores en la organización?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
8. ¿La comunicación se deforma cuando va la información de boca en boca en la organización?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
9. ¿El administrador toma una actitud dominante con sus colaboradores en su organización?
- a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿El administrador se pone conflictivo cuando uno de los colaboradores no lo entiende?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿La capacitación es primordial para que aumente el conocimiento a la hora de laborar?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿El administrador cree en las habilidades de sus colaboradores de la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo