



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVELES DE
PRODUCTIVIDAD EN TRABAJADORES DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE
LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO,
2016.**

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

Autor(es)

**Bach. Guerrero Vega Dolores del Pilar
Bach. Vásquez Segura Ana María**

Pimentel, mayo del 2017

Estilos de Liderazgo y niveles de Productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

Aprobación de la tesis

Dr. Mego Núñez Onésimo

Asesor metodólogo

Dra. Ramos Farroñan Emma Verónica

Presidente del jurado de tesis

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia

Secretario del jurado de tesis

Mg. Falla Gómez Carolina

Vocal del jurado de tesis

ÍNDICE

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	X
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	XIII
CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 Situación problemática	16
1.2 Formulación del problema general	26
1.3 Delimitación de la investigación	26
1.4 Justificación e Importancia	27
1.5 Limitación de la Investigación	28
1.6 Objetivos	29
CAPITULO II: MARCO TEORICO	30
2.1 Antecedentes de la investigación	31
2.2 Estado del arte	37
2.3 Bases teóricas científicas	38
2.3.1 Estilo de Liderazgo	38
2.3.1.1 Tipos de Estilos de liderazgo	40
2.3.1.2 <i>El liderazgo según Likert</i>	44
2.3.1.3 Enfoques emergentes sobre el liderazgo	54
2.3.2 Niveles de Productividad Laboral	60
2.3.2.1 Beneficios de la productividad laboral	61
2.3.2.2 Importancia de la productividad laboral	61
2.3.2.3 Indicadores de productividad laboral	61
2.3.2.4 Factores que influyen en la productividad según Ramírez (2006)	62
2.3.2.5 Factores para mejorar la productividad	64
2.3.2.6 Dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad según Siliceo, Casares, y González (2004)	67
2.4 Definición de términos básicos	71
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	75
3.1 Tipo y diseño de la investigación	76
3.2 Población y muestra	77

3.3	Hipótesis	79
3.4	Variables	79
3.5	Operacionalización	80
3.6	Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos	83
3.6.1	Abordaje metodológico	83
3.7	Procedimiento para la recolección de datos	85
3.8	Análisis estadísticos de datos	86
3.9	Principios éticos	86
3.10	Principios de rigor científico	87
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS		89
4.1	Resultado del cuestionario	90
4.1.1	Información general	90
4.1.2	<i>Análisis de correlación</i>	143
4.1.3	<i>Resultados de la Variable de estilos de liderazgo</i>	95
4.1.4	<i>Resultados de la variable de niveles de productividad</i>	121
4.2	Discusión de resultado	144
CAPITULO V: PROPUESTA		149
5.1	Título de la propuesta	150
5.2	Introducción	150
5.3	Justificación	151
5.4	Objetivos	151
5.4	Desarrollo de la propuesta	151
5.5	Cronograma de actividades	152
5.6	Presupuesto	154
5.7	Impacto	159
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		160
CONCLUSIONES		161
RECOMENDACIONES		162
REFERENCIAS		163
ANEXOS		167

DEDICATORIA

A Dios, a Marita, mi madre y a Catherine, mi hermana, seres que me hacen llenar de orgullo, las amo y no va hacer manera de devolver todo lo que me han ofrecido desde mi infancia. Esta tesis es un logro más que llevo a cabo, y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ustedes, no sé en donde me encontraría de no ser por su ayuda, sus consejos y su amor.

Dolores del Pilar

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios, por haber guiado mis pasos y permitirme llegar con bien a cumplir una de mis primeras metas. Con inmenso cariño y gratitud a mis padres, porque son el motivo principal para lograr lo que hoy soy, por el trabajo, amor y sacrificio incondicional y por demostrarme que todo esfuerzo tiene su recompensa.

Todo es gracias a ellos.

Ana María

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesora especialista Mg. Heredia Llatas Flor Delicia y Metodólogo Dr. Mego Núñez Onésimo, a ellos nuestro sincero agradecimiento por su tiempo y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

A la Universidad Señor de Sipán y en especial a la Facultad de Ciencias Empresariales que nos permitió desarrollar la investigación y a los trabajadores que colaboraron durante este tiempo de esfuerzo y trabajo.

Por último a los señores jurados, por haber asumido una interesante tarea de corrección y perfeccionamiento de la tesis.

Dolores del Pilar & Ana María

RESUMEN

El presente trabajo de Investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental, donde se consideró como muestra a 121 trabajadores administrativos y docentes, también estuvo conformada por Directores de la FACEM, a quienes se aplicó un encuesta, utilizando como instrumento el cuestionario, con lo que se obtuvo los resultados que se requirió para la investigación. Sus resultados muestran que las escalas de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables de Estilos de liderazgo y Niveles de productividad en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, muestra que si existe una correlación positiva perfecta considerable de 1.0, lo que nos permite contrastar y aceptar la hipótesis que afirma que existe relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.

Otra conclusión es que el estilo de liderazgo de mayor predominio en la Facultad de Ciencias Empresariales es estilo democrático, así lo manifiesta el 62% de los encuestados; y con la variable del nivel de productividad laboral como bueno con un 47.6% de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Palabras claves: Estilos de Liderazgo, Niveles de Productividad, descriptivo, correlacional, estilo democrático.

ASTRAC

The present research was to determine the relationship between leadership styles and levels of productivity in workers of the Faculty of Business Administration of the Lord of Sipán, Chiclayo university.

A descriptive study type was made - correlational, with a non-experimental design, where it was considered as shown at 121 administrative workers, teachers and directors FACEM, who answered a survey was applied, using as the questionnaire, which is He received the results required for research.

Their results show that the scales of interpretation of the correlation coefficient of Spearman's rho between the variables of leadership styles and levels of productivity in workers of the Faculty of Business Administration of the Lord of Sipán University, shows that if there is a positive correlation perfect considerable 1.0, which allows us to test and accept the hypothesis that there is a relationship between leadership styles and levels of labor productivity.

Another conclusion is that the leadership style most prevalent in the Faculty of Business Administration is democratic, it will reflect 62% of respondents; and the variable level of labor productivity as well with 47.6% of workers in the Faculty of Business Administration.

Keywords: Leadership Styles, productivity levels, descriptive, correlational, democratic styles.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización que busca desarrollarse debe considerar primordialmente la calidad y competitividad, donde el liderazgo juega un rol fundamental para alcanzar una efectiva productividad laboral.

En los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de estos y que asegure el aumento de la productividad a corto plazo.

Sin embargo, el crecimiento de la economía hace que las empresas también se expanden rápidamente, lo cual este avance no siempre está acompañado de una capacitación adecuada de los líderes dentro de las organizaciones, situación que hace que estos generen un ambiente de trabajo desmotivante. Así mismo hace referencia que hay diferencias en cómo se ven los líderes de las empresas y como los perciben las personas y sus equipos de trabajo. Mientras quienes lideran se consideran democráticos y hacen que la gente colabore o participe de los planes de acción y se sientan más afiliativo, para los colaboradores destaca más el estilo coercitivo de los jefes, quienes dan un feedback de lo que hicieron mal y las consecuencias por hacerlo y no corrigen.

Asimismo, para implementar una cultura enfocada en el aumento de la productividad laboral, se debe tomar en cuenta cuatro aspectos básicos que un líder debe seguir, entre ellos podemos decir; generar un ambiente que promueva la comunicación, innovación, participación de los miembros del equipo, generar confianza entre los miembros para el logro de objetivos, interdependencia, es decir que todos saben que dependen del otro para alcanzar un mejor resultado y se claro con los objetivos que se necesitan alcanzar.

Para cumplir con este propósito, se dividió el trabajo en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación.

Capítulo I, está comprendido por la situación problemática en el contexto internacional, nacional y local, hasta concretar en la formulación del problema, delimitación de la investigación, así como la justificación en su dimensión

epistemológica y metodológica que han sido aspectos relevantes para la elaboración de los objetivos de estudio.

Capítulo II, se presentan los antecedentes de estudio correspondientes al tema investigado, el estado de arte, la base teórica científica y por último, se presenta la definición de la terminología (marco conceptual).

Capítulo III, se precisa la metodología de la investigación científica donde se considera la hipótesis de la investigación, las variables mediante la definición conceptual y operacional; la metodología mediante el tipo de estudio y el diseño de la investigación. También se señala la población y muestra a emplear, los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y por último el método de análisis de datos obtenidos en la presente investigación.

Capítulo IV, se constituye la presentación y análisis de los resultados en tablas y figuras, igualmente se reporta los resultados y alcance de la prueba piloto, los resultados con su interpretación respectiva. También se señala la contratación de hipótesis, la prueba de normalidad y la discusión de los resultados.

Capítulo V, comprende detalladamente las características, componentes, de la propuesta elaborada y la descripción de la aplicación de la metodología para su desarrollo.

Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación busca contribuir al estudio de la variables de gran importancia dentro del contexto empresarial.

ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1 : Liderazgo.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 2: Productividad.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 3: Tres estilos de Liderazgo.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4 : Dimensiones de productividad.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 5 : Distribución de la población.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 6 : Distribución de la muestra para liderazgo.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 7 : Distribución de la muestra para productividad.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 8 : Operacionalización de variables.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 9 : Escala de Likert.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 10 : Estadísticas de Fiabilidad.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 11 : Estadísticas de Fiabilidad.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 12 : Distribución de la población según edad del encuestado.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 13 : Distribución de la población según sexo del encuestado.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 14 : Distribución de la población según escuela del encuestado.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 15 : Distribución de la población según el cargo del encuestado.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 16 : Distribución de la población según años de experiencia laboral del encuestado en la universidad Señor de Sipán.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 17 : Estilos de Liderazgo.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 18 : Estilo de liderazgo autoritario coercitivo.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 19 : Estilo de Liderazgo autoritario benevolente.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 20 : Estilo de liderazgo democrático.....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 21 : Estilo de liderazgo participativo.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 22 : Cuadro comparativo de las dimensiones de los estilos de Liderazgo.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 23 : Su jefe toma decisiones sin consultar a sus colaboradores.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 24 : Su Jefe inmediato se comunica con usted solo para darle órdenes.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 25 : Su jefe brinda poca confianza a sus empleados.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 26 : Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 27 : Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudicial para el buen rendimiento del trabajo.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 28 : Las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 29 : En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 30 : Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 31 : El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 32 : Su jefe recompensa e incentiva a sus colaboradores.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 33 : Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 34 : Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 35 : El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 36 : Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 37 : Su jefe aplica sanciones por el mal desempeño de sus colaboradores.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 38 : Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 39 : La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.....</i>	<i>117</i>

<i>Tabla 40 : Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 41 : Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.</i>	<i>119</i>
<i>Tabla 42 : Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 43 : Niveles de productividad laboral.</i>	<i>121</i>
<i>Tabla 44 : Manejo racional de los recursos.</i>	<i>122</i>
<i>Tabla 45 : Efectividad.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 46 : Compromiso.</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 47 : Conocimiento.....</i>	<i>125</i>
<i>Tabla 48 : Resultados.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 49 : Satisfacción laboral.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 50 : Cuadro comparativo de las dimensiones de niveles de productividad.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 51 : En ausencia de su jefe inmediato asume la responsabilidad de las actividades a realizar.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 52 : Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 53 : Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo completo requerido.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 54 : Brinda un servicio cortés y eficiente a los estudiantes.</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 55 : Los colaboradores entregan el trabajo a tiempo.</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 56 : Los colaboradores utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 57 : Se cumple los objetivos planteados por la escuela.</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 58 : Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 59 : Suele manejar su área con el criterio de "hagámoslo juntos".....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 60 : Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabla 61 : Los colaboradores poseen el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.</i>	<i>139</i>
<i>Tabla 62 : Los colaboradores reciben quejas o comentarios negativos por parte de los usuarios o compañeros de trabajo.....</i>	<i>140</i>
<i>Tabla 63 : Escucha y comprende adecuadamente las necesidades de los alumnos.</i>	<i>141</i>
<i>Tabla 64 : Los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan... ..</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 65 : Correlación de rho Spearman.</i>	<i>143</i>
<i>Tabla 66 : Cronograma de actividades.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 67 : Presupuesto</i>	<i>154</i>

ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura 1: Rejilla de Liderazgo.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 2: Distribución de la población según edad del encuestado</i>	<i>90</i>
<i>Figura 3: Distribución de la población según el sexo del encuestado.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 4: Distribución de la población según escuela del encuestado.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 5: Distribución de la población según el cargo del encuestado.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 6: Distribución de la población según los años de experiencia laboral del encuestado en la Universidad Señor de Sipán.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 7: Estilos de liderazgo.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 8: Estilo de liderazgo autoritario coercitivo.....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 9: Estilo de liderazgo autoritario benevolente.....</i>	<i>97</i>
<i>Figura 10: Estilo de liderazgo democrático.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 11: Estilo de liderazgo participativo.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 12: Su jefe toma decisiones sin consultar a sus colaboradores.....</i>	<i>101</i>
<i>Figura 13: Su Jefe inmediato se comunica con usted sólo para darle órdenes.....</i>	<i>102</i>
<i>Figura 14: Su jefe brinda poca confianza a sus empleados.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 15: Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 16: Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 17: Las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 18: En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 19: Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 20: El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 21: Su jefe recompensa e incentiva a sus colaboradores.....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 22: Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 23: Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 24: El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 25: Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 26: Su jefe aplica sanciones por el mal desempeño de sus colaboradores....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 27: Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 28: La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 29: Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 30: Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.....</i>	<i>119</i>
<i>Figura 31: Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.....</i>	<i>120</i>
<i>Figura 32: Niveles de productividad laboral.....</i>	<i>121</i>
<i>Figura 33: Manejo racional de los recursos.....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 34: Efectividad.....</i>	<i>123</i>

<i>Figura 35: Compromiso.</i>	124
<i>Figura 36: Conocimiento.</i>	125
<i>Figura 37: Resultados.</i>	126
<i>Figura 38: Satisfacción laboral.</i>	127
<i>Figura 39: :En ausencia de su jefe inmediato asume la responsabilidad de las actividades a realizar.</i>	129
<i>Figura 40: Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.</i>	130
<i>Figura 41: Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo completo requerido.</i>	131
<i>Figura 42: Brinda un servicio cortés y eficiente a los estudiantes.</i>	132
<i>Figura 43: Los colaboradores entregan el trabajo a tiempo.</i>	133
<i>Figura 44: Los colaboradores utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.</i>	134
<i>Figura 45: Se cumple los objetivos planteados por la escuela.</i>	135
<i>Figura 46: Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.</i>	136
<i>Figura 47: Suele manejar su área con el criterio de "hagámoslo juntos".</i>	137
<i>Figura 48: Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.</i>	138
<i>Figura 49: Los colaboradores poseen el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.</i>	139
<i>Figura 50: Los colaboradores reciben quejas o comentarios negativos por parte de los usuarios o compañeros de trabajo.</i>	140
<i>Figura 51: Escucha y comprende adecuadamente las necesidades de los alumnos.</i>	141
<i>Figura 52: Los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.</i>	142
<i>Figura 53: Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.</i>	173
<i>Figura 54: Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.</i>	174
<i>Figura 55: Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.</i>	175
<i>Figura 56: Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.</i>	176

CAPITULO I

PROBLEMA DE

INVESTIGACION

1.1 Situación problemática

Actualmente la sociedad empresarial vive en constantes cambios para ser cada vez más competitiva y a la vez buscar una mejor productividad, generando que el recurso humano que conforman cada una de estas sean más eficientes en el desarrollo de sus actividades laborales, y al mismo tiempo tengan la capacidad de ser responsables de sus aprendizajes y aplicaciones.

Si bien es cierto, las empresas están conformadas por personas capaces de asumir retos; lo cual implica la intervención de gerentes, jefes y directores preparados para cumplir objetivos compartidos, generando compromiso, entusiasmo y dinámica de compañerismo, permitiéndoles ser más competitivos en el mercado de hoy.

Cuando los gerentes, jefes y directores influyen sobre sus trabajadores en el logro de objetivos y metas de la organización, es conocida como liderazgo, que es definido como la capacidad de dirigir a un grupo de personas y poder influir sobre ellas. Una persona líder debe ser comunicativa, responsable, competitiva, tener visión y motivación con su equipo de trabajo.

Nivel Internacional

Por otro lado es importante mencionar diferentes aspectos de liderazgo que se han ido incorporando en las empresas de hoy en día, según Kotter (2016) afirmó:

Que el liderazgo no consiste en el ejercicio cotidiano de saber dar órdenes. Por el contrario, considera que la base de liderazgo radica en saber influenciar en la gente, para que esta se empeñe voluntariamente en lograr los objetivos trazados por el líder. En ese sentido, mientras que el jefe posee autoridad sobre un grupo, el líder busca inspirar a un equipo de personas para que estas den lo mejor de sus habilidades hasta alcanzar el beneficio de la organización. Además indico que un jefe, a diferencia de un líder, no posee visión de largo plazo ni coherencia en sus convicciones. Tampoco cree en su gente ni la estimula para que crezca profesionalmente. No delega funciones, no confía en el resto. Dirige personas pensando a corto

plazo sin preocuparse del futuro de la organización. Por ese motivo, el jefe, en situaciones de crisis, que exigen el trabajo en equipo de profesionales de primer nivel, fracasa.

Lo señalado por el autor Kotter, evidencia que el líder en las organizaciones no es aquel, que da órdenes o que tiene una personalidad autocrática, por el contrario, es aquel que ejerce una relación horizontal con su equipo de trabajo, toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, establece objetivos a corto plazo e influye de manera motivacional con estos. Del mismo modo Ricardo Alania explica que:

Un jefe se rodea de segundones para que no lo opaquen. Un líder, en cambio, se rodea de personas talentosas porque no es inseguro y piensa más en la organización que en él mismo. En el mundo moderno, dada la rapidez con la que se ejecutan los negocios, si los jefes no se transforman rápidamente en líderes, las organizaciones perderán competitividad. En ese sentido, mucho se habla sobre la necesidad del manejo de habilidades blandas de parte de los líderes, como tolerancia a la ambigüedad, empatía, humildad, compostura, inteligencia emocional, entre otras.

En lo mencionado por el autor para ser líder se necesita inspirar a partir de una visión; es decir cumplir con los objetivos y metas que son establecidas por el líder, llegando a lograrse cuando uno dirige una organización por medio de aspiraciones superiores, agregando un significado a cada acción que se ejecute. Según Pedraja y Rodríguez (2004) opinan acerca de los efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas:

El estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, clima social y los resultados. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y de manera directa sobre la productividad. Además se distinguen un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas, sin fines de lucro, de las organizaciones privadas, con fines de lucro. Entre tales factores destacan: la complejidad y ambigüedad de las

metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo.

También se describe que los administradores de las empresas públicas consideran que tienen metas claras y, por lo tanto no ambiguas, las cuales deben cumplir en determinados periodos de tiempo, solo que esas metas no se refieren a maximizar el valor del patrimonio. Asimismo, los administradores de la empresas públicas no sienten que el ambiente de trabajo sea de la naturaleza informal, pero si estiman que existe procesos internos que se diferencian de las empresas privadas.

En efecto a los resultados obtenidos de esta investigación podemos decir que se debería fomentar la participación de los trabajadores, el líder debe trabajar de manera participativa y equitativa con su equipo de trabajo, además este debe evitar tomar decisiones sólo, sino por el contrario debería de considerar las opiniones de sus trabajadores.

Por otro lado Pezzini (2007) nos menciona según el estudio realizado por PGI (Premiere Global services, empresa líder en soluciones para la colaboración y las conferencias), cuáles son los países más productivos del mundo y la falta de productividad de los países en desarrollo:

Un trabajador Alemán no llega a trabajar 1500 horas al año, sin embargo su hora de productividad es la mejor valuada del mundo, seguidamente se encuentra la fuerza laboral Francesa con una media más próxima a las 1500 horas y en un tercer lugar se encuentra Estados Unidos. Sin embargo muchos países en vías de desarrollo, considerados motores de la economía mundial, revelan una lenta convergencia económica. Ante esto, urge la realización de reformas estructurales, puesto que muchos de estos países luchan por alcanzar a los países desarrollados en términos de productividad, entre ellos Sudáfrica, Brasil, Colombia, Hungría y México. En términos generales, la productividad total en todos los países considerados se encuentran

en un 30% por debajo de los índices de productividad de Estados Unidos.

Con referencia a lo mencionado por el autor Pezzini nos dice que el país con mayor aprovechamiento de recurso humano es Alemania ya que sus horas trabajadas por sus colaboradores son menores a comparación de los países en desarrollo que ocupan mayores horas de trabajo y tienen como resultado menor productividad. Ante estos estudios realizados la OCDE (Organismo de cooperación para el desarrollo económico) quiere implementar reformas estructurales que ayuden a alcanzar a los países desarrollados en términos de una mejor productividad. Posteriormente según Ramos (2015) indica que en España la productividad es un problema:

España tiene un problema general de bajo crecimiento de la productividad que afecta tanto a manufactureras como a los servicios, debido a la baja inversión en I + D (Investigación y Desarrollo); reducido tamaño de las empresas; excesiva regulación y falta de competencia; escasa internacionalización y baja inversión en activos intangibles. Su tasa de crecimiento anual de la productividad del trabajo en España fue de 0.75%.

Por lo expuesto anteriormente el autor nos menciona que España es uno de los países que debido a las crisis económicas que vive, está afectando a los diversos sectores que ayudan a sus crecimiento productivo, lo cual se requiere una mayor inversión tanto extranjera como también por parte del estado. Finalmente Vargas (2015) nos comparte una investigación sobre México que se encuentra en último lugar de la OCDE en productividad laboral, dicha información fue elaborada por Gabriel Ramos:

El mediocre desempeño de México en términos de productividad laboral se debe, por una parte, al bajo nivel de competencia de sus trabajadores, solo un 18.5 de la población tiene estudios superiores, frente a 32% como promedio en la OCDE. También nos indica que existen factores individuales que influyen en la mala productividad y que tienen que ver con una mala calidad educativa. Los mexicanos

desertan porque no encuentran que las instituciones les den conocimientos y competencias apropiadas.

Por lo expuesto anteriormente se puede entender que las empresas mexicanas, en general, invierten poco en investigaciones, así como también en capacitaciones a su personal, impidiendo a que sea un país desarrollado o por lo menos sea considerado su productividad en un nivel intermedio.

Nivel Nacional

Seguidamente para el autor Cruz (2014) menciona:

El 53% de los líderes de las empresas peruanas generan ambientes de trabajo desmotivantes. Solo el 20% de las empresas peruanas invierten en identificar y hacer seguimiento al crecimiento de sus potenciales líderes, quienes deben tener una inteligencia emocional adecuada. El crecimiento de la economía hacen que las empresas también se expandan rápidamente, sin embargo este avance no siempre está acompañado de una capacitación adecuada de los líderes dentro de las organizaciones, situación que hace que el 53% de estos generen ambientes de trabajo desmotivantes.

Así mismo hace referencia que hay diferencias en cómo se ven los líderes de las empresas y como los perciben las personas de sus equipos de trabajo. Mientras quienes lideran se consideran democráticos y hacen que la gente colabore o participe de los planes de acción y se siente más afiliativo, para los colaboradores destaca más el estilo coercitivo de los jefes, quienes dan un feedback de lo que hicieron mal y las consecuencias por hacerlo y no corrigen.

Es preciso recalcar que según el contexto, esto es una consecuencia de que las empresas aun no toman conciencia de la importancia de identificar a los potenciales líderes y capacitarlos para asumir puestos donde tendrá que manejar personal; lo que se debe dar es que el gerente maneje un buen clima, que motive a sus trabajadores y los que manejan los temas a profundidad sean los que le recomienden qué cosa hacer. Seguidamente tenemos los estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo de Perú, según Mejía (2005):

El liderazgo ejercido en las instituciones educativas peruanas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos es decir; una concepción integral del ser humano, la cual debe dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los trabajadores; algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error. Ante esto la solución más eficaz es que se dé muerte a los ideales que se tienen sobre el otro, y lograr así comprender que no se pueden cambiar a las personas; es decir forzarlos a un cambio. También se dice que los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo.

En lo mencionado por el autor Mejía tenemos que el sistema educativo de los profesores hace tener ciertas características en cuanto a su percepción de la enseñanzas y al tipo de líder que tengan, ya sea un modelo democrático dentro de su sistema que está compuesto por condiciones entre las cuales tenemos, la libertad como elemento fundamental para que el desarrollo humano, la tolerancia, el respeto, la consideración y un liderazgo fundamentado en valores. Finalmente Méndez (2013) nos comenta sobre el liderazgo empresarial para un futuro Peruano con propósito:

La empresa privada es la impulsadora del crecimiento y ha jugado un rol fundamental para alcanzar los indicadores macroeconómicos que hoy tenemos, hemos invertido y generado empleo, y no siempre en condiciones favorables, lo que ciertamente hace más meritorio el esfuerzo de la empresa privada. Sin embargo, debido a muchos factores como la mala calidad educativa, débil institucionalidad, ineficiencia e incapacidad del Estado, altísimo porcentaje de economía ilegal, déficit de infraestructura, inseguridad ciudadana, injusticia, corrupción, entre otros, el avance macroeconómico en el Perú no es aun lo que constituye un desarrollo social y económico sostenible. Esto implica que el país necesita un liderazgo empresarial diferente, con un futuro, con

propósito de desarrollo social y humano, que es lo único que hará sostenible cualquier desarrollo económico.

Méndez nos explica que los empresarios peruanos deben de ver más a largo plazo sus proyectos, desarrollar una visión compartida y establecer alianzas sólidas en el estado y la sociedad civil para trabajar juntos pensando en el mejor interés del Perú.

Por otro lado Cubas (2016) nos menciona sobre la competencia de las organizaciones en el Perú:

En el Perú, las organizaciones apelan a las competencias de liderazgo de sus gerentes para implementar una cultura enfocada en el aumento de la productividad.

Toma en cuenta cuatro aspectos básicos que un líder debe seguir para aumentar la productividad en su empresa: 1) generar un ambiente que promueva la comunicación, innovación, participación de los miembros del equipo pero al mismo tiempo fomente la competitividad positiva entre ellos, 2) Generar confianza entre los miembros es el primer paso hacia el éxito entendiendo este como el logro de los objetivos, 3) Interdependencia, la gran diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo, es que en el segundo existe una interdependencia entre los miembros, todos saben que dependen del otro para alcanzar un mejor resultado, 4) Ser claro, consistente con los objetivos que se necesitan alcanzar, la comunicación del líder es vital para la consecución de resultados.

De acuerdo a lo mencionado podemos decir que, las decisiones en las organizaciones no siempre deben asumirse sólo por el líder; en este caso considerado el gerente; sino por el contrario se debe tener en cuenta a su equipo de trabajo, generar mayor comunicación y confianza, logrando de esta forma una mejora en la productividad de sus trabajadores.

Asimismo, Cubas (2016) enfatizó que:

Para aumentar la productividad

Para aumentar la productividad de los líderes y sus colaboradores es recomendable utilizar programas de coaching ejecutivo o mentoring, el primero está orientado a elevar el nivel de conciencia de una persona para que logre un cambio, y el segundo es un proceso de acompañamiento de un ejecutivo a otro en su desarrollo y crecimiento a través de recomendaciones y sugerencias.

De igual manera Panzer (2015) señala que el nivel de productividad de las empresas peruanas es muy bajo:

Las empresas peruanas están muy por debajo de la productividad que pueden alcanzar y por eso hay, “mucho por mejorar” de acuerdo a un estudio del Banco Mundial; además explicó que los problemas o distorsiones en la productividad son un problema que ocurre en todas las economías del mundo y lo importante es saber hasta qué punto pueden tener algún impacto en el crecimiento del país. Así mismo precisó que el Perú en el sector servicios registra especialmente empresas menos eficientes, pero que crecen más respecto a las empresas de otros sectores.

Por lo expuesto según el autor Panzer nos quiere dar a entender que en el Perú existen factores, ya sea en cuanto a educación, salud, turismo, seguridad, entre otros. Lo que ocasiona que no exista una mayor productividad y el crecimiento sostenible del país. Seguidamente según la revista Journal (2013) nos describe las claves para motivar a los empleados y aumentar su productividad, las cuales son:

Enseñar desde el ejemplo, es decir si queremos que nuestros empleados trabajen con ganas y entusiasmo, tenemos que ser los primeros en demostrar compromiso para lograr los resultados en equipo; ser promotores del cambio, informando al personal acerca de las estrategias de la empresa, respondiendo sus dudas y fundamentalmente transmitiendo tranquilidad y mensajes positivos en

relación a los cambios; proponer nuevos enfoques, es decir los resultados sean el cambio en los comportamientos y la obtención de resultados acordes a los nuevos tiempos que corren, siendo una de ella el auto-aprendizaje.

De acuerdo a lo mencionado se interpreta que el cambio permanente y la actualización constante de la información, los líderes tienen que estar un paso adelante para así poder marcar el ritmo a sus empleados y mantener su nivel de productividad intacto.

Nivel Local

Según el diagnóstico inicial los estilos de liderazgo en la Facultad de Ciencias Empresariales, en adelante FACEM, se observó que su ambiente de trabajo en cada escuela no es adecuada para el buen desarrollo de sus funciones porque algunos trabajadores sólo realizan sus actividades, y únicamente demuestran buen desenvolvimiento cuando su líder está presente o reciben correos instantáneos de sus jefes. Además, existe un grupo de trabajadores que no se sienten motivados con su trabajo, y a la vez no están involucrados con los objetivos de sus escuelas que deberían cumplirse de acuerdo a sus planes estratégicos establecidos.

De acuerdo al diagnóstico realizado, la FACEM no podrá identificar a los tipos de líderes capaces de enfrentar con éxito los desafíos y poder dirigir de manera eficaz y eficiente a su equipo de trabajo; por lo que es esencial que los directivos de las diferentes escuelas asuman su papel como líderes y que no se dejen absolver por la rutina de la mecánica administrativa. Las funciones de un administrador de la educación son importantes pero la del líder es aún más valiosa; eso significa que los directores deben dedicar la mayor parte de tiempo en planear y dirigir el desarrollo educativo, comprendiendo que la visión de la escuela es formar profesionales de calidad.

Otro aspecto importante a investigar son los niveles de productividad laboral, lo cual lo definimos como el resultado de las acciones del recurso humano; es decir la medición del logro de objetivos establecidos por la organización; esto se debe llevar a cabo para generar un buen clima laboral, teniendo en cuenta la

relación entre los recursos que se invierten para alcanzar las metas y los resultados de los mismos.

La Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán se encuentra organizada a través de un decanato, cinco escuelas las cuales están conformadas por docentes de tiempo parcial, docentes de tiempo completo y personal administrativo; siendo estos evaluados para medir su productividad laboral a través de sus funciones como son; malla curricular, sílabo, ingreso de alumnos (examen de ingreso y las inscripciones), el proceso de matrículas, pago de matrícula, pago de matrícula extemporánea, desarrollo de asignaturas (convalidaciones, cambio de cursos, intercambio estudiantil, adelanto de cursos, bachiller, los títulos profesionales), además de cumplir con las actividades que se designan en el plan operativo de cada escuela, cumplir con presentar los informes que solicita su decanato, los reclamos continuos por parte de los alumnos, programar horarios y ver si utilizan adecuadamente los recursos de cada escuela.

De acuerdo al diagnóstico realizado, se observó que existen deficiencias en cuanto a la productividad laboral que se realiza en las diferentes escuelas por cada uno de sus colaboradores, entre ellas podemos mencionar que hay demoras en el proceso de matrículas, en lo que es entrega de informes al finalizar el ciclo, la atención para el decanato es muy dificultosa, ya que se observó que hay grandes colas para solicitar algún cambio de docente, solicitar más créditos para abrir un curso, entre otros trámites que se ven con frecuencia en el decanato de la FACEM, además se ve constantemente que los alumnos tienen inconformidad en cuanto a la atención que se le brinda en las diferentes escuelas y la rapidez para solucionar sus reclamos, ya que el personal toma poca importancia a las consultas de los usuarios, también se observa que constantemente se distraen de sus funciones con dispositivos de tecnología y en conversaciones con colegas más cercanos o personas cercanos a ellos (conocidos).

También se da el caso que algunos docentes de la FACEM no cumplen con sus horarios de clases, además existen docentes que no se sienten partícipe del cien por ciento por su escuela.

Para mejorar las deficiencias que hay en la escuela de la FACEM identificaremos el estilo de liderazgo que predomina y al mismo tiempo ver si la productividad laboral se ve influenciada por el estilo de liderazgo de la FACEM, por lo tanto propondremos un estilo de liderazgo orientado a mejorar la productividad de los recursos humanos de la FACEM.

1.2 Formulación del problema general

¿Cuál es la forma en que un programa de capacitación de coaching influye en los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral en la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016?

Problema específico

¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral en la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016?

¿Cuál es el estilo de liderazgo que se aplica en la facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016?

¿Cuáles son los niveles de productividad laboral que existe en la facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016?

1.3 Delimitación de la investigación

Universidad Señor de Sipán, es una empresa dedicada a brindar el servicio de educación en la región de Lambayeque. Así mismo el personal que labora en las diferentes facultades está comprometidos con cada una de sus escuelas. La población la cual fue el objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la FACEM comprendida por directores, personal administrativo, docente de tiempo parcial y docente de tiempo completo.

a. Razón Social

Sociedad Anónima Cerrada

b. Ruc

20479748102

c. Dirección del domicilio fiscal

Car. A Pimentel KM. 5 campus Universitario Lambayeque – Chiclayo - Pimentel.

d. Actividad

Enseñanza Superior

e. Representante legal

Acuña Núñez de Caldas Kelly Rosalyn – Gerente General

Medina Castro José Alejandro - Apoderado

f. Teléfono

074-481610

1.4 Justificación e Importancia

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) determinan que justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación y que la explicación de estas, pueden agruparse en razones, como tenemos justificación teórica, metodológica, social.

Justificación Teórica

En el presente trabajo de investigación pretendemos dar a conocer los estilos de liderazgo, según el autor Likert (1975), quien nos menciona cuatro tipos de estilos de liderazgo, que nos permitió encontrar al tipo de líder predomina en la FACEM en la universidad Señor de Sipán.

En cuanto a productividad laboral, según Guzmán (2006), determinaremos si el nivel de productividad que emplean los colaboradores es eficiente y cumplen con los objetivos que las escuelas de la Facultad de Ciencias Empresariales se proyectan.

La relación de ambas variables nos permitió identificar al líder capaz de asumir con éxito los desafíos que se les otorga, y así poder trabajar de manera equilibrada con las variables estudiadas, por lo que el buen ejercicio de los líderes se verá reflejado en la eficacia, eficiencia y su competitividad de cada uno de ellos.

Justificación Metodológica

Así mismo En el trabajo de investigación se estableció un método inductivo para formular los problemas específicos a generales en la FACEM; se utilizó la técnica de la encuesta para recoger la información del personal administrativo y docentes de cada escuela, utilizando el cuestionario con preguntas adecuadas al tema que son de elaboración propia, los cuales serán aplicados al personal administrativo y a los docentes de la FACEM; los mismos que han sido validados por expertos, permitiendo tener un instrumento más que sirva como marco referencial para futuras investigaciones.

Justificación Social

Al mismo tiempo el trabajo de investigación es importante porque permitirá al área académica (FACEM) de la universidad Señor der Sipán, determinar e identificar cuáles son los estilos de liderazgo y productividad laboral que se desarrolla en la facultad; y por ende puedan aplicar estrategias para la mejora de su gestión. Así mismo contribuirá para la mejora de la investigación científica de otros trabajos, ya sea como fuente de consulta que les permita contrastar, validar o contraponer sus resultados con nuestra investigación.

Por otro lado según Bernal (2010) agrega la Justificación práctica

Justificación Práctica

Los resultados encontrados durante el desarrollo de la investigación permitirá a la Facultad de Ciencias Empresariales en un principio conocer la percepción de los colaboradores respecto a los estilos de liderazgo y desde esa perspectiva diseñar estrategias que ayuden a la potenciación del estilo de liderazgo más efectivo; en este sentido los resultados permitirá que tomen mejores decisiones, conocer los estilos de liderazgo, aumente la eficiencia en los trabajadores y a la vez redundará en la mejora del clima institucional y productividad del trabajador.

1.5 Limitación de la Investigación

Entre las limitaciones encontradas para realizar la investigación, destacamos las siguientes:

Poca colaboración por parte de los directores en el llenado de nuestro cuestionario.

Limitación en cuanto a inversión económica para el desarrollo de la tesis al realizar la recolección de información.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación de Coaching para trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

Objetivos Específicos

Identificar el estilo de liderazgo predominante en la facultad de Ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Determinar el nivel de productividad laboral de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad en la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Nivel Internacional

Según Quintero (2012) realizó una investigación denominada El liderazgo de los directivos Bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basados en la teoría Herzberg en la zona metropolitana del Estado Mérida. El estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y la satisfacción laboral de los empleados bancarios; la población se conformó por 50 directivos y 305 empleados, quedando con muestra aleatoria de 35 directivos y 75 empleados. Los resultados obtenidos determinaron que el liderazgo que caracteriza a estos directivos es participativo, según la teoría de Likert.

Por otro lado Ramírez (2013) hizo su investigación titulada Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional en la ciudad de Monterrey; tuvo como objetivo fundamental identificar las relaciones que existe entre las redes semántica naturales de los conceptos teóricos de una materia entre los maestros que la imparten y sus alumnos; para ello se trabajó con una población aleatoria de 250 trabajadores, se aplicó como instrumento un cuestionario para todos los trabajadores.

Se llegó a obtener la siguiente conclusión: el resultado de dualidad Autocrática-Democrática se tipifica además por el hecho de que encontró que el liderazgo autoritario está asociado al concepto de humildad personal, “características del estilo de liderazgo nivel 5”; y a su vez el estilo de liderazgo democrático está directamente asociado a una imagen a seguir como modelo en situaciones de crisis. Además se hallaron las relaciones de liderazgo nivel cinco con los estilos autocrático, democrático, laissez-faire, situacional, transformacional y carismático. Estas muestran que el estilo de liderazgo cinco se le relaciona con los tres conductos (voluntad profesional-humildad personal e imponer disciplina organizacional).

De tal manera Pérez (2014) elaboró un estudio denominado Inteligencia emocional y productividad laboral realizada en la ciudad de Guatemala. El

estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de la inteligencia emocional en la productividad laboral; para ello se trabajó con una población de 40 colaboradores; la hipótesis alterna que pretendió probar fue: la inteligencia emocional influye en la productividad laboral. Para la correlación de datos se elaboró una escala de Likert para medir ambas variables que son la inteligencia emocional relacionada con el área laboral y la productividad laboral y así comprobar la influencia de una variable con otra.

Se llegó a obtener las siguientes conclusiones: los colaboradores demostraron un alto nivel de inteligencia emocional, por lo que trabajan de manera adecuada con el cliente interno y con el cliente externo y son altamente productivos. Los colaboradores de la clínica no muestran disgusto en el exceso de trabajo en tener que repartir alguna tarea por equivocación propia, lo que demuestra que son capaces de aceptar la responsabilidad de su puesto de trabajo, y tienen una actitud positiva ante los retos como una persona con inteligencia emocional lo hace.

Nivel nacional

Asimismo Paredes (2013) elaboró un estudio denominado Estilos de Liderazgo de una directiva y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. El trabajo tuvo como objetivo fundamental analizar la relación entre el estilo de liderazgo de la directora de una institución educativa de nivel secundaria de Lima Norte y la participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, desde la base de las relaciones de poder que se desarrollan en la institución educativa; para ellos se trabajó con una población de 300 alumnos del nivel secundario se obtuvo una muestra de 180 alumnos, para la correlación de datos se aplicó guía de entrevista para alumnos, profesores y directores.

Se concluyó: que existe un estilo de liderazgo predominante autoritario, con matices de estilo administrativo, que influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar.

Por su parte Cruz (2011) realizó un estudio denominado La influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio en la ciudad de Lima Norte. El trabajo tuvo como objetivo fundamental determinar la influencia de los estilos de liderazgo de los directores en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio; la hipótesis general que se pretendió fue: los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo Guzmán” Lima Norte; para ello se trabajó con una muestra piloto de 30 docentes, para la correlación de datos se aplicó cuestionario para alumnos, docentes y director.

Se llegó a obtener las siguientes conclusiones: se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P = 0,000 < 0,05$; entonces se rechazó H_0 . Además se afirma que el estilo de liderazgo transformacional y transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio “Santo domingo de Guzmán” de Lima norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba hipótesis concluyó que $P = 0,000 < 0,05$; entonces rechazó la H_0 .

Nivel local

De igual forma Benites y Salazar (2013) indican que se realizó un Programa organizacional de recursos humanos para desarrollar el liderazgo empresarial en el consorcio Moviza S.R.L en la ciudad de Chiclayo. El estudio tuvo como objetivo proponer un programa organizacional de recursos humanos basado en la teoría situacional de Hersey – Blanchard, para desarrollar el liderazgo empresarial; para ello se trabajó con una población de 4800 clientes, de los cuales se obtuvo una muestra de 87 clientes; la hipótesis alterna que pretendió fue: si se propone, un programa organizacional de recursos humanos basados en la teoría situacional del Hersey – Blanchard, entonces se desarrolla el liderazgo empresarial en el consorcio Moviza S.R.L en Chiclayo, contribuyendo a mejorar la atención al cliente, motivar a los trabajadores y mejora el ejercer un liderazgo eficiente.

Se llegó a obtener las siguientes conclusiones: la empresa Moviza – Chiclayo debe de mejorar el área de recursos humanos para poder realizar las respectivas correcciones referentes al liderazgo empresarial y evaluar adecuadamente a sus trabajadores y por ende el rendimiento de los trabajadores.

En la investigación, se encontró que, existen factores que impiden a desarrollar un buen liderazgo en la empresa Moviza, entre ellos está la incomodidad en el cumplimiento de tareas para el cumplimiento de las metas organizacionales, no existe una atmosfera de confianza, entre otros.

Por consiguiente Toso (2014) indicó que se investigó La relación entre satisfacción laboral y la autopercepción de liderazgo de los servidores de una institución educativa en la ciudad de Chiclayo. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre satisfacción laboral y autopercepción de liderazgo; tomando una muestra poblacional de 20 trabajadores; la hipótesis que pretendió a probar fue: Si, existe relación significativa entre satisfacción laboral y autopercepción del liderazgo institucional en trabajadores. Para ellos se aplicó un cuestionario de satisfacción laboral y se obtuvo las siguientes conclusiones: de acuerdo a los resultados de la encuesta tomada a los trabajadores para determinar su nivel de satisfacción laboral se encontró que el grupo se encuentra dividido de la siguiente manera: en 25% de ellos se encuentra en un nivel de satisfacción buena, el 60% manifiesta encontrarse medianamente satisfecho, mientras que el 15% expresa encontrarse en un nivel bajo; por lo que tenemos un grupo concentrado (75%) en comunicación un nivel bajo de satisfacción, por lo que afirma que hay un 85% que se encontraría en niveles aceptables de satisfacción laboral.

Por otra parte Espinal (2013) indicó que se investigó Productividad laboral y protección social de las mypes en el sector comercial de la ciudad de Chiclayo. El estudio tuvo como objetivo principal analizar si la protección social es un variable determinante en la productividad laboral de las mypes. Se trabajó con una población de 250 mypes comerciales de las cuales están conformadas por 10 trabajadores cada centro comercial; para la correlación de datos se utilizó cuestionario para los comerciantes. Se llegó a obtener la siguiente la siguiente conclusión: la protección social genera un mayor desempeño laboral en las

mypes a medida que aumenta su tamaño medidas según el nivel de ventas de las mismas; las mypes que tienen un mayor número de trabajadores, tienden a tener una mejor productividad laboral y por ende se tienen un mayor inversión en capacitación y activos fijos, es por eso que cuando se tiende a contratar un trabajador más, la productividad laboral aumenta en un promedio de un 30%.

Así mismo Chilon y Ruiz (2011) realizaron una investigación denominado Propuesta de un programa de clima organizacional para mejorar la productividad en los trabajadores en la municipalidad de Pomalca. El estudio tuvo como objetivo proponer un programa de clima organizacional para mejorar la productividad de los trabajadores de la municipalidad, basado en la teoría Likert; se trabajó con una muestra de 50 encuestados, la hipótesis alterna que pretendió fue: si se elabora una propuesta sobre clima organizacional, fundamentado en la teoría de Likert, entonces se mejorará la productividad de los trabajadores, contribuyendo a la satisfacción personal. Para la correlación de datos de aplicó una encuesta dirigida a los trabajadores.

Se llegó a obtener la siguiente conclusión: cuando hemos diagnosticado el grado de productividad laboral, hemos encontrado que lamentablemente este factor no se ha desarrollado positivamente en la institución, a esto se suma los niveles de comunicación, que tampoco son los más óptimos; ya que los colaboradores no han aprendido a comunicarse asertivamente; lo que pone en riesgo el trabajo en equipo. Finalmente diremos que las condiciones laborales en la municipalidad de Pomalca presentan graves deficiencias que influyen significativamente en el desarrollo de un clima organizacional adecuado.

Por consiguiente Atoche y Leiva (2013) realizaron una investigación denominada propuesta de un modelo de gestión administrativa contable para mejorar la productividad y competitividad en la pyme industrial PROCOMSAC en la ciudad de Chiclayo. El trabajo realizado tuvo como objetivo elaborar una propuesta de un modelo de gestión administrativa contable para mejorar la productividad y competitividad en la pyme industrial Procomsac; para ellos se trabajó con una población de 60 trabajadores, y se obtuvo una muestra de 60; la hipótesis alterna fue: si se realiza una propuesta de un modelos de gestión administrativa – contable, entonces se desarrollara la competitividad y

productividad de la pyme industrial Procomsac. La metodología empleada fue para la correlación de datos fue mediante entrevista y encuestas a todos los colaboradores de la pyme. Los resultados obtenidos determinaron que no cuenta un manual de organización y funciones donde establezca las funciones para el personal y un plan estratégico para la planificación, dirección, ejecución y control.

Además Chú y Sánchez (2014) realizaron una investigación denominada Propuesta de un plan de calidad de servicio para mejorar la productividad de la empresa Tortipam en la ciudad de Chiclayo. El estudio tuvo como objetivo proponer un plan de calidad del servicio; para ello se trabajó con una población 134 trabajadores, de los cuales se obtuvo una muestra de 24 trabajadores; la hipótesis alterna que pretendió fue: una adecuada propuesta de un plan de calidad del servicio permitirá mejorar la gestión comercial y productiva de la empresa. Para la correlación de datos se aplicó encuestas y cuestionarios. Se llegó a obtener la siguiente conclusión: los factores que influyen en la productividad está dado principalmente por la capacitación que reciben los trabajadores, no solo en la producción del producto, sino también en el mismo proceso de atención al cliente, pues es ese momento en el que se tiene contacto con los consumidores.

Finalmente Cordova e Hidalgo (2014) elaboraron un estudio denominado La informalidad empresarial y su influencia con la productividad en las ventas de la mype negocios Jano en la ciudad de Chiclayo. El estudio tuvo como objetivo determinar de qué manera influye la formalidad empresarial con la productividad en las ventas de la mype; para ellos se trabajó con una muestra de 7 trabajadores; la hipótesis alterna que pretendió probar fue: si, existe influencia significativa entre la formalidad y la productividad en las ventas de la mype. Para la correlación de datos se aplicó entrevistas a los trabajadores con el fin de obtener una visión sobre la mejoría del trabajo de la empresa ya formalizada y si se halló incremento de ventas a partir de la formalización. Se analizó a la productividad en las ventas de la empresa mediante las entrevistas a los trabajadores, y se concluyó en que la productividad es necesario para mejorar el buen desempeño de la empresa, dentro de ese contexto, la productividad en la

empresa constituye un escalón importante para el desempeño de ésta, pero debiendo mejorar en las áreas de ventas y almacén. Se determinó la manera en que influye la formalidad con la productividad en la empresa mediante la comparación de gráficos analizados, se concluyó que los trabajadores están conformes con lo brindado por la empresa y trabajan con normalidad, pero hay una sobrecarga de trabajo en el área de ventas que hace que esto demore un poco ciertos procesos llevados en la empresa.

2.2 Estado del arte

Tabla 1

Liderazgo

AUTOR	CONCEPTO
Fiedler (1961)	El liderazgo es la estructura del poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. El líder debe caracterizarse por estas características principales, las cuales son: la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad ya la tendencia a la unidad. Rada
McFarland (1969)	Indicaba que el líder hace hechos que de otro modo no sucederían. Además que este es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo de personas. Rada
Kast (1973)	Afirma que el liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo. Rada
French & Bell (1996)	El Liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los que equipos desarrollan habilidades en un mismo procesos; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. Rada
Ginebra (1997)	Considera que el liderazgo es la manera de mover personas y que es únicamente una parte de las tareas del directivo. Rada
Siliceo, Casares & González (1999)	El líder en los diferentes niveles y en los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. Rada
Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996)	El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Rada.
Robbins	

(1999)	El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para lograr las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización. Rada
Chiavenato (1999)	Define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana o la consecución de una o diversos objetivos específicos. Además de ser considerado como el fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. Rada

Fuente: Adaptado de Rada

Tabla 2

Productividad

AUTOR	CONCEPTO
Quesnay (1766)	Considera a la productividad que es la regla de conducta fundamental, es decir logrando conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga.
Andrew Grove (1957)	Describe que la productividad de cualquier función es igual a su rendimiento dividido por el trabajo necesario para generar dicho rendimiento.
Peter Drucker (1967)	La productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo.
Servitje (2008)	Respecto a la productividad, indica que puede definirse como la habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Bases teóricas científicas

2.3.1 Estilo de Liderazgo

Para Madrigal (2005) nos menciona que: “El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”. Este mismo autor

agrega que “está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando. En la práctica profesional, el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo (p.353).

Garcia (2010) lo define al liderazgo como la cualidad o habilidad social que posee una persona o un grupo con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a otras personas. No se debe confundir el líder con el mandar, o los estilos de liderazgo con los estilos de mando; el liderazgo se suele asociar a la capacidad y entusiasmo en un proyecto industria o empresa (p.425).

George y Jones (2014) nos menciona que el Liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar objetivos que traza la organización. La persona que ejerce tal influencia es un líder. Cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejerce sobre los demás ayuda al grupo u organización alcanzar sus metas. Cuando no lo son, su influencia no solo no contribuye, sino que a menudo impide que se alcancen las metas (p.481).

Koontz y Wehrich (2013) define al liderazgo como influencia sobre el personal a su mando, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hasta el logro de las metas del grupo. Los líderes ayudan a lograr sus objetivos aprovechando al máximo sus capacidades, no se ponen detrás para empujarlo y estimular, se colocan delante, a modo de facilitar el progreso e inspirarle para lograr las metas organizacionales

Los líderes deben influir valores, refiriéndose a calidad, honestidad, correr riesgos calculados o interesarse en los empleados y los clientes.

Todo grupo que se desempeña a su mayor capacidad tiene un jefe muy dotado en el arte del liderazgo. Esta habilidad está compuesta por cuatro elementos principales que son; la capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable, la capacidad de entender que los motivos de los seres humanos varían con el tiempo y las situaciones, la habilidad de inspirar, la capacidad de cultivar un ambiente propicio para inducir esos motivos y sus respuestas (p.310).

Griffin (2011) Define al liderazgo como un proceso y a la vez como una propiedad. Como un proceso (enfocarse en lo que los líderes hacen en realidad),

el liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para moldear al grupo o las metas organizacionales, como motivar el comportamiento hacia el logro de esas metas y ayudar a definir la cultura organizacional o de grupo. Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de características atribuida a los individuos que se perciben como líderes. Así, los niveles son personas que pueden influir en las conductas de los demás sin tener que basarse en la fuerza, o son personas a quienes los demás aceptan como líderes (p.546-547).

Bateman y Snell (2009) nos menciona que un líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia. Y mientras más exitosa sea la forma de alcanzar metas valiosas, mas evidente se hará el liderazgo (p. 434).

2.3.1.1 Tipos de Estilos de liderazgo

A. Modelos de comportamiento

Sánchez (2010) El modelo conductista del liderazgo centra su atención en lo que hacen los líderes y cómo lo hacen. Este enfoque sobre liderazgo se inició durante la segunda guerra mundial como parte de una actividad encaminada a desarrollar mejores líderes militares. Su origen tiene dos causas: a) la aparente incapacidad de la teoría de los rasgos para explicar la efectividad del liderazgo y b) el movimiento de las relaciones humanas, que, a su vez, derivó de los estudios de Hawthorne. Se pensaba que el comportamiento del líder provocaba consecuencias directas en la efectividad del grupo de trabajo. Ello permitió que los investigadores identificaran patrones de comportamiento (estilos de liderazgo) que habilitan a los líderes para influir en otros con efectividad.

a) El continuo autocrático democrático

Uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo lo realizan Ronald Lippitt y Ralph K. White a finales de la década de 1930, bajo la dirección de Kurt Lewin, de la universidad de Iowa. Es sus estudios, explotan tres comportamientos o estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y laissez-faire.

Autocrático: describe un líder que, por lo general, tiende a centralizar la autoridad, impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los seguidores.

Democrático: describe un líder que tiende a involucrar a los seguidores en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la elección de métodos de trabajo y emplea la retroalimentación con una oportunidad para guiar a los seguidores.

Laissez-Faire: generalmente otorga al grupo libertad para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la mejor manera. Los comportamientos de un líder laissez-faire podrían exhibir comprender el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas, por lo que básicamente este líder no proporciona ningún liderazgo.

En esencia, el líder autocrático prácticamente toma todas las decisiones por el mismo. El líder demócrata trabaja con el grupo para ayudar a que sus miembros alcancen a su propia decisión. El líder laissez-faire deja al grupo solo para que haga lo que considere conveniente, por lo que más que un estilo de liderazgo, significa ausencia de liderazgo Wren (2005)

Los resultados de la investigación indican que el liderazgo democrático en relación con el autocrático puede contribuir a la cantidad y calidad del trabajo, al igual que a mayores niveles de satisfacción de los miembros del grupo. En general, los grupos prefieren a un líder democrático. Los miembros de los grupos dirigidos por líderes autocráticos tienden a ser extremadamente sumisos o extremadamente agresivos cuando interactúan entre ellos. También son los que tienen una mayor predisposición de abandonar la organización. Los grupos dirigidos por líderes autocráticos, en la mejor de sus expresiones, son muy productivos, aunque solo cuando se supervisa muy de cerca a sus miembros. Cuando se los deja solos, estos grupos tienden a dejar de trabajar. El estilo autocrático perjudica la iniciativa y alimenta la hostilidad y la agresividad, mientras que el laissez – faire genera confusión. El estilo democrático no solo fue el preferido, sino el que producía el clima laboral más positivo en el grupo, aunque solo mediante una monedera correlación entre el

estilo del líder y el comportamiento de los seguidores (Lewin et al., 1939). Posteriormente, se descubrió que el liderazgo democrático no es siempre el mejor enfoque para todos los seguidores. Por ejemplo, la investigación sobre diferentes interculturales sugiere que los trabajadores rusos rinden poco bajo un liderazgo democrático Welsh et al., (1993)

Tannenbaum y Schmidt (1958) se cuentan entre los primeros teóricos que desarrollan los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo.

Aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrando en los trabajadores, sugerían que el gerente considere tres corrientes de fuerzas antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas del empleado y las fuerzas de la situación.

No cabe duda que la primera influencia en el estilo del liderazgo del gerente son sus antecedentes, conocimientos y valores y experiencia (fuerza del gerente). Por ejemplo, el gerente que piensa que las necesidades de la organización deben ir delante de las necesidades de la persona, con toda probabilidad adoptará un rol de norma control sobre las actividades de los empleados.

No obstante, las fuerzas de los empleados también deben considerarse antes de que los gerentes elijan un estilo de liderazgo. Un gerente puede impulsar una mayor participación cuando los empleados demandan autonomía en el puesto, quieren participar en la toma de decisiones, se identifican con los objetivos de la organización, tienen conocimientos suficientes para abordar el problema y cuentan con experiencia en la gestión participativa. Cuando no existen estas condiciones, los gerentes, en un principio, tendrían que adoptar un estilo más autoritario Tannenbaum y Schmidt (1958)

Por último, el estilo de liderazgo debe considerar las fuerzas de la situación, por ejemplo, el estilo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión del grupo de trabajo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores del entorno.

En general, los gerentes deben orientarse hacia estilos más centrados en los seguidores, debido a la influencia positiva que tal comportamiento puede

ejercer sobre la motivación de los empleados, calidad de las decisiones, trabajo en equipo, clima organizativo y desarrollo de los empleados. (p. 517 - 520).

Tabla 3

Tres estilos de Liderazgo

Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo laissez-faire (liberal)
El líder define todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo.	Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder.
El líder define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.	La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir.	El líder claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.
Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros.	Los miembros tienen la libertad de trabajar con quienes quieran y la división de actividades queda en manos del grupo.	Total falta de participación del líder.
El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.	El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo.	Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.
Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Fuente: Adaptado de French et al., (1985) citado por (Sánchez 2010, p. 518).

2.3.1.2 El liderazgo según Likert

Likert (1975) nos menciona que propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, basado en lo que denominó sistemas de administración, en el cual menciona cuatro tipos de comportamiento del líder: a) Autoritario coercitivo b). Autoritario benevolente c). Consultivo d). Participativo.

a) Autoritario – Coercitivo

Es el tipo de liderazgo en extremo autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cima de las organizaciones. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados a la alta administración para su solución y todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por ésta.

Sistema de comunicaciones: las comunicaciones son verticales, es decir en sentido descendente, enviando órdenes y raramente orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones laterales. A las personas no les pide información, lo cual hace que las decisiones que se toman en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y generalmente incompletas y distorsionadas.

Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo. La alta administración ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura restringirlas al máximo.

Sistemas de recompensas y castigos: hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando un ambiente de temor y desconfianza, donde las personas deben obedecer estrictamente las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes.

b) Autoritario – Benevolente

Es el tipo autoritario pero con menos fuerte y cerrado, es decir, se considera que es una persona menos rígido, pero más condescendientes. Sus principales características son:

Proceso decisorio: centralizado en la alta administración, aunque permite una mínima delegación de pequeñas decisiones repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior; prevalecer el respecto centralizador.

Sistemas de comunicaciones: relativamente precario (poco seguro), prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la alta administración se oriente con algunas comunicaciones ascendentes venidas de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.

Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa, la organización informal es incipiente y se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.

Sistemas de recompensas y castigos: todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, aun cuando el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con frecuencia.

c) Democrático

Es un sistema orientado al lado participativo; además por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores en la definición de las políticas y directrices que los afectan. En ese sentido, representa una moderación gradual de la arbitrariedad organizacional, sus principales características son:

Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las personas delegan a los diversos niveles jerárquicos, aun cuando deben guiarse por las políticas y directrices definidas por la dirección para orientar las decisiones y acciones de los encargados de tomar las decisiones.

Sistema de comunicaciones: se generan comunicaciones verticales descendentes (dirigidas más hacia orientaciones generales que a ordenes específicas) y ascendentes, como también comunicaciones laterales entre las personas de un mismo nivel jerárquico.

Relaciones interpersonales: la organización crea condiciones para el desarrollo de una organización informal saludable y positiva. Es mayor confianza depositada en las personas, aun cuando no se completa y definida.

Sistema de recompensas y castigos: prevalecen las recompensas materiales (como incentivos salariales, oportunidades y ascenso y desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y status), aunque se puedan presentar castigos leves y esporádicos.

d) Participativo

El liderazgo participativo tiene a mostrarse una administración abierta, participativa y democrática por excelencia. Sus principales características son:

Proceso decisorio: en este proceso las decisiones son delegadas a los niveles inferiores de la empresa. La cima de la organización define las políticas y directrices a seguir y controla los resultados, dejando las decisiones y acciones totalmente a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Solo en ocasiones de emergencia, los altos niveles asumen la toma de decisiones, ajustándose a la ratificación explícita de los demás niveles involucrados. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.

Sistema de comunicaciones: las comunicaciones influyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace inversiones en sistemas de información, pues estos son básicos en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información se comparte con todos los miembros que la necesiten para trabajar y se convierte en uno de los recursos más importantes de la empresa.

Relaciones interpersonales: se hace énfasis en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no esquemas formales (como descripciones de cargo, relaciones formales previstas

en el organigrama). Se estimula la participación, de modo que las personas se sientan responsables de lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.

Sistema de recompensas y castigos: se enfoca en las recompensas, frecuentemente simbólicas y sociales, sin descuidar las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Finalmente en el sistema 4 implica de gestión de Likert tres conceptos básicos: a) el principio de relaciones solidarias; b) la toma de decisiones en grupo y métodos grupales de supervisión y c) establecimiento de metas de alto rendimiento para la organización.

El principio de relaciones solidarias: significa que el líder tiene que asegurar que cada miembro ve la experiencia como solidaria y que construye y mantiene un sentimiento de valentía e importancia personal.

La toma de decisiones en grupo y métodos grupales de supervisión: implica la toma de decisiones grupales y una estructura formal de solapamiento de grupos, donde cada grupo de trabajo se une al resto de la organización mediante miembros de más de un grupo (llamados 'eslabones de unión').

Establecimiento de metas de alto rendimiento para la organización: implica que las organizaciones de Sistema 4 los superiores tienen aspiraciones de rendimiento elevado, al igual que cada miembro de los grupos de trabajo. Los empleados se implican en el establecimiento de los objetivos de alto nivel necesarios para satisfacer sus propias necesidades. (p. 115 -118).

Rejilla del liderazgo

Sánchez (2010) Un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo es el que se apoya en la propuesta de una rejilla (grid) del liderazgo basada en los estilos 'interés por las personas' e 'interés por la producción' (Blake y Mouton, 1964). El grid tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede ubicarse el estilo de liderazgo. El grid no muestra los resultados obtenidos, sino los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener

resultados. Aun cuando existen 81 posiciones en el grid, las cinco posiciones clave identificar por Blake y Mouton son las siguientes: liderazgo empobrecido, liderazgo club de campo, liderazgo a mitad de camino, liderazgo autoritario (o de tarea) y liderazgo de equipo (o democrático) (p. 523).

El estilo gerencial (1.1), en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, representa un 'liderazgo empobrecido', con escaso interés por las personas y por las tareas o la producción. En ocasiones, este estilo se conoce como liderazgo *laissez-faire*, porque el líder no asume el rol de líder. El estilo gerencial (1.9) representa el 'liderazgo club de campo', ya que el líder se centra en dar apoyo y ser considerado con los empleados, pero muestra poco interés por la eficiencia de la tarea. En oposición, el estilo gerencia (9.1) representa el 'liderazgo autoritario o de tarea', donde el líder muestra un gran interés por la eficiencia en la producción y un escaso interés por el desarrollo y bienestar de los empleados. El estilo (5.5) representa el 'liderazgo a mitad de camino', con una eficiencia adecuada en la producción y bienestar satisfactorio de los empleados. El estilo gerencial (9.9), llamado 'liderazgo de equipo o democrático', manifiesta un gran interés por la producción, así como por el bienestar y la satisfacción de los empleados. Este liderazgo es el estilo más eficaz, ya que producirá, en casi todas las situaciones, una mejor actuación, un menor absentismo y una tasa de rotación más baja, así como una gran satisfacción de los empleados.

Un líder con un interés alto por la producción y bajo por las personas (9.1), por lo general, mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas valoraciones en el interés por la persona y bajas en el interés por la producción (1.9), suelen contar con seguidores más satisfechos, menos absentismo y una baja tasa de rotación entre los empleados. La perspectiva que se acepta ampliamente en la actualidad es que los líderes efectivos pueden reunir simultáneamente un alto interés por las personas y un alto interés por la producción. Mostrar interés por las personas es beneficioso en la medida en que favorece el buen estado de ánimo del equipo y bajos niveles de interés por la producción promueven niveles elevados de desempeño

Rejilla de liderazgo

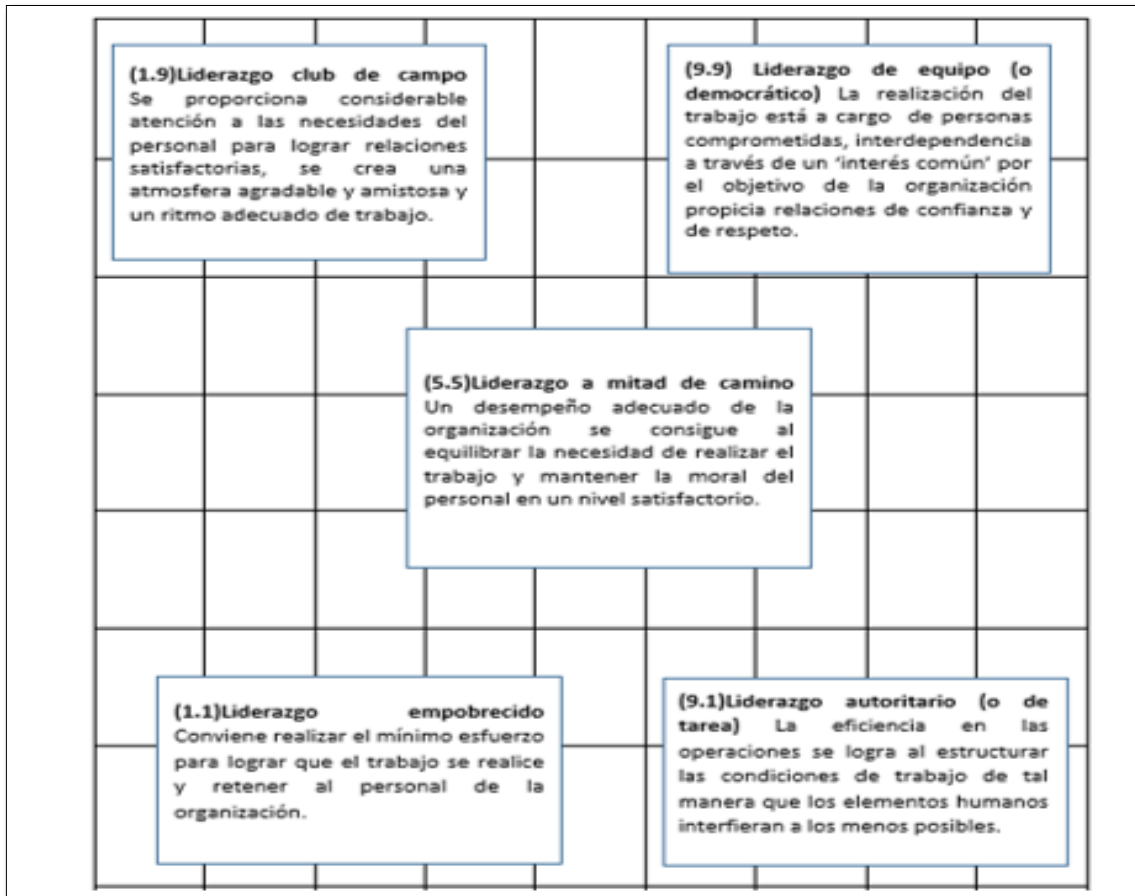


Figura 1: Intereses por las personas: Baja (1:9) Alta (1:9)

Intereses por la producción: Baja (1:9) Alta (1:9)

Fuente: Blacke y Mouton (1964) citado por Sánchez (2010).

B. Modelo de Contingencia

Sánchez (2010) Varios enfoques que aíslan variables contingentes clave han demostrado tener más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideramos cinco de ellos: el modelo del compañero menos preferido, el modelo del ciclo de vida, el modelo del camino-meta, el modelo de participación del líder y los sustitutos del liderazgo.

a. Modelo del compañero menos preferido

Uno de los modelos de contingencia que ha sido objeto de más investigación es el elaborado por Fred E. Fiedler (1965). Su hipótesis básica es que a los gerentes les resulta difícil alterar los estilos gerenciales que les llevaron al éxito, pues la mayoría no son muy flexibles y su intento por cambiar de estilo para encajar en otras situaciones es deficiente o inútil. En consecuencia, y dado que no hay un estilo adecuado para todas las situaciones, una actuación efectiva del grupo solo se puede lograr si se encuentra un gerente que encaje en la situación o si se cambia la situación para que se acople al gerente. La idea fundamental sencilla: conjuntar el estilo de liderazgo con la situación más favorable para el éxito. El ajuste correcto se obtiene al diagnosticar el estilo y la situación organizativa.

b. Modelo del ciclo de vida

El modelo del Liderazgo Situacional, desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, es uno de los más utilizados. Este modelo establece que los tipos adecuados de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en este caso de los seguidores y, en concreto, su preparación para comprometerse con las tareas.

El comportamiento del líder está formado por dos factores: conductas orientadas a las relaciones y conductas relacionadas a las tareas. La conducta de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde y cómo llevarlo a acabo. Los líderes que utilizan instrucciones precisas y controles estrictos están comprometidos con una supervisión estrecha de sus seguidores. La conducta de relación señala el grado en que un líder

escucha, brinda apoyo y estímulo, y hace que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones.

En su suma, el liderazgo del ciclo de vida emplea las mismas dos dimensiones del estilo de liderazgo de Fiedler. Sin embargo, Hersey y Blanchard (1974) dan un paso más allá al considerar cada dimensión como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos que son:

Decir: (alta tarea-baja relación). El líder proporciona explicaciones claras y específicas, es decir, define los papeles de cada persona y le comunica qué, cómo, cuándo y dónde realizan las tareas. También informa a los seguidores sobre lo que deben hacer.

Persuadir: (alta tarea-alta relación). El líder muestra tanto comportamiento orientado a las tareas como comportamiento de relaciones. Además trata de convencer a los seguidores de que la decisión es la adecuada.

Participar: (baja tarea-alta relación). Tanto el líder como los seguidores comparten la toma de decisiones. El papel principal del líder es facilitar la participación.

Delegar: (baja tarea-baja relación). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

c. Modelo del camino-meta

En la actualidad uno de los enfoques más respetados para comprender el liderazgo es la teoría del camino-meta. Desarrollada por House (1971) a partir del trabajo pionero de Evans (1970), considera que el líder debe determinar las recompensas valoradas por los seguidores (la meta) y ayudarles con posterioridad a encontrar la mejor manera de alcanzarlas (el camino). A lo largo del camino el líder ayudara a identificar y eliminar los obstáculos y contratiempos. También brindara apoyo emocional.

El modelo describe como las percepciones de los seguidores reciben influencia de las relaciones contingentes entre los cuatro estilos de liderazgo, las características de los seguidores y los factores del entorno. Los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo. Ello contrasta con Fiedler, quien

propone un estilo dominante. Los cuatro estilos definidos son los siguientes (House, 1971):

Liderazgo directivo: el líder proporciona líneas maestras específicas a los seguidores sobre cómo deben realizar sus tareas. Guía a los empleados respecto a lo que deben hacerlo, programa el trabajo a realizar y mantiene normas de rendimiento.

Liderazgo de apoyo (alentador): el líder debe mostrar interés por el bienestar y las necesidades de los seguidores, es amistoso y accesible y los trata con igualdad.

Liderazgo participativo: el líder debe solicitar ideas y sugerencias a los seguidores e invitarles a que participen en las decisiones que les afecta directamente. Consulta a los seguidores y considera seriamente sus ideas antes de tomar una decisión.

Liderazgo orientado al logro: un líder debe de fijar metas, resaltar las mejoras en el rendimiento del trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas. Establece metas desafiantes y espera que los seguidores que los seguidores se desempeñen al más alto nivel.

d. Modelo de participación del líder

Víctor Vroom y Phillip desarrolla un modelo que relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación en la toma de decisiones. Además de ser un modelo normativo, ya que proporciona una serie de secuencias de reglas (normas) que un líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación de los seguidores en la toma de decisiones de acuerdo con los diferentes tipos de situaciones. El modelo de estructura como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la tarea y cinco estilos de liderazgo alternativos. Existen cinco estilos de decisión del líder, que varían en cuanto a los niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones y de participación de los empleos son:

Decidir: el líder toma la decisión solo y la anuncia o la “vende” al grupo. Puede usar la experiencia en obtener del grupo o de otros la información que juzgue relevante para el problema.

Consultar a los individuos: el líder presenta el problema a los miembros del grupo, recibe sus sugerencias y adopta la decisión.

Consultar al grupo: el líder plantea el problema a los miembros en una reunión, recibe sus sugerencias y después toma la decisión.

Facilitar: el líder plantea el problema al grupo en una reunión. Actúa como facilitador: define el problema y los límites dentro de los que se tomara la decisión. El objetivo es que la decisión se aprueba por unanimidad. Sobre demostrar que a sus ideas no les da mayor peso simplemente por su cargo.

Delegar: el líder permite al grupo que lleguen a una decisión sin exceder los límites establecidos. El grupo empieza a identificar y diagnosticar el problema, desarrolla procedimientos alternativos y elige una o más de las soluciones propuestas. Aunque el líder no interviene directamente en las discusiones, a menos que se lo pidan, su función es importante tras bambalinas, pues ofrece el estímulo y los recursos necesarios.

e. Sustitutos de liderazgo

Un sustituto del liderazgo es algo que actúa en lugar de un líder formal y vuelve innecesario o menos importante el liderazgo (Kerr y Jermier, 1978). Determinadas organizaciones han estado experimentando con el abandono de los puestos de supervisor, dejando dichos roles tradicionales de liderazgo en las manos de empleados organizados a si mismo si sus valores y creencias coinciden con los de la organización (Manz, 1986).

En general el liderazgo tiende a neutralizarse en situaciones en las que las tareas son intrínsecamente satisfactorias y cuando se proporciona una información suficiente y objetiva sobre los resultados de la realización de tareas, así como las organizaciones muy formalizadas, que carecen de flexibilidad (Podsakoff et al., 1996)

También existen los “neutralizados del liderazgo”, es decir, ciertos aspectos de la organización o situación de trabajo que podrían frustrar los mejores esfuerzos de los líderes. Ejemplos de ello serían los procedimientos inflexibles de una organización que no dan suficiente libertad de elección a los líderes o una política de remuneración organizativa que no permite a los líderes pensar de forma adecuada un desempeño excepcional. Por lo tanto, al igual que los sustitutos, los neutralizadores resaltan la importancia de la situación y la forma en que llega a afectar la eficacia del liderazgo. En el caso de los neutralizadores, sin embargo, dicho efecto suele ser disfuncional.

De todos modos, las acciones de los líderes influyen en los sustitutos mediante la selección del empleado, el diseño de la tarea las asignaciones del grupo de trabajo y el diseño de los sistemas de recompensa. Parte del hecho de que ser un líder eficaz es saber cuándo usar sustitutos para influir en los demás (Hellriegel y Slocum, 2004) (p. 524 – 540).

2.3.1.3 Enfoques emergentes sobre el liderazgo

Sánchez (2010) a continuación nos mencionara los diferentes enfoques que son emergentes en el liderazgo de las épocas actuales, entre ellas tenemos: atribución de liderazgo, liderazgo carismático, liderazgo transaccional y transformacional, modelo de intercambio líder-miembro (LMX)

a) Atribución del liderazgo

La teoría de la atribución de liderazgo considera que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen acerca de otro individuos (McElroy, 1982). Se considera que las personas tienen prototipos de liderazgo que afectan a su percepción de quien es (o no) un líder. El prototipo de liderazgo es una representación mental que los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o comportamientos compatibles con el prototipo (Phillips y Lord, 1982), que influyen rasgos como inteligencia, personalidad abierta, habilidades verbales, comprensión y dedicación. Así pues, los individuos mantienen concepciones de líderes prototipos (es decir, opiniones de como son los líderes) y luego evalúan a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones. Las

personas, juzgadas como buenos líderes es probable que sean aquellas cuyas acciones y comportamientos se ajustan a las ideas que mantenemos.

Así, un liderazgo eficaz se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. Se puede decir que los individuos desarrollan impresiones globales de un líder eficaz y, posteriormente utilizan estas impresiones globales para descubrir las dimensiones específicas de la conducta del líder (Phillips y Lord, 1981).

A nivel organizativo, el marco de atribuciones explica por qué las personas tienden a atribuir ya sea lo extremadamente negativo o ya sea lo extremadamente positivo del desempeño de una organización a su líder. También ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando sus organizaciones sufren fuertes pérdidas, sin importar si son ellos los causantes. Aclara igualmente porque estos directivos tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos, sin importar cuanto han contribuido a lograrlos. Normalmente, esos prototipos tienen bases culturales, es decir, reciben influencia de los valores culturales nacionales.

b) Liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de las atribuciones. Los seguidores atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos, tales como: una cantidad muy importante de confianza y dominio de sí mismo, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias o, cuando menos, la capacidad de convencer a sus seguidores de que posee dicha confianza y convicción. Los líderes carismáticos cuidan mucho crear una imagen de éxito y competencia y ser ejemplo con su conducta de los valores que han adoptado, este decir, hacen sacrificios en la persecución de sus objetivos. Asimismo, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas.

Así mismo nos menciona que los líderes carismáticos generalmente: a) establecen una visión grandiosa de un futuro con el que los empleados se identifican, b) crean un sistema de valor que todos aceptan y c) tienen confianza

en los seguidores y se ganan a cambio su confianza absoluta. Crean una atmósfera de cambio y están obsesionados por ideas visionarias que emocionan, estimulan e impulsan a poner todo el empeño.

También nos menciona que son dominantes, muestran una confianza excepcional en sí mismos y tienen una fuerte convicción moral sobre sus creencias. Se esfuerzan por crear una aureola de competencias y éxito, comunican grandes expectativas y generan confianza en sus seguidores (Conger y Kanungo, 1988).

c) Liderazgo transaccional y transformacional

El liderazgo transaccional considera que se trata de un proceso donde líderes y seguidores se elevan entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación. Los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con miras de cambiar una cosa por otra. Los transformacionales extraen lo mejor de sus seguidores y los impulsan hacia el logro de necesidades y metas. Superiores y universales (Burns, 1978).

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus seguidores. Trata de conseguir resultados superiores mediante el desarrollo de uno o más de los cuatro comportamientos siguientes (Bass, 1998; Avolio, 1999).

- a) **Influencia Idealizada.** Los líderes transformacionales desarrollan una conducta que estimula fuertes emociones en los seguidores y su identificación con el líder. Los líderes son admirados, respetados y se confía en ellos. Los seguidores se identifican con los líderes y quieren motivarles, dotan a sus líderes aptitudes, persistencia y determinación extraordinarias. Para avanzar más esta influencia generalizada, los líderes transformacionales a menudo colocan las necesidades e intereses de los seguidores por encima de las propias.
- b) **Motivación Inspiradora.** Los líderes transformacionales inspiran a los seguidores proporcionándoles una visión atractiva, sentido y retos en su trabajo, así como ejerciendo de modelo de conducta. Consiguen que los seguidores se imaginen estados futuros atractivos y crean expectativas

comunicadas de forma clara que los seguidores quieren cumplir. Los líderes transformacionales inspiran a otros por lo que dicen y hacen.

- c) Estimulación intelectual. Es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que los perciban desde una nueva perspectiva. Los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de los seguidores para ser innovadores y creativos. Por ello, les urgen a que cuestionen suposiciones, reformulen problemas y enfoquen viejas situaciones desde nuevas perspectivas. Se piden nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas a la par que se incluye a los seguidores en el proceso de toma de decisiones. Las ideas de los seguidores no se critican por el simple hecho de que puedan diferir de las del líder.
- d) Consideración individualizada. Los líderes transformacionales prestan la especial atención a las necesidades de logro y desarrollo de cada seguidor y actúan con tutores. Establecen un clima de apoyo donde las diferencias individuales son respetadas y se premian para elevar la creatividad y la innovación. Los líderes transformacionales delegan autoridad a sus seguidores para que tomen decisiones. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances. Los seguidores alcanzan niveles más altos de habilidades.

d) **Modelo de intercambio líder-miembro (LMX)**

El enfoque del modelo del intercambio líder-miembro sugiere que los líderes clasifican a los seguidores en miembros externos e internos del grupo. Los internos comparten un vínculo y un sistema de valores e interactúan con el líder. Los externos del grupo tienen unas relaciones con el líder que se limitan a las requeridas por la descripción formal del puesto. Por tanto, los miembros internos tienen mayor oportunidad de recibir asignaciones desafiantes y recompensas significativas. Estos miembros son más positivos acerca de la cultura organizativa y están más motivados, a veces por una toma de decisiones más participativa para portar un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos. Un miembro externo del grupo no se considera del tipo de persona con la que el líder prefiere trabajar y es probable que su actitud se convierta en una profecía

que se cumple en sí misma, ya que recibe menos asignaciones desafiantes, recibe poco refuerzo positivo, se aburre con el trabajo y a menudo abandona la organización. Experimenta una relación de menor calidad con el líder.

El enfoque del intercambio líder - miembro reside en la suposición de que la percepción que tiene el líder de los seguidores influye en su comportamiento que, a su vez, influye en el comportamiento del seguidor. Los intercambios de alta calidad de líderes y miembros se relacionan con diversos resultados favorables, como una menor rotación de trabajadores, promociones más frecuentes, mayor compromiso con la organización y actitudes más positivas hacia el trabajo.

El modelo LMX es importante por varias razones. En primer lugar, es sencillo. Proporciona a los líderes una manera relativamente directa de crear liderazgo. En segundo lugar, dicho modelo destaca la importancia de centrar la atención en la relación entre el líder y los seguidores. Por último, el LMX es congruente con el enfoque moderno de la motivación, pues pone de relieve la singularidad de cada miembro de la unidad de trabajo. (p. 540 - 548).

Reglas de Liderazgo según Jack Welch

Welch (1995) Nos menciona las principales reglas que se deben considerar para desarrollar un buen liderazgo

1. Los líderes buscan mejorar a su equipo continuamente y aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados.
2. Un líder no solo busca que el personal se enfoque en la visión de la empresa, sino de que se sienta identificado con ella y participe.
3. El líder está siempre motivando y persuadiendo en su personal energía positiva y optimismo.
4. Los líderes deben establecer confianza mediante la amistad, la transparencia, honestidad y el honor.
5. Líderes toman decisiones de acuerdo a su criterio y experiencia.
6. Los líderes cuestionan e insisten para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.

7. El líder inspira dando el ejemplo a su grupo de trabajadores, durante la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.
8. Un líder siempre celebra sus triunfos. (p. 541- 542).

El poder: La clave del liderazgo

George y Jones (2014) Nos indican que Cualquiera que sea el estilo de una persona, un componente clave de un buen liderazgo es el poder que tiene el líder para afectar al comportamiento de los demás y lograr que actúen en cierta forma. Existen diversos tipos de poder: legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y de referencia.

- a) Poder legítimo: es la autoridad que un gerente posee en virtud del lugar que ocupa en la jerarquía de una organización. Con frecuencia, el estilo personal del liderazgo influye en la forma en que un gerente ejerce el poder legítimo. Tomemos el caso de Carol Loray, gerente operativa de una compañía de tarjetas de felicitación que dirige un grupo de 15 artistas y diseñadores. Loray tiene poder Legítimo para contratar nuevos empleados, asignar proyectos a los artistas y diseñadores, supervisar su trabajo y evaluar su desempeño. Ella usa ese poder con eficacia. Siempre se asegura de que sus asignaciones de proyectos se ajusten a lo más posible a los intereses de sus subordinados, para que ellos disfruten de su trabajo.
- b) Poder de recompensa: el poder de recompensa es la capacidad de un gerente para conceder o denegar estímulos tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y estímulos intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto). Se motiva a los miembros de una organización para que tengan un alto desempeño mediante una diversidad de recompensas. Tener la capacidad de conceder o denegar premios con base en el desempeño es una fuente fundamental de poder que permite a los gerentes tener una fuerza laboral fuertemente motivada.
- c) Poder coercitivo: el poder coercitivo es la capacidad de un gerente para castigar a los empleados. Los castigos pueden ir desde reprimendas verbales y reducciones de sueldo o del horario del trabajo hasta el despido.

Finalmente el uso excesivo del poder coercitivo rara vez produce alto desempeño y es éticamente cuestionable. A veces equivale a una forma de maltrato mental que despoja a los trabajadores de su dignidad y les provoca niveles excesivos de estrés.

- d) Poder experto: se basa en conocimientos, habilidades y las experiencias especiales de un líder. La naturaleza de poder experto varía de acuerdo con el nivel de jerárquico líder. Es frecuente que los gerentes operativos y medios posean una gran pericia técnica pertinente para las tareas que realizan sus subordinados.
- e) Poder de referencia: el poder de referencia es más informal que las otras clases de poder. El poder de referencia está en función de las características personales que un líder, y proviene del respeto, la admiración y la lealtad que le profesan sus subordinados y colegas. (p. 485 – 488).

2.3.2 Niveles de Productividad Laboral

(Guzmán, 2006) define a la productividad como el acto de ser un sujeto útil y productivo, en una acción individual o de manera conjunta para la elaboración de un producto o servicio mediante la utilización de métodos y sistemas de fabricación o desarrollo, donde aparecen condicionantes de tipo constante o variable, tales como, tiempo, espacio y recursos (p.153).

Koontz y Weihrich (2014) explicaron que la productividad es la relación de insumos-productos en cierto periodo con consideración a la calidad. Es decir, la definen como la relación entre calidad y bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, maquinas, equipos de trabajo y a los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que se da cuando alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado obteniendo así el máximo de productos. (p. 416).

Gutiérrez (2014) indica que la productividad tiene que ver los resultados que se obtienen en un proceso o sistema, por lo que para incrementar la productividad se obtiene logrando mejores resultados considerando los recursos que hemos empleado para generarlos.

Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre resultado alcanzado y los resultados utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recurso; mientras que la eficiencia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. (p. 20).

2.3.2.1 Beneficios de la productividad laboral

Bain (2003) nos indica que la productividad es un instrumento que se utiliza para poder comparar la producción en distintos niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

Por otro lado los cambios de la productividad tienen influencia en fenómenos sociales y económicos, tales como el crecimiento económico, el aumento del nivel de vida, mejoras en pagos de la nación, control en la inflación e incluso en la cantidad y calidad de las actividades recreativas.

La única manera en que un negocio aumente su rentabilidad es incrementada la productividad. La herramienta principal para lograr una mejora en la productividad es el uso de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. (p.4)

2.3.2.2 Importancia de la productividad laboral

Bain (2003) menciona que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos (p.4).

2.3.2.3 Indicadores de productividad laboral

Koontz y Weihrich (2013), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, lo cual está relacionado con la productividad y sirve para medir de forma integral la productividad.

a) Eficiencia

Idalberto Chiavenato (2004) citado por Alva y Juárez (2014) indica que la eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Asimismo, representa una cualidad importante de las empresas u organizaciones, cuyo propósito siempre es alcanzar metas aunque impliquen situaciones complejas y muy competitivas.

Por otra parte, la eficiencia se enfoca principalmente en los medios para resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, así como en capacitar a los subordinados por medio de un enfoque reactivo para que cumplan con las labores establecidas.

b) Efectividad

Establece la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permitiendo medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, donde lo importante es el resultado, no importa a que costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

c) Eficacia

La eficacia se relaciona con el concepto de productividades y agrega una idea de expectación o deseabilidad. “hacer lo que está bien”. Otra definición de eficacia es “obtener el afecto deseado o producir el resultado esperando”.

Eficacia es hacer bien las cosas maximizando los esfuerzos y recursos orientados al cumplimiento de objetivos y metas bien definidas. Valorar el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir 100% del servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario

que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado (p.18-20).

2.3.2.4 Factores que influyen en la productividad según Ramírez (2006)

a) La ética profesional y su enfoque

En el siglo XIX se caracterizó por el desarrollo de la ética laboral, muy ligada a la ética protestante, la cual hace del trabajo la actividad. El trabajo como tal requería de la entrega total en las horas laborables.

b) La corriente de las relaciones humanas

Más hincapié sobre el factor humano, el conocimiento de la conducta humana y las variables sutiles inherentes al trabajador que inciden en la productividad.

c) El sindicalismo

Elemento de equilibrio entre el patrón y el trabajador. Aquel diseñando métodos para incrementar la productividad y el trabajador sindicalizado tratando de debilitar dicha posición. El sindicalismo no se opone al incremento de la productividad, pero considera a su vez que a un incremento de trabajo corresponde un incremento de salarios, como ganancias de la productividad. Se manifiesta en la resistencia al cambio, en pedir mayores prestaciones, reducción de horas de trabajo, largas vacaciones o una jubilación más temprana.

d) Tecnología

La innovación tecnológica marcha a pasos agigantados: los cambios tecnológicos puedes:

1. Mejorar la productividad: un agricultor puede producir más con tractor que con un par de bueyes.
2. No necesariamente incrementar la productividad: contar con equipos sofisticados puede resultar perjudicial si el personal no se capacita de manera adecuada.

Según Schroeder (2002) citado por Alva y Juárez (2014) indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las

políticas gubernamentales. Además nos menciona que las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos (p.225).

2.3.2.5 Factores para mejorar la productividad

Bian (2003) citado por Alva y Juárez (2014), señala que existen factores internos y factores externos que pueden contribuir a la mejora de la productividad en toda la organización.

a) Factores internos

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza del trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

1. Factores duros

Producto: la productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y Equipo: la productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología: La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía: En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

2. Factores blandos.

Persona: se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas: Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de proveer los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo: Se debe realizar un análisis de sistemáticos de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección: Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuestos, las técnicas de control de costos y otros.

b) Factores externos.

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

Ajustes estructurales: los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos: el traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias del servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales: dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales: Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración privada: e infraestructura: comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad. Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones.

Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- 1.- Crear constancia en los propósitos.
- 2.- Adoptar una nueva filosofía.
- 3.- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- 4.- Establecer liderazgo.
- 5.- Eliminar slogans vacíos.
- 6.- Eliminar cuotas numéricas.
- 7.- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- 8.- Desechar temores.
- 9.- Romper barreras entre departamentos.
- 10.- Tomar acciones para lograr la transformación.
- 11.- Mejorar

constantemente y siempre el proceso de producción y servicio. 12.- Desistir de la dependencia en la inspección en masa. 13.- Remover barreras para apreciar la mano de obra. 14.- Reeducar vigorosamente (p. 225-227).

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad:

1.- Tratar a las personas con respeto y confianza. 2.- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios. 3.- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia. 4.- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total. 5.- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio. 6.- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador. 7.- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales. 8.- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas. 9.- Practicar la administración con el ejemplo. 10.- Imponerse objetivos altos.

2.3.2.6 Dimensiones que permiten el logro de la auténtica y permanente productividad según Siliceo, Casares, y González (2004)

1. Compromiso: Con uno mismo, con el trabajo, con valores, (personales, grupales, organizacionales y nacionales), con una misión, con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.
2. Conocimiento: Se requiere de una capacitación y desarrollo permanente, donde el entrenamiento y la educación superan la obsolescencia y motivan al personal, fortaleciendo su compromiso y lealtad; permitiendo formar un “espíritu productivo”.
3. Resultado: Hace referencia de objetivos, productos, servicios y cultura de calidad. Modelos de calidad total. (ISO (organización internacional de normalización) 9000 y otros), excelencia en el servicio al cliente, competitividad y rentabilidad; son estrategias que están enfocados en los resultados de toda organización.
4. Manejo racional de los recursos: Es el aprovechamiento, uso eficaz y responsable de los recursos físicos, equipos, instrumentos, etc.; lo cual implica su cuidado, respeto y mantenimiento, es decir, su uso racional y el cuidado del ecosistema.

5. Contribución: Es el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender. Implica tener responsabilidad social y contribuir al bien común, trabajar en equipo, y buscar permanentemente la solidaridad y la participación humana.
6. Retribución: Es el reconocimiento y/o compensación justa y equitativa por la tarea y esfuerzos realizados; es decir satisfacción, arraigo y mayor motivación frente al trabajo. (p.215).

Así mismo encontramos otras dimensiones de productividad de Cequea(2011) de las cuales menciona: (p.43-44)

Tabla 4

Dimensiones de productividad

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Motivación	Es la energía o esfuerzo que el empleado pone para lograr los resultados de la organización.
Satisfacción Laboral	Actitud del trabajador ante la satisfacción de sus necesidades como también de sus expectativas, y su interacción con los factores motivantes del ambiente laboral que desarrolla sus actividades laborales.
Competencias	Características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la organización.
Participación	Se manifiesta cuando el individuo decide incorporar su conocimiento en la toma de decisiones y la organización establece los espacios para su concreción. La forma de participación y el contexto determinan el alcance del efecto positivo sobre el rendimiento y la productividad.
Trabajo en Equipo	Conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer unidos, satisfacer las necesidades afectivas de los miembros y trabajar por un bien común.
Manejo de Conflictos	Proceso que se manifiesta cuando un individuo o grupo percibe diferencias o divergencias entre sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionados con las tareas o con las relaciones socio-afectivas.

	La negociación es fundamental como dinámica para manejar el conflicto.
Cultura Organizacional	Fenómeno de dimensión psicosocial presente en la organización, producto de un conjunto de creencias y valores compartidos, determinada por el marco estratégico de la organización (misión, visión, valores, políticas y estrategias) y su estructura. Índice en los individuos y en los grupos, y está directamente relacionada con los resultados de la organización.
Liderazgo	El liderazgo está determinado por la cultura de la empresa e índice directamente en sus resultados.
Formación y Desarrollo	Proceso de la organización para mejorar e incrementar las competencias de los individuos y dotarlos de las capacidades requeridas para el desarrollo de sus funciones.
Clima Organizacional	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que esté se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Está determinada por la cultura organizacional y tiene incidencia en el desempeño de las personas y en los resultados de la organización.

Fuente: Cequea, M.,(2011).

Barreras de la productividad

León (2009) Debemos reconocer cuales son las barreras que impiden mayores niveles de productividad, para concientizarnos y actuar en consecuencia. Entre las barreras más comunes y arraigadas tenemos:

a) Burocracia obsesiva. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la educación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos.

b) Arteriosclerosis organizacional. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de tramites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las

arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que están requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad

c) Feudalismo corporativo. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, solo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e indispensable y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.

d) Excesiva centralización de los controles. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta la última área de la organización. Este sistema por lo tanto no aprovechó al máximo el potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment.

e) Mentes cerradas al cambio. En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus metas cerradas a todo cambio o innovación. (p.16)

Principios de la gestión total de la productividad

Lefcovich (2009) nos menciona los once principios para generar productos y servicios de calidad superior, costos unitarios bajos y tiempos de respuestas rápidas:

Principio 1: Calidad/ perfección. Buscar en la calidad la perfección del diseño (calidad de conformidad y calidad de desempeño).

Principio 2: Orientación hacia el cliente. Tener en cuenta la opinión del cliente, aprender de ellos con diligencia, hacer que el cliente se sienta satisfecho con el servicio o producto brindado, dejar una apositiva impresión en sus mentes acerca de la empresa, ya sean de un producto o servicio, y la organización. Es decir debemos enfocarnos en deleitarlos, no simplemente en satisfacerlos.

Principio 3: El valor de los empleados. Considerar a la gente que trabaja en la empresa como un activo, proporcionándoles armonía y seguridad en el trabajo.

Principio 4: Curva de aprendizaje. Siempre que sea posible, los niveles de productividad y los costos de producción deben planearse sobre las bases de las curvas de aprendizaje.

Principio 5: Diseñar productos y servicios con una estrategia deliberada para estandarizar y simplificar sus componentes.

Principio 6: Benchmarking. Tomar lo mejor de las tecnologías de por lo menos tres competidores en cuanto a diseño de productos, servicios y procesos de producción, y tratar de mejorar lo que la competencia ya ha logrado.

Principio 7: Miniaturización. Utilizando tecnologías basada en microprocesadores en el diseño de servicios y de procesos.

Principio 8: Investigación y desarrollo. Proseguir agresivamente con la investigación en materia de productos y procesos, trabajando muy de cerca con instituciones académicas y de investigación general, para desarrollar ideas que mejoran la productividad

Principio 9: Secreto. La innovación de ideas para la mejora de la productividad, en especial las que se desarrolla en las empresas, deben de mantenerse en absoluto secreto.

Principio 10: Mutuo beneficio: Por cada toma de decisión que se haga se debe tener en cuenta de que manera beneficiara a la empresa, a sus propietarios, al personal de trabajo, a los clientes, a los proveedores y a la sociedad.

Principio 11: Consistencia. Resulta mucho mejor ser consiente que ser perfecto ocasionalmente. (p.8)

2.4 Definición de términos básicos

Agente económico: Podemos definirlos como los responsables de la actividad económica, los que deciden qué producir, cómo producir y cómo distribuir lo producido. Podemos distinguir tres tipos de agentes económicos: familias, empresas y sector público (Avila, s.f.).

Autoritario – Coercitivo: es extremadamente autocrático y fuerte, centralista, coercitivo y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización (Quintero, 2012).

Autoritario – Benevolente: es menos fuerte y menos cerrado, es decir menos rígido, pero más condescendiente (Quintero, 2012).

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Burocracia obsesiva: se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un rigor mortis en respuesta a retos internos y externos según definición del autor (León, 2009).

Calidad Total: la calidad total se describe como el mejoramiento continuo, la perfección para el cumplimiento de las necesidades de los clientes y lograr diferenciarse de los demás.

Cultura organizacional: es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización, refleja la mentalidad predominante. (Chiavenato, 2011).

Capital intelectual: es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva (Sánchez, Melian y Hormiga, 2007).

Competitividad: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.(Garay, s.f)

Democrático: sistema orientado más hacia el lado participativo, además por cuanto se considera la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores (Quintero, 2012).

Efectividad: es lograr el objetivo y a la vez recibir la respuesta de cuan satisfecho está el cliente.

Eficiencia: grado de eficiencia con que se utiliza los recursos para crear un producto; es decir lograr el objetivo con menos recursos y menos tiempo.

Eficacia: la eficacia es cuando una persona logra el objetivo establecido, muy independientemente del uso de los recursos y el tiempo necesario.

Empowerment: conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En este sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con los que aprenden y dominan (Chiavenato, 2011).

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, 2011).

Líder Autocrático: Estilo de liderazgo en el que hay claramente un líder que manda y gobierna al grupo, que son subordinados a él. El poder, la fuerza y el gobierno residen en una única figura, la del líder (Sánchez, 2010).

Líder Democrático: Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo (Sánchez, 2010).

Líder Laissez – Faire: conocido como el líder liberal, es una persona iniciativa, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos lo crean conveniente (Sánchez, 2010).

Participativo: conduce a una administración abierta, participativa y democrática por excelencia (Quintero, 2012).

Productividad: Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. se define como el uso eficiente de recursos en la producción de diversos bienes y servicios.

CAPITULO III

MARCO

METODOLOGICO

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación: Cuantitativo - Descriptivo – Propositiva

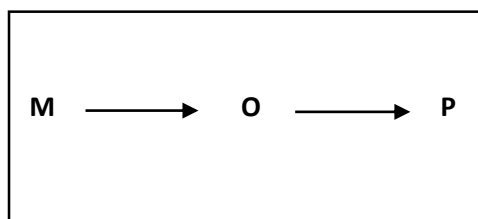
(Sampieri, 2010). El tipo de investigación es descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice en la Facultad de Ciencias Empresariales, además se busca describir tendencias de un grupo o población.

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará un programa de capacitación de coaching para los trabajadores de la FACEM, permitiéndoles corregir las deficiencias encontradas e incrementar su productividad laboral.

Finalmente cuantitativa porque utilizaremos la recolección de datos para aprobar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadísticos y para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías.

3.1.2 Diseño de la investigación: No experimental – Transeccional

Nuestra investigación es de diseño no experimental por que el estudio se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos; y a la vez transaccional porque recopilaremos datos en un momento único Sampieri (2010).



Dónde:

M = Muestra

O = Observación

P = Propuesta

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Debido a la naturaleza de nuestra investigación la población está comprendida por todos los trabajadores administrativos, docentes de tiempo parcial, docentes de tiempo completo y directores que laboran en la facultad de ciencias empresariales; teniendo como número total de población a 176 trabajadores (directores, docentes y personal administrativo).

Tabla 5

Distribución de la población

Escuela Académica	Personal Administrativo	Docente de tiempo parcial	Docente de tiempo completo	Director de Escuela	TOTAL
Administración de Empresas	5	52	7	1	65
Contabilidad	3	36	6	1	46
Turismo y Negocios	2	19	2	1	24
Negocios Internacionales	1	23	2	1	27
Administración Pública	0	10	1	1	12
Personal de la FACEM	2	0	0	0	2
TOTAL	13	140	18	5	176

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Muestra

En la presente investigación se tomara un muestreo no probabilístico también llamadas muestras dirigidas que será aplicada a criterios de los investigadores. Para la selección de la muestra consideraremos al personal administrativo, docentes de tiempo completo, docentes de tiempo parcial y directores de la Facultad de Ciencias Empresariales, para ello se empleó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2(N)(p)(q)}{Z^2(p)(q) + e^2(N - 1)}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la Población

p: Probabilidad de Éxito = 50%

q: Probabilidad de Fracaso = 50%

Z: Valor tipificado de la confiabilidad = 1,96 (corresponde a 95% de confianza). Indica la dirección y el grado en que un valor individual se aleja de la medida en una escala de unidades de desviación estándar.

e: Error de estimación = 0.05 o 5%. Indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre que la muestra escogida no sea representativa.

$$n = 121$$

Entonces en base a ellos se tiene las siguientes divisiones de la muestra:

Para el desarrollo de la investigación se tomara en cuenta el tamaño de la muestra probabilística estratificada tal como se observa y a la vez escogiendo estas muestras, para el número de encuestas a aplicar en cada escuela de la FACEM.

Tabla 6

Distribución de la muestra para liderazgo.

Escuela Académica	N: Tamaño de la población	n: Tamaño de la muestra probabilística
Administración de Empresas	65	45
Contabilidad	46	32
Turismo y Negocios	24	17
Negocios Internacionales	27	19
Administración Pública	12	8
Total		121

Fuente: *Elaboración propia*

Así mismo para la muestra de la productividad laboral se trabajó con un muestreo no probabilístico por conveniencia del investigador y a su vez estratificado, siendo aplicada a los directores que conforman las diferentes escuelas de la FACEM que en este caso medirán la productividad del personal administrativo y Docentes de tiempos completos.

Tabla 7

Distribución de la muestra para productividad.

Escuela Administrativa	N: Tamaño de la población	n: Tamaño de la muestra no probabilística
Director de Administración de Empresas	13	8
Director de Contabilidad	10	7
Director de Turismo y Negocios	6	3
Director de Negocios Internacionales	4	2
Director de Administración Publica	2	1
Total		21

Fuente: Elaboración propia

3.3 Hipótesis

H_1 : Existe relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad laboral en los trabajadores de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

H_0 : No existe relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad laboral en los trabajadores de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

3.4 Variables

Estilos de Liderazgo:

Para Madrigal (2005) nos menciona que: “El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”. Este mismo autor agrega que “está determinado por las habilidades que predominan al ejercer el mando. En la práctica

profesional, el líder reafirma estas habilidades de acuerdo con su posición y con los resultados que va obteniendo. Asimismo Jiménez (1998) citado por Alva (2012) menciona que el estilo de liderazgo puede oscilar entre varios extremos; desde dejar hacer sin intervenir hasta controlar todo, o estar orientado a la persona, el trabajo, las metas o los resultados”.

Niveles de Productividad:

Guzmán (2006), indica que es el acto de ser útil y productivo, ya sea en una acción individual o conjunta para elaborar un producto o servicio a través de la utilización de métodos o sistemas de fabricación, donde aparecen condicionantes de tipo constante o variable, como: tiempo, espacio y recursos.

3.5 Operacionalización

Tabla 8

Operacionalización de variables

Variables Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica e Instrumentos de recolección de datos	Índice	
Estilos de liderazgo	Autoritario Coercitivo	Decisiones sin consultar	Encuesta – Cuestionario	Totalmente de acuerdo	
		Comunicación descendente		De acuerdo	
		Poca confianza con los empleados		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
		Énfasis en el castigo		En desacuerdo	
		Relaciones interpersonales restringidas		Totalmente en desacuerdo	
	Autoritario Benevolente	Decisiones centralizadas			
		Comunicación ascendente			
		Relaciones interpersonales escasas			
		Sanciones			
		Recompensas e incentivos esporádicos			

		Decisiones consultadas		
		Sistemas internos de comunicación.		
	Democrático	Confianza en los empleados		
		Recompensas materiales y simbólicas		
		Sanciones eventuales		
		Grupos espontáneos		
		Comunicación en todos los sentidos		
	Participativo	Decisiones delegadas		
		Trabajo en equipo		
		Énfasis en las recompensas		

Variable Dependiente	Dimensiones	indicadores	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	Índice
Niveles de Productividad Laboral	Manejo racional de los recursos	Responsabilidad	Encuesta – Cuestionario	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
	Efectividad	Eficiencia		
		Eficacia		
	Compromiso	Trabajo en equipo		
		Valores		
	Conocimiento	Capacitación		

Resultados	Calidad de trabajo
Satisfacción Laboral	Bienestar del Trabajador

Fuente: *Elaboración propia*

3.6 Abordaje metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Abordaje metodológico

Según Bernal (2010) considera el siguiente método:

Método inductivo: utiliza el rozamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

En la FACEM de la universidad Señor de Sipán, en cuanto a liderazgo podemos decir, que algunos directores motivan a sus trabajadores para lograr los objetivos planteados, por otro lado se observa que no hay mucha comunicación entre jefe y subordinado; así mismo la investigación realizada nos permitió identificar si estos líderes son capaces de enfrentar de manera eficaz y eficiente un trabajo en equipo.

Además se observó que el personal administrativo de las diversas escuelas reciben quejas por parte de los alumnos debido a la inconformidad, en cuanto al desarrollo de sus funciones, es decir, tramite de documentaciones, falta de tolerancia hacia los demás, falta de orientación y falta de compromiso con sus actividades y funciones a realizar, así mismo mencionamos que solo realizan bien su trabajo cuando su jefe está presente. En cuanto a los docentes de tiempo parcial y tiempo completo no se sienten identificados con su escuela y a la vez comprometidos con el logro de objetivos institucionales.

3.6.2 Técnicas de recolección de datos

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta, la cual es un instrumento que nos permitió identificar el estilo de liderazgo predominante en cada director de escuela y ver el nivel de productividad laboral de los colaboradores, así mismo se realizará a los sujetos de estudio que fueron seleccionados en la muestra representativa de la población, además que nos permitirá conocer las opiniones y el comportamiento de cada trabajador en su área correspondiente.

3.6.3 Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: según Sampieri (2010) consiste en un conjunto de preguntas respecto de uno o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.

El instrumento que utilizamos para la recopilación de datos será el cuestionario, tipo escala Likert para ser aplicado a la muestra estudiada de ambas variables. Además que contamos con una solicitud de permiso firmada por el decano de la FACEM; que fue aplicado en las diferentes escuelas.

Se contó con una relación de 20 Ítems para determinar el tipo de liderazgo de cada Director de las diferentes escuelas y para medir los niveles productividad laboral contaremos con una relación de 14 Ítems, las cuales se aplicará a todos los integrantes de la muestra que se estudió con el fin de obtener la información que se requería para la investigación.

El cuestionario tuvo una escala genérica de 1-5 y estuvo estructurada como se muestra a continuación:

Tabla 9

Escala de Likert.

Denominación	Puntuación
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

El instrumento que se utilizó estuvo compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios y alcanzar los objetivos del estudio; la cual fue aplicada el 15 de setiembre; se utilizó para recabar información de cada unidad de análisis, objeto de estudio y lo que constituye en el centro del problema de investigación.

Fiabilidad del cuestionario de Estilos de Liderazgo

Tabla 10

Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,847	20

Fuente: Elaboración Propia

Nuestro instrumento es altamente confiable así lo expresa el estadístico Alfa de Cronbach con un valor de 0.847.

Fiabilidad del cuestionario de Niveles Productividad laboral

Tabla 11

Estadísticas de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,918	14

Fuente: Elaboración Propia

Nuestro instrumento es altamente confiable así lo expresa el estadístico Alfa de Cronbach con un valor de 0.918.

3.7 Procedimiento para la recolección de datos

Para la recolección de datos determinamos, en primer lugar la empresa a realizar la investigación, conformada por una población y a la vez seleccionando la muestra de sujetos a estudiar; luego se realizó la selección de técnicas de recolección de información, las cuales fueron validados por expertos en la investigación científica, seguidamente se da la aplicación de la encuesta por los mismos investigadores y al mismo tiempo revisamos si los datos fueron llenados correctamente, luego se hizo la tabulación y procesamiento de la información brindada por los sujetos de estudio, lo cual esta información fue ingresada al programa SPSS versión 22, lo que nos permitió obtener tablas y figuras para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

3.8 Análisis estadísticos de datos

Para el análisis estadístico se aplicará la escala de Likert que está diseñada a manera de cuestionario, así mismo estará centrada en el personal de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cual se elaboraron ítems que tendrán respuestas de mayor a menor valor, determinándose como menor valor (Totalmente en desacuerdo) y mayor valor (Totalmente de acuerdo).

Los resultados estadísticos que se obtuvieron, se tabularon mediante la aplicación del programa SPSS versión 22, proceso de sistema que nos arrojará el cuadro o tabla que analizaremos muy superficialmente y a la vez permitiéndonos ver la relación de ambas variables, así mismo nos permitió ordenar, realizar un control de calidad, y enumerar en forma correlativa desde la 1 hasta la 120 para llevar un orden y luego ser presentado con las descripciones e interpretaciones correspondientes, producto de la información que se recopiló a través de la aplicación del cuestionario, siendo formulada a la muestra seleccionada de la Universidad Señor de Sipán.

3.9 Principios éticos

Consentimiento informado

Para el trabajo de investigación que se realizó en la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, se solicitó a la FACEM el permiso para la realización de las encuestas, la cual nos permitió informar al personal administrativo, docentes y directores sobre la investigación a desarrollar y de tal manera puedan apoyarnos en el llenado de las encuestas.

Confidencialidad

Al personal administrativo, docentes y directores de la Facultad de ciencias empresariales, se les informó que la investigación será única y exclusivamente a los participantes de dicho estudio, además que se protegerá su identidad como informante valioso de la investigación.

Observación participante

Para la aplicación de los instrumentos en las diferentes escuelas de la Facultad de ciencias empresariales, los investigadores actuaron con responsabilidad ética, manteniendo una mirada crítica para todos los efectos y consecuencias que se obtendrán de los sujetos participantes de la investigación, respetando sus derechos de opinión sobre la investigación y a la vez manteniendo una interacción con los docentes y personal administrativo de manera correcta.

3.10 Principios de rigor científico

Valor de verdad o Credibilidad

La encuesta se aplicó a los directores, personal administrativo y docentes de las diferentes escuelas que conforman la Facultad de ciencias empresariales, las cuales son las personas que participaron del fenómeno de estudio. Así mismo con la aplicación de las encuestas obtuvimos resultados que nos permitió aumentar la probabilidad y credibilidad de los datos hallados.

Para lograr la credibilidad de los datos empleamos el proceso de triangulación, lo cual implica al resultado, teórico y objetivos; basándonos en los datos que obtuvimos al aplicar el instrumento, en la interpretación de los investigadores y finalmente en la teoría recopilada.

Aplicabilidad o Transferencia

Los resultados obtenidos de la investigación no podrán ser generalizados a otros contextos o campo de acción a realizar, debido a la complejidad de las variables de estudio, así mismo porque los sujetos participantes que conforman las escuelas profesionales de la facultad de ciencias empresariales en la universidad Señor de Sipán están detallados en la muestra no probabilística del estudio. Pero, si se podrá tomar como referencia para otras investigaciones los instrumentos y las fases de investigación.

Fiabilidad o Consistencia

La investigación aborda como tema central los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral de la facultad de ciencias empresariales, lo que implica determinar la interacción entre los trabajadores y directores de la FACEM.

Los resultados que arrojaron la investigación nos permitió desarrollar una mejora en la productividad laboral, basados en líneas de acción, los cuales se derivaran del análisis interpretativo de los instrumentos aplicados.

Neutralidad

A los Directores y Docentes de la FACEM se les dio a conocer nuestra metodología a investigar y que los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos no serán sesgados ni manipulados por parte de los investigadores; por lo contrario será contrastado con la teoría existente y con las investigaciones realizadas a nivel local, nacional e internacional que tengan similitud con nuestras variables estudiadas.

CAPITULO IV
ANALISIS E
INTERPRETACION DE
RESULTADOS

4.1 Resultado del cuestionario

4.1.1 Información general

Tabla 12

Distribución de la población según edad del encuestado.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20-29	9	6.3	6.3	6.3
30-39	36	25.4	25.4	31.7
40-49	46	32.4	32.4	64.1
50-59	42	29.6	29.6	93.7
60-70	9	6.3	6.3	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

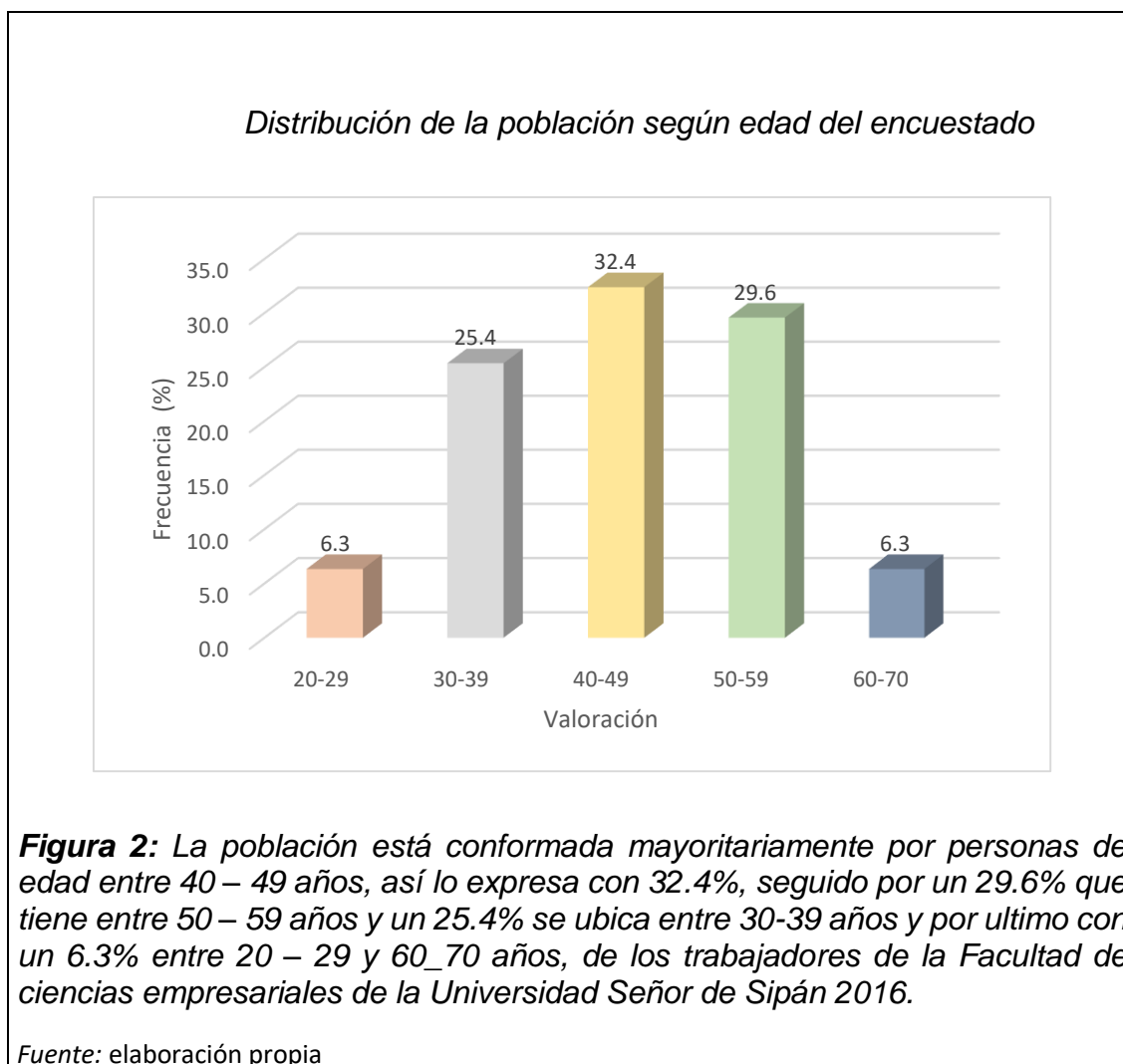


Tabla 13

Distribución de la población según sexo del encuestado.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	48	33.8	33.8	33.8
Masculino	94	66.2	66.2	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

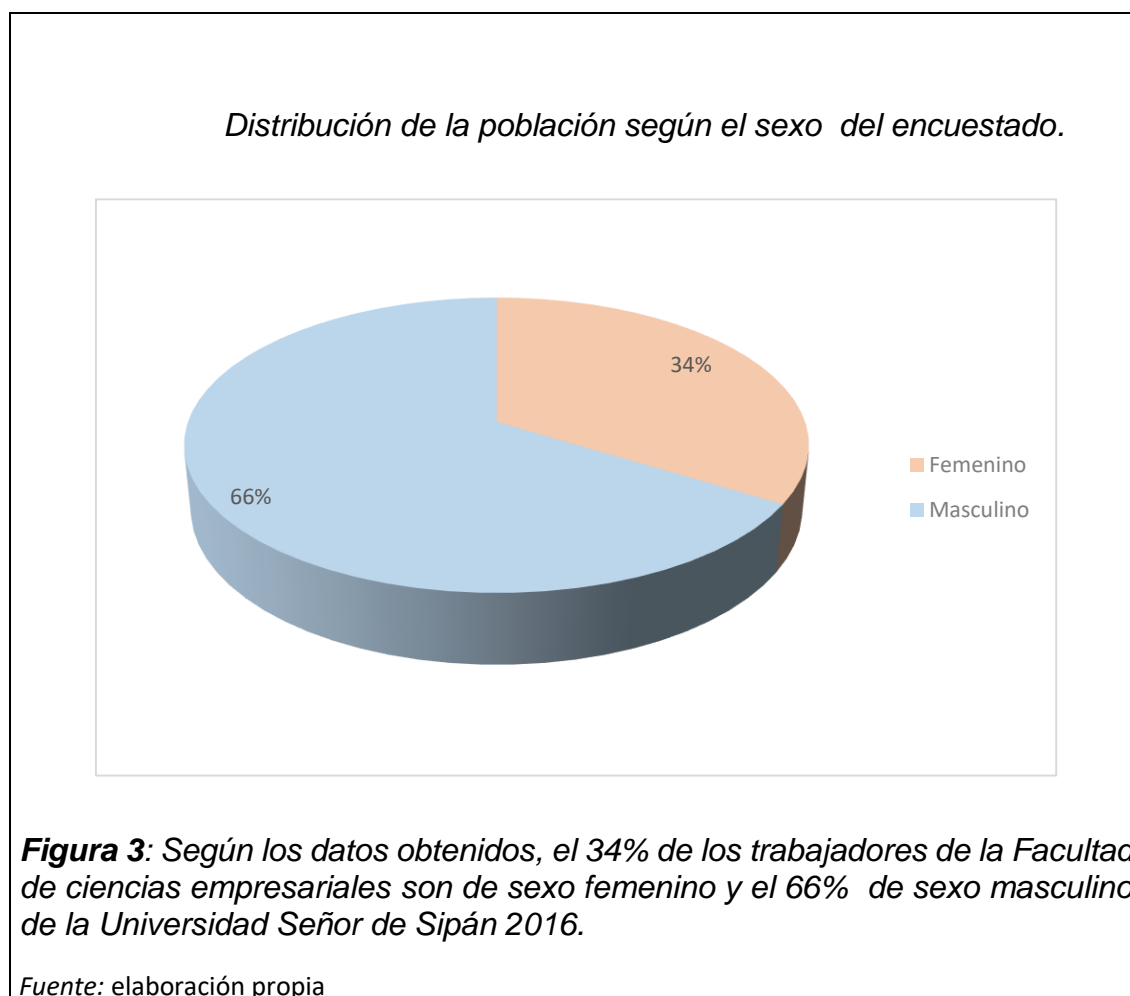


Tabla 14

Distribución de la población según escuela del encuestado.

Escuelas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administración	53	37.3	37.3	37.3
Contabilidad	39	27.5	27.5	64.8
Administración pública	9	6.3	6.3	71.1
Turismo y negocios	20	14.1	14.1	85.2
Negocios Internacionales	21	14.8	14.8	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

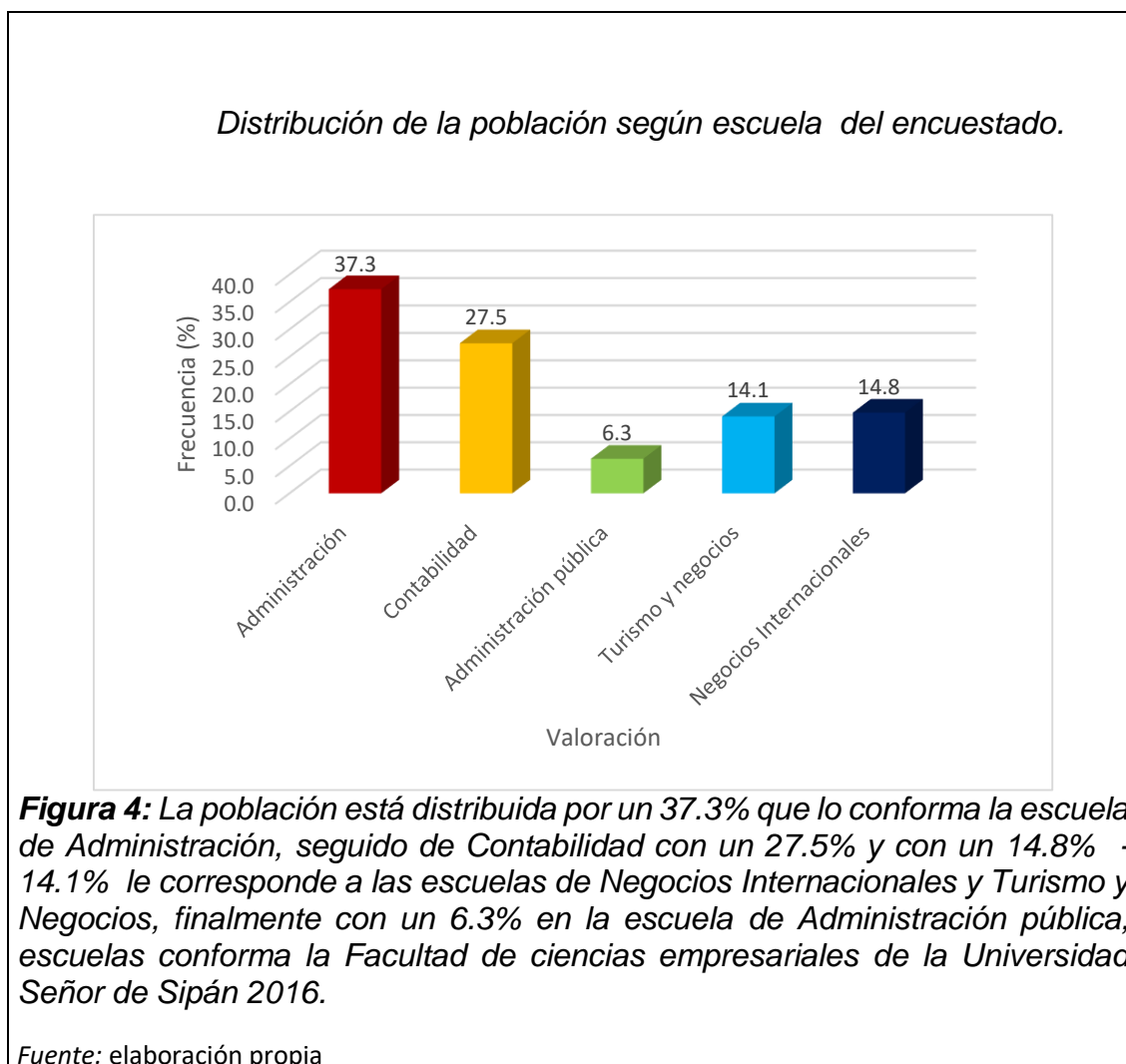


Tabla 15

Distribución de la población según el cargo del encuestado.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	2	1.4	1.4	1.4
Coordinadora	1	.7	.7	2.1
Docente tiempo completo	34	23.9	23.9	26.1
Docente tiempo parcial	95	66.9	66.9	93.0
Jefe de prácticas	4	2.8	2.8	95.8
Secretaria	6	4.2	4.2	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

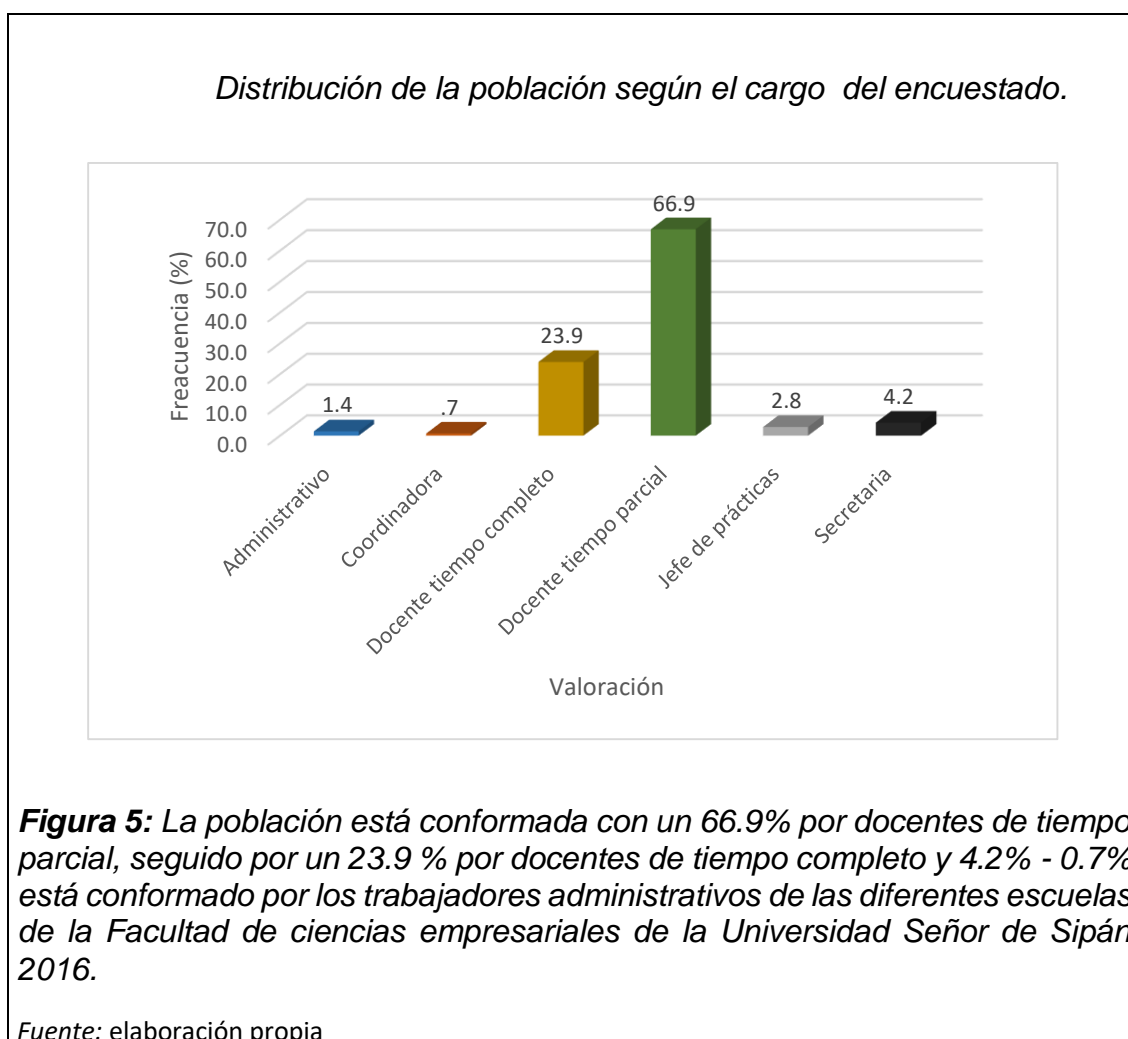
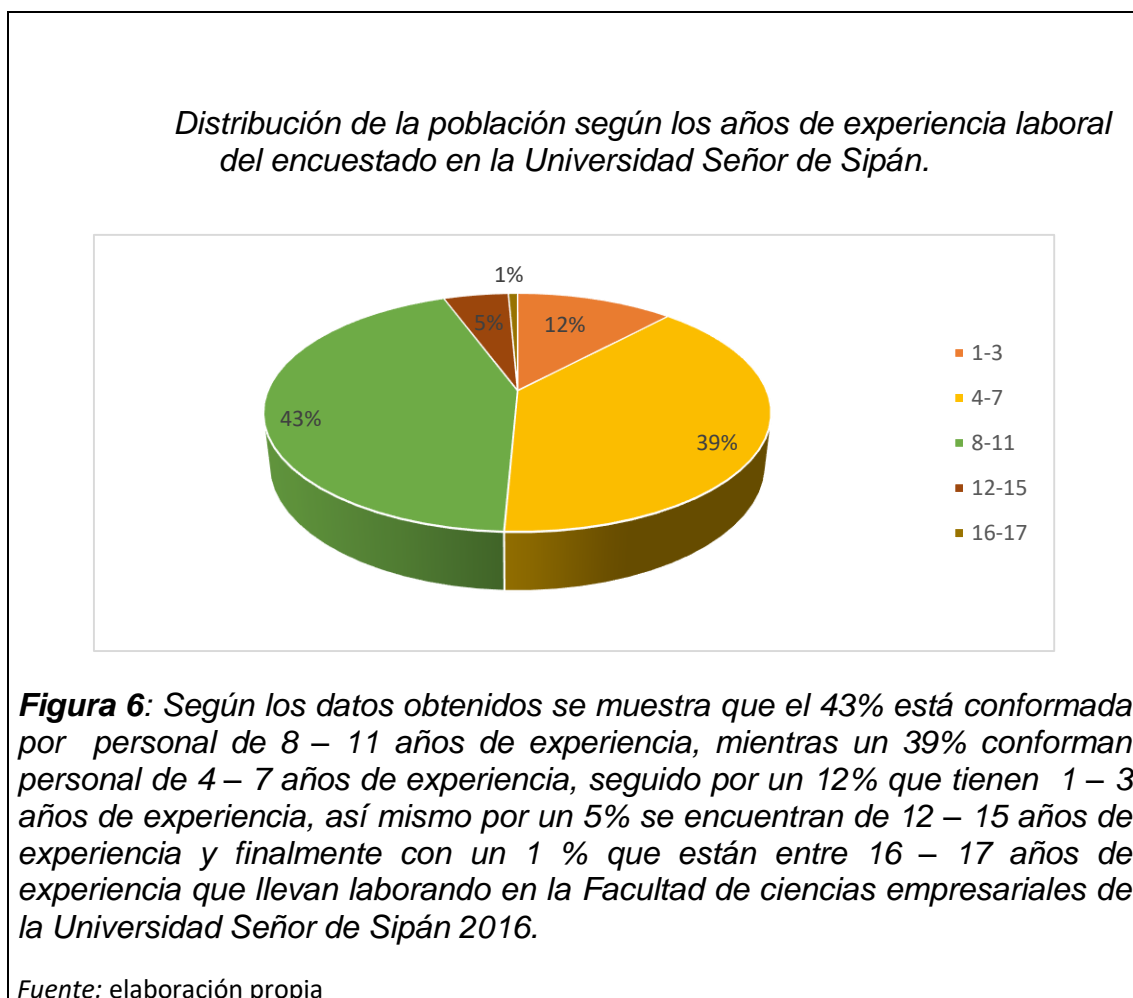


Tabla 16

Distribución de la población según años de experiencia laboral del encuestado en la universidad Señor de Sipán.

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1-3	17	12.0	12.0	12.0
4-7	55	38.7	38.7	50.7
8-11	62	43.7	43.7	94.4
12-15	7	4.9	4.9	99.3
16-17	1	.7	.7	100.0
Total	142	100.0	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.



4.1.2 Resultados de la Variable de estilos de liderazgo

Tabla 17

Estilos de Liderazgo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	2.1	2.5	2.5
Regular	42	29.6	34.7	37.2
Alto	64	45.1	52.9	90.1
Muy Alto	12	8.5	9.9	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

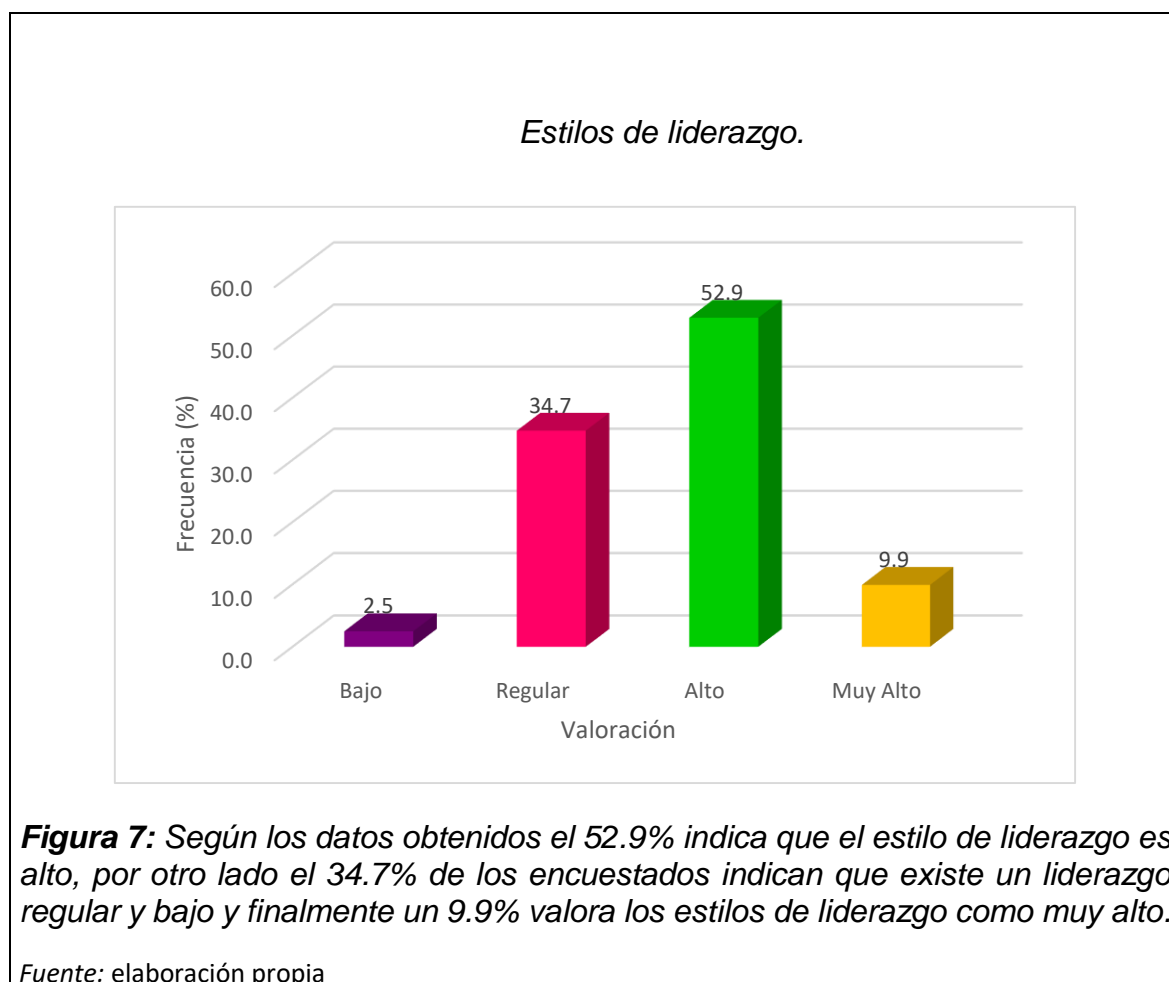


Tabla 18

Estilo de liderazgo en la dimensión autoritario coercitivo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	13.4	15.7	15.7
Regular	43	30.3	35.5	51.2
Alto	44	31.0	36.4	87.6
Muy Alto	15	10.6	12.4	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

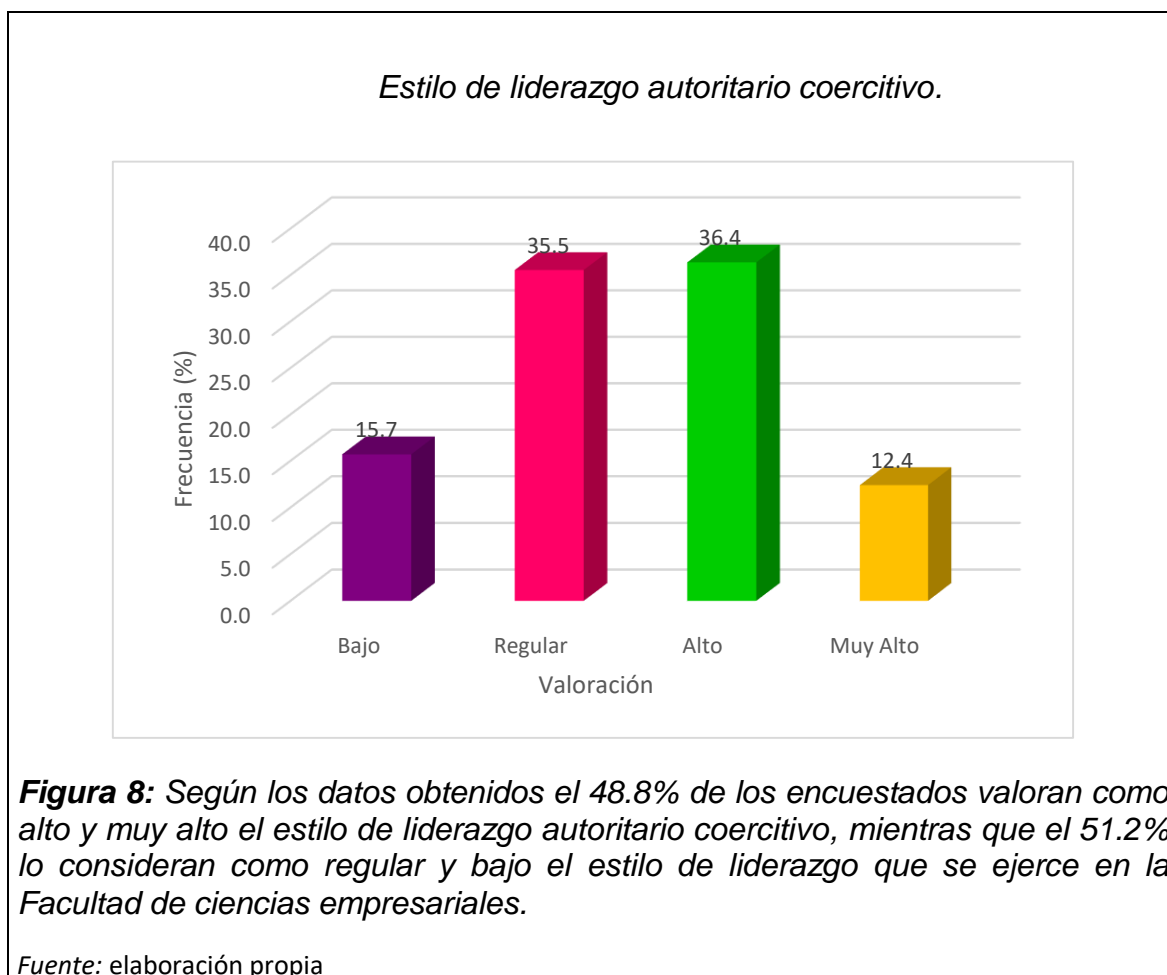


Tabla 19

Estilo de liderazgo en la dimensión *autoritario benevolente*.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	10	7.0	8.3	8.3
Regular	44	31.0	36.4	44.6
Alto	55	38.7	45.5	90.1
Muy alto	12	8.5	9.9	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

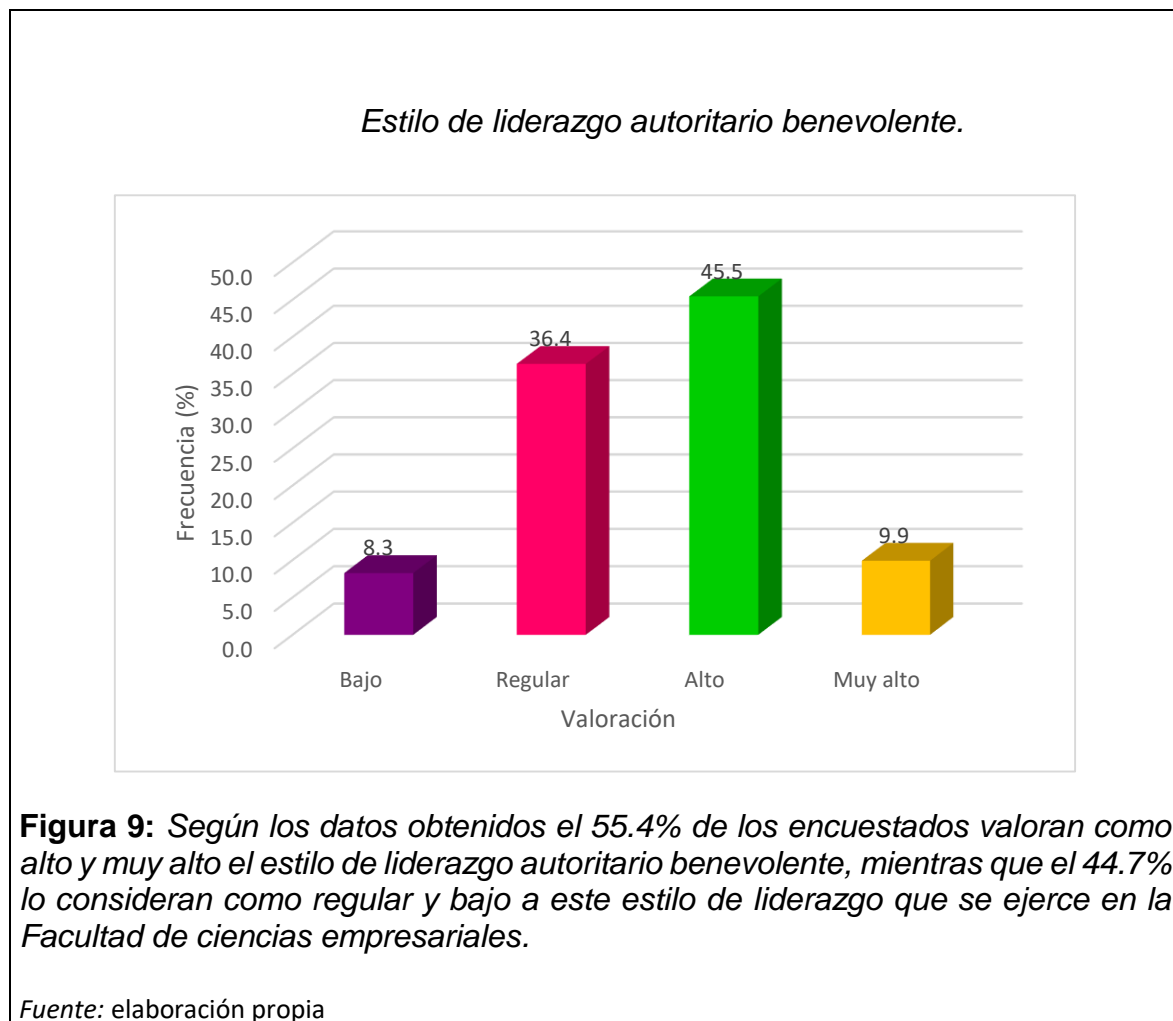


Tabla 20

Estilo de liderazgo en la dimensión democrático.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	.7	.8	.8
Regular	26	18.3	21.5	22.3
Alto	75	52.8	62.0	84.3
Muy Alto	19	13.4	15.7	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

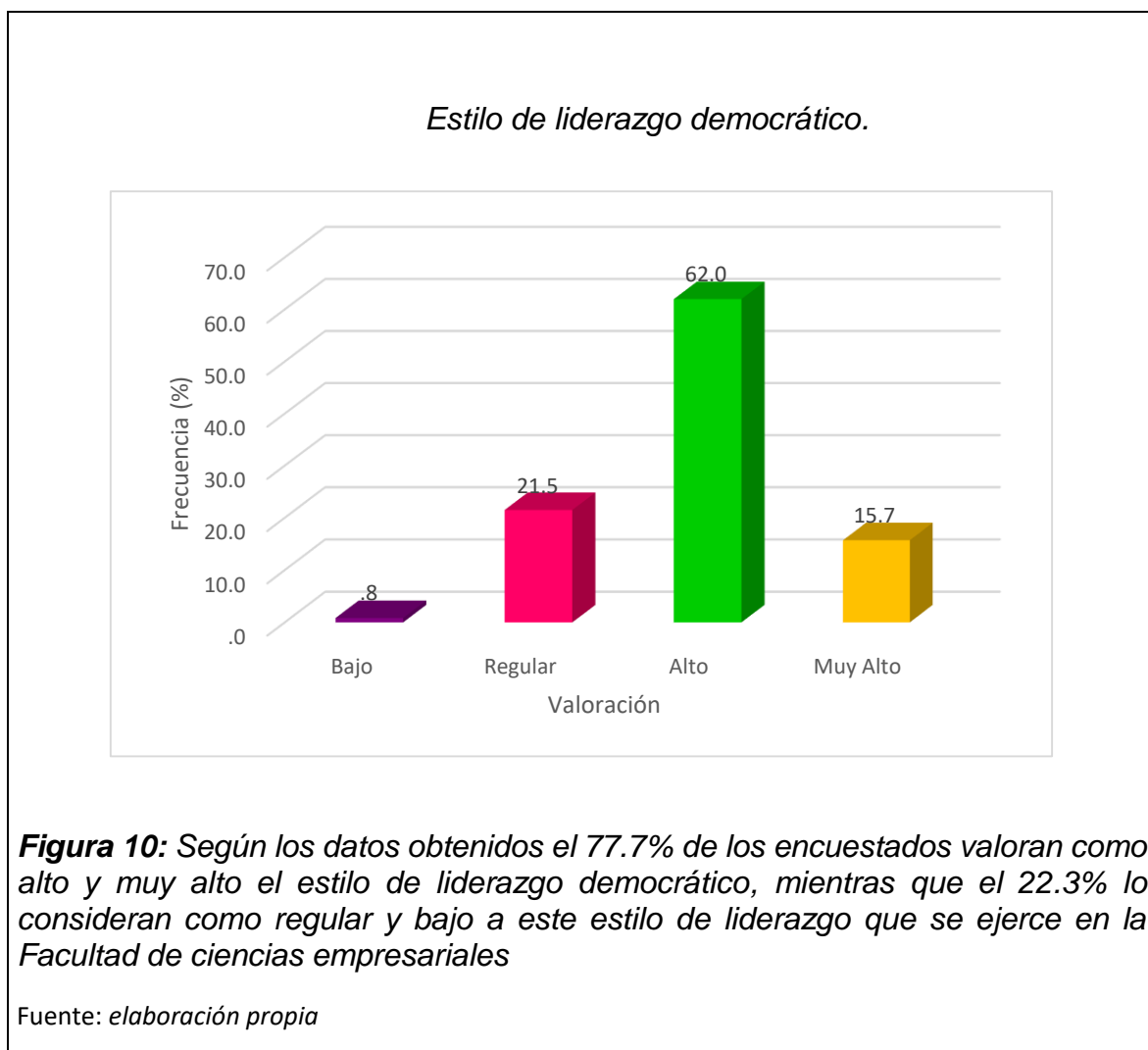


Tabla 21

Estilo de liderazgo en la dimensión participativo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	8	5.6	6.6	6.6
Regular	33	23.2	27.3	33.9
Alto	64	45.1	52.9	86.8
Muy alto	16	11.3	13.2	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

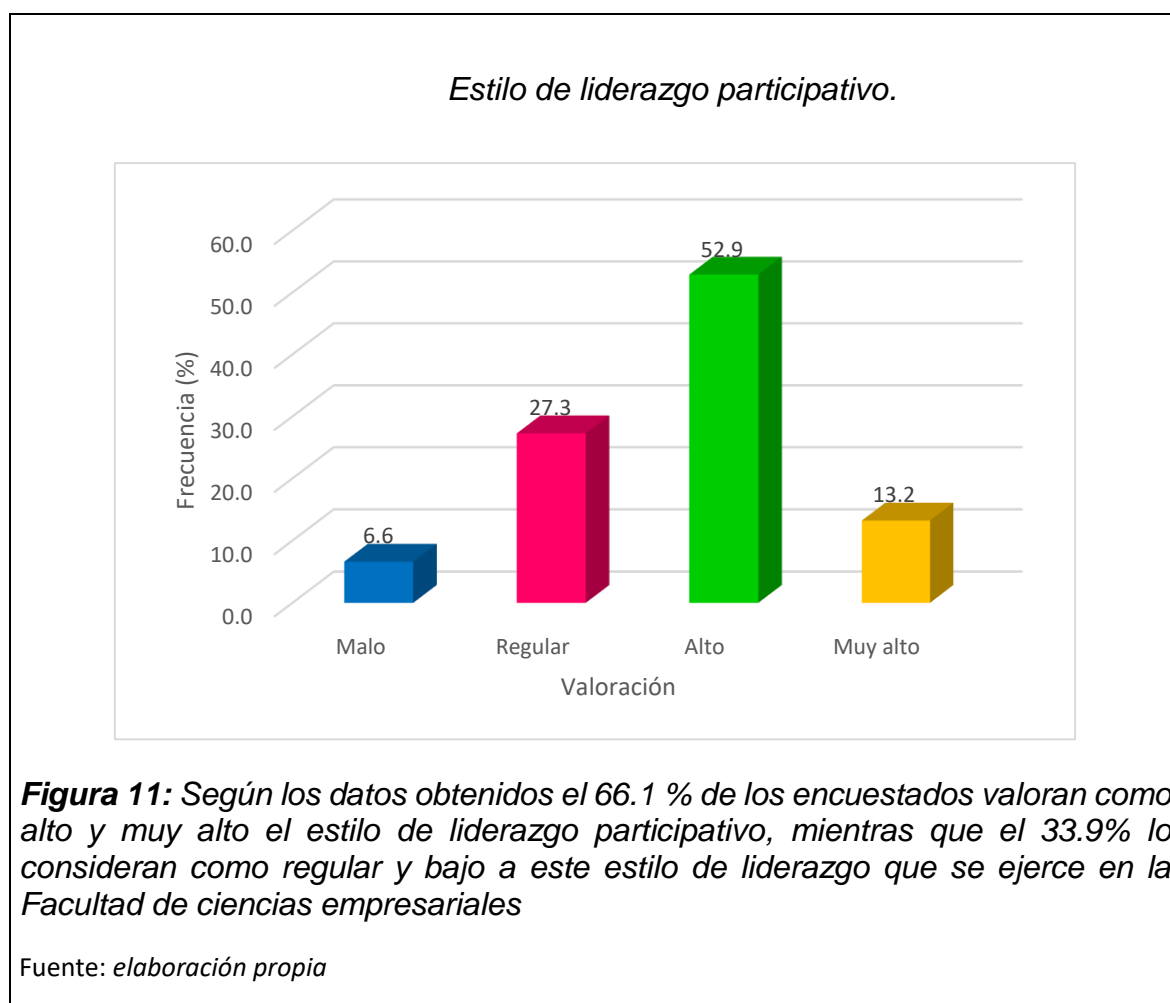


Tabla 22

Cuadro comparativo de las dimensiones de los estilos de Liderazgo.

Escala de Likert	Autoritario coercitivo (%)	Autoritario benevolente (%)	Democrático (%)	Participativo (%)
Muy bajo	0	0	0	0
Bajo	16	8	1	7
Regular	36	36	22	27
Alto	36	46	62	53
Muy alto	12	10	16	13

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

El estilo de liderazgo de mayor predominio en la Facultad de Ciencias Empresariales es el democrático, así lo manifiesta el 62% de los encuestados que lo valoran como alto, seguido para la misma escala se encuentra el estilo de liderazgo participativo con un 53%.

Tabla 23

Su jefe toma decisiones sin consultar a sus colaboradores.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	5.6	6.6	6.6
En desacuerdo	30	21.1	24.8	31.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	14.1	16.5	47.9
De acuerdo	51	35.9	42.1	90.1
Totalmente de acuerdo	12	8.5	9.9	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

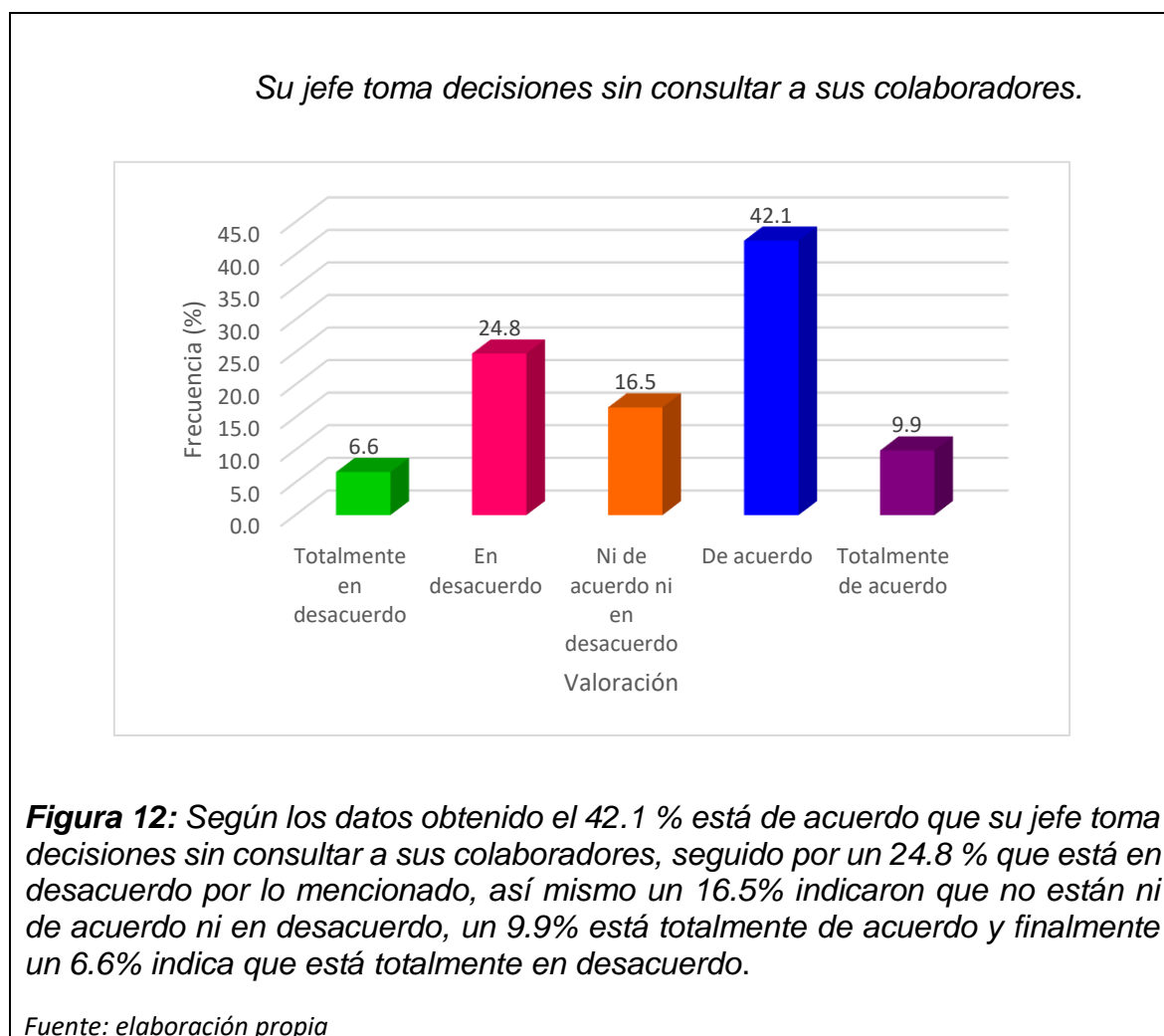


Tabla 24

Su Jefe inmediato se comunica con usted solo para darle órdenes.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	6.3	7.4	7.4
En desacuerdo	37	26.1	30.6	38.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	11.3	13.2	51.2
De acuerdo	44	31.0	36.4	87.6
Totalmente de acuerdo	15	10.6	12.4	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

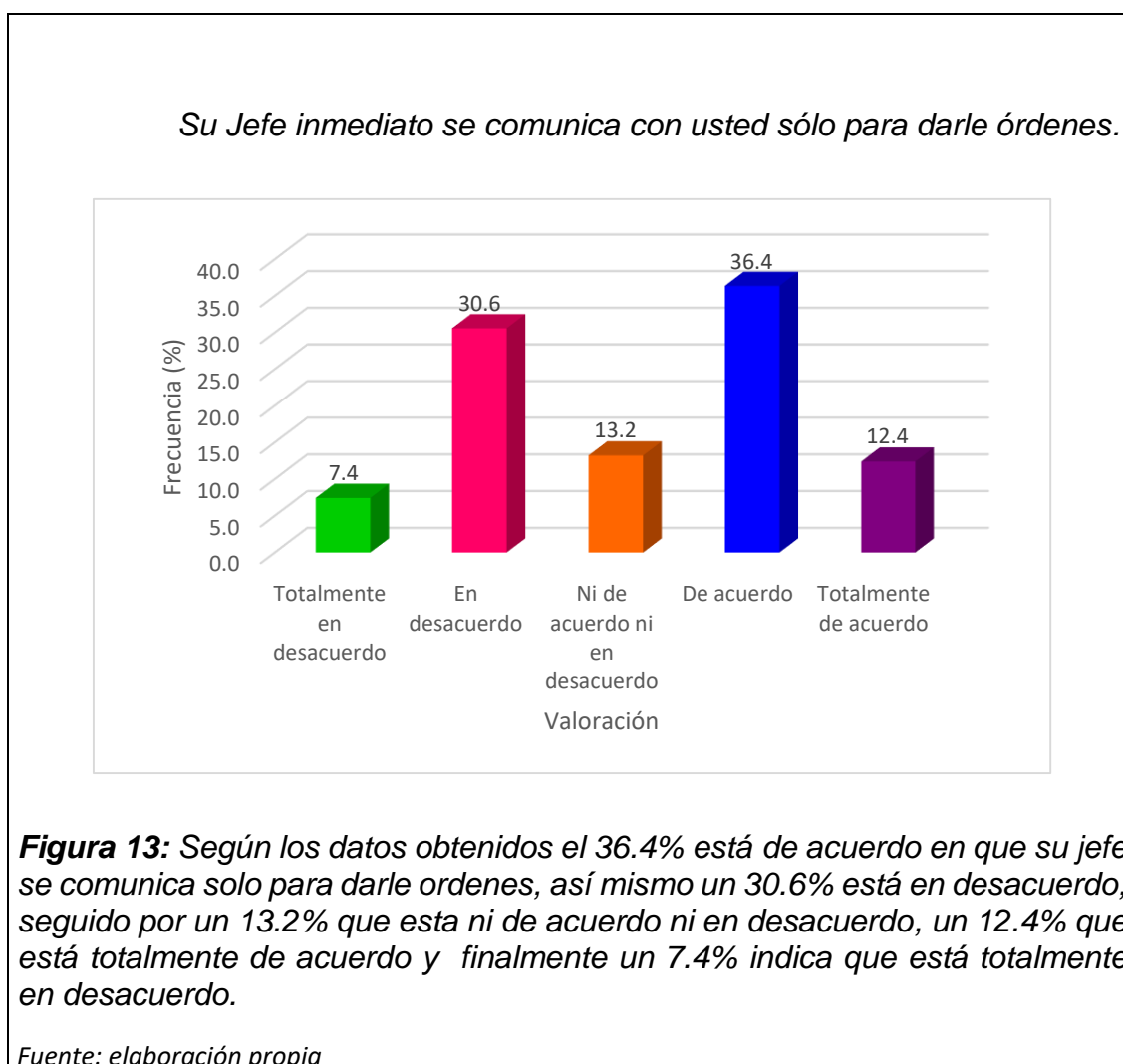


Tabla 25

Su jefe brinda poca confianza a sus empleados.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	6.3	7.4	7.4
En desacuerdo	37	26.1	30.6	38.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	12.0	14.0	52.1
De acuerdo	44	31.0	36.4	88.4
Totalmente de acuerdo	14	9.9	11.6	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

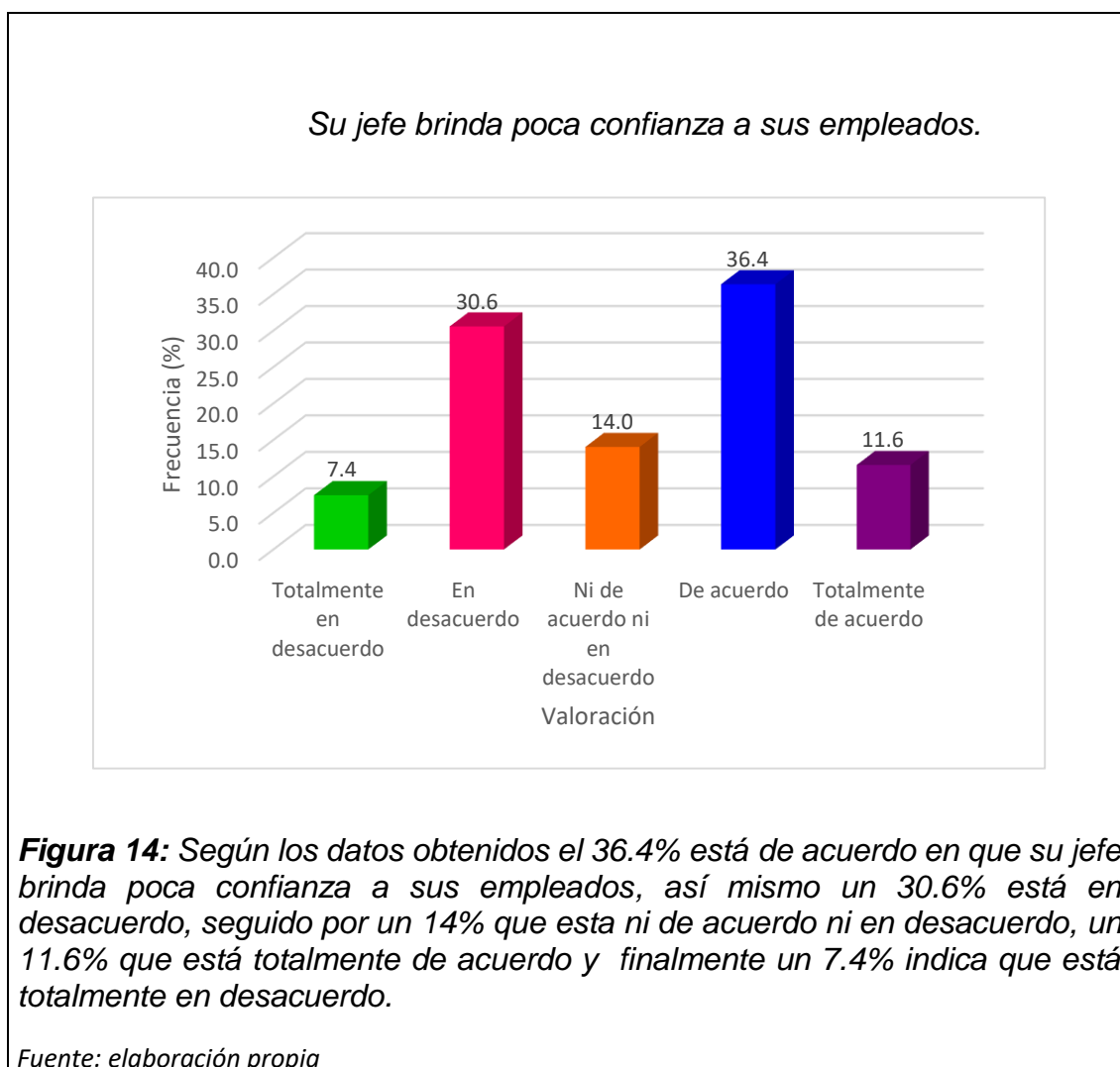


Tabla 26

Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	9.9	11.6	11.6
En desacuerdo	42	29.6	34.7	46.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	10.6	12.4	58.7
De acuerdo	39	27.5	32.2	90.9
Totalmente de acuerdo	11	7.7	9.1	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

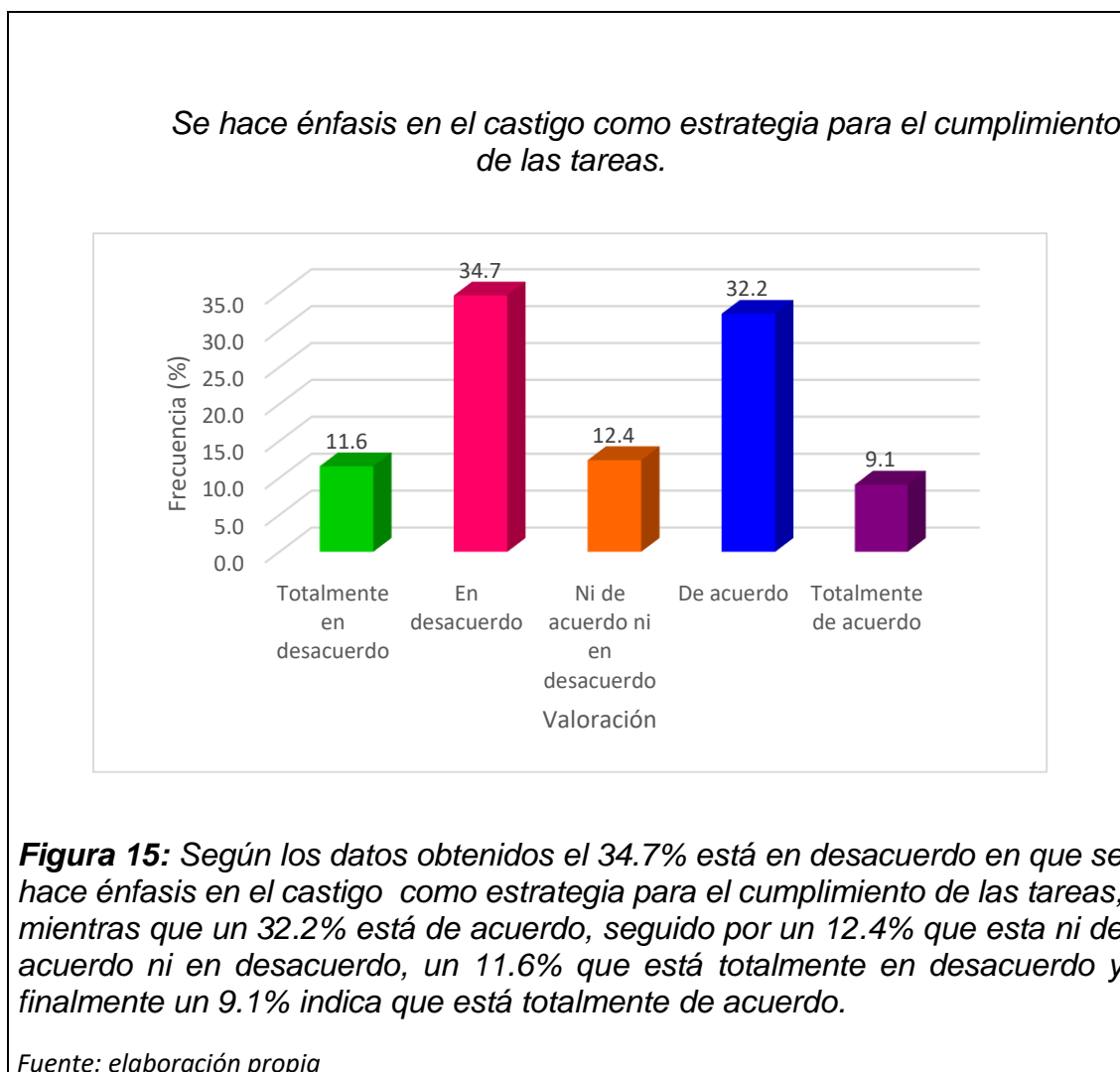


Figura 15: Según los datos obtenidos el 34.7% está en desacuerdo en que se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas, mientras que un 32.2% está de acuerdo, seguido por un 12.4% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 11.6% que está totalmente en desacuerdo y finalmente un 9.1% indica que está totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 27

Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudicial para el buen rendimiento del trabajo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	11.3	13.2	13.2
En desacuerdo	26	18.3	21.5	34.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	33.1	38.8	73.6
De acuerdo	27	19.0	22.3	95.9
Totalmente de acuerdo	5	3.5	4.1	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

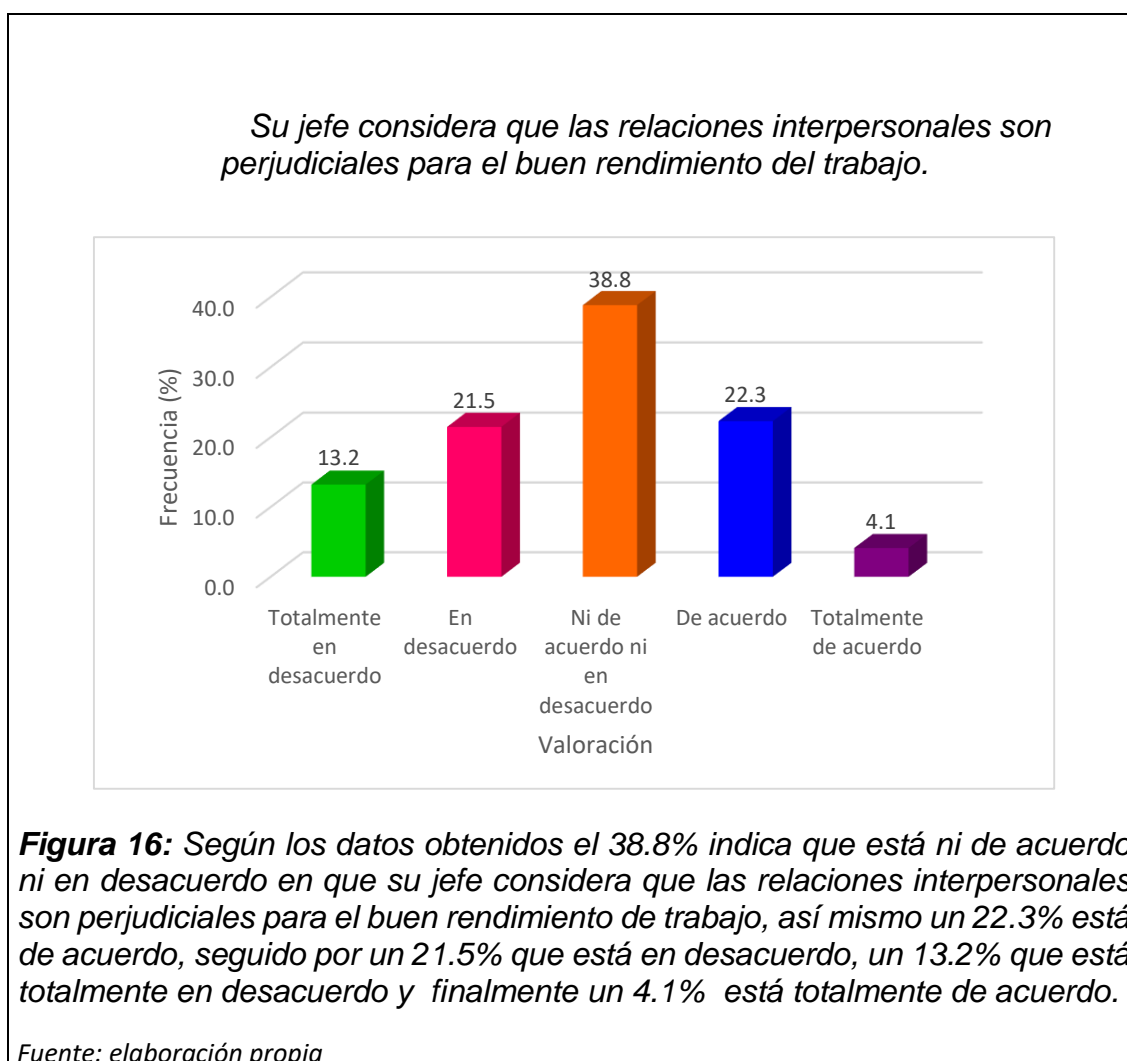


Tabla 28

Las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	6.3	7.4	7.4
En desacuerdo	30	21.1	24.8	32.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	19.7	23.1	55.4
De acuerdo	41	28.9	33.9	89.3
Totalmente de acuerdo	13	9.2	10.7	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

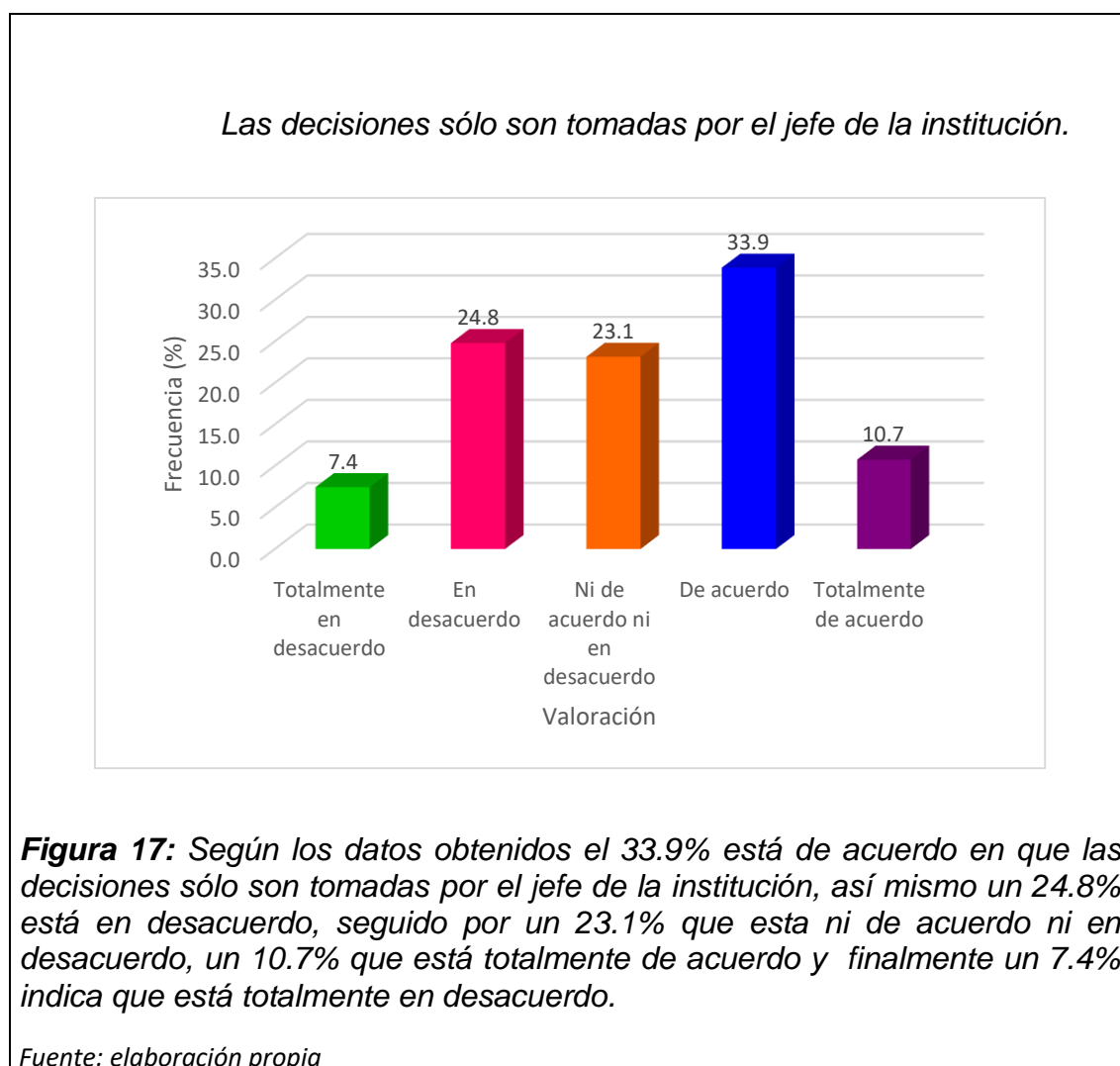


Figura 17: Según los datos obtenidos el 33.9% está de acuerdo en que las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución, así mismo un 24.8% está en desacuerdo, seguido por un 23.1% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 10.7% que está totalmente de acuerdo y finalmente un 7.4% indica que está totalmente en desacuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 29

En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2.8	3.3	3.3
En desacuerdo	37	26.1	30.6	33.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	21.1	24.8	58.7
De acuerdo	43	30.3	35.5	94.2
Totalmente de acuerdo	7	4.9	5.8	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

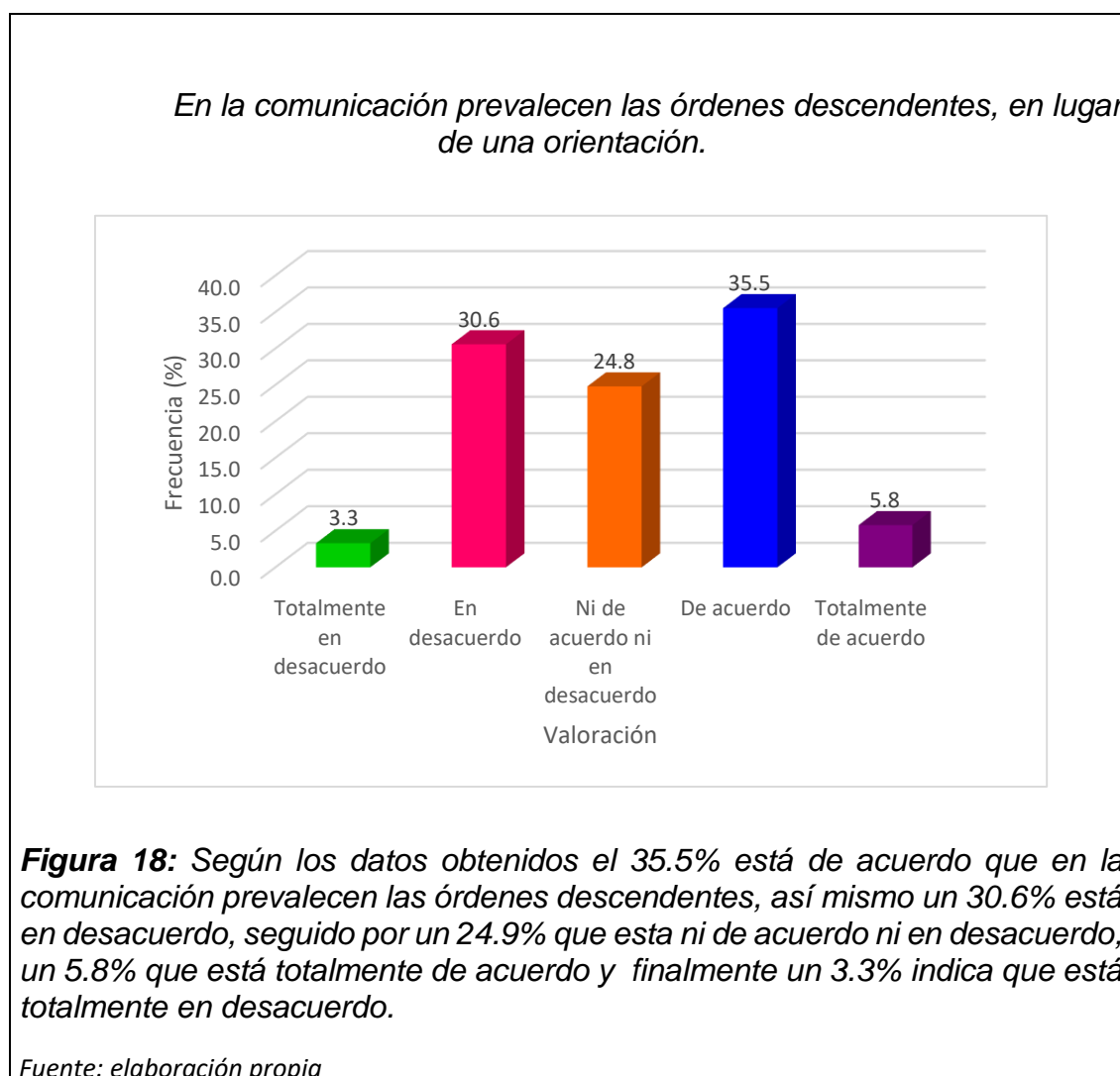


Figura 18: Según los datos obtenidos el 35.5% está de acuerdo que en la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, así mismo un 30.6% está en desacuerdo, seguido por un 24.9% que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 5.8% que está totalmente de acuerdo y finalmente un 3.3% indica que está totalmente en desacuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 30

Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	7.0	8.3	8.3
En desacuerdo	28	19.7	23.1	31.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	18.3	21.5	52.9
De acuerdo	51	35.9	42.1	95.0
Totalmente de acuerdo	6	4.2	5.0	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

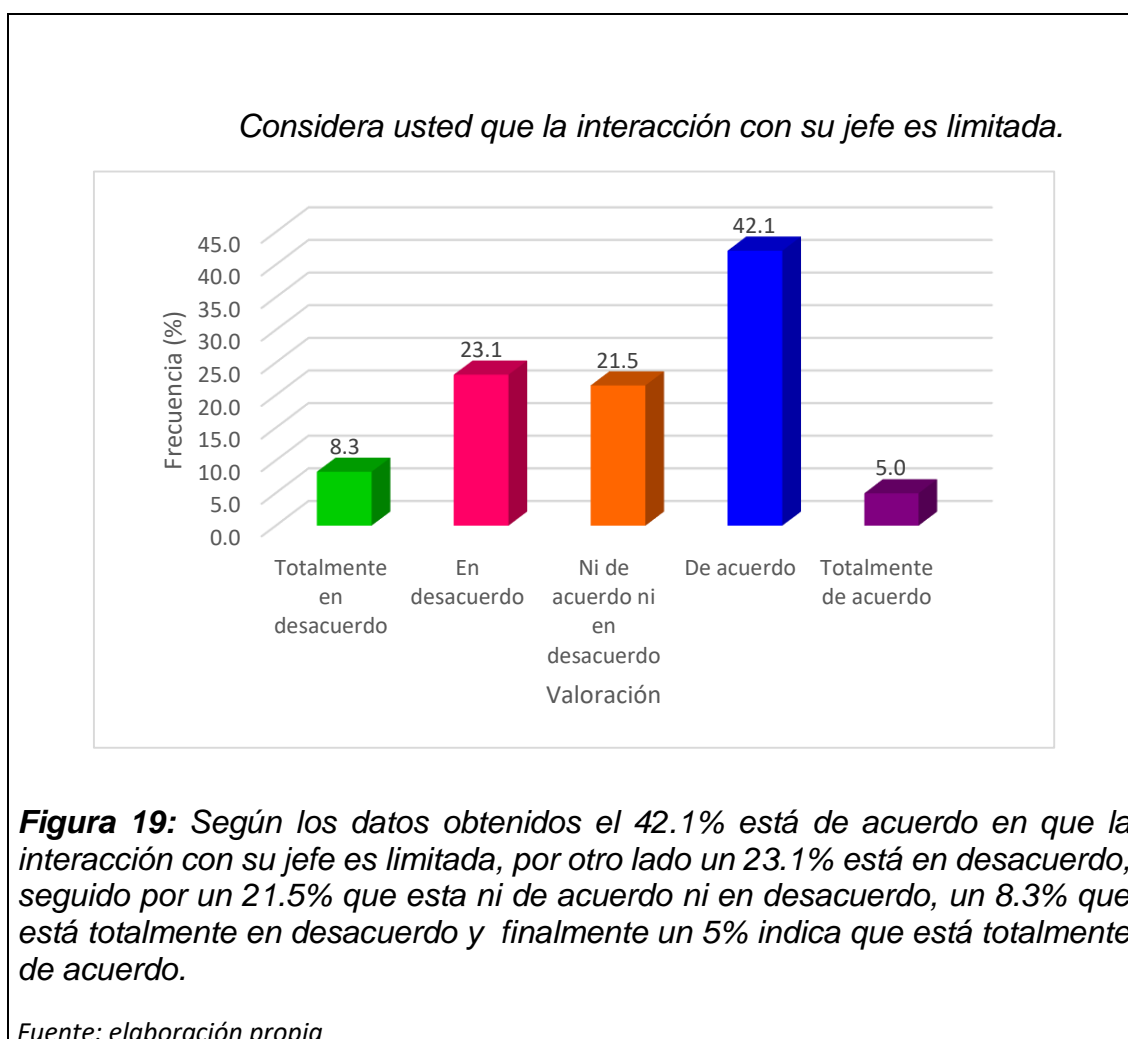


Tabla 31

El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	2.8	3.3	3.3
En desacuerdo	26	18.3	21.5	24.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	24.6	28.9	53.7
De acuerdo	51	35.9	42.1	95.9
Totalmente de acuerdo	5	3.5	4.1	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

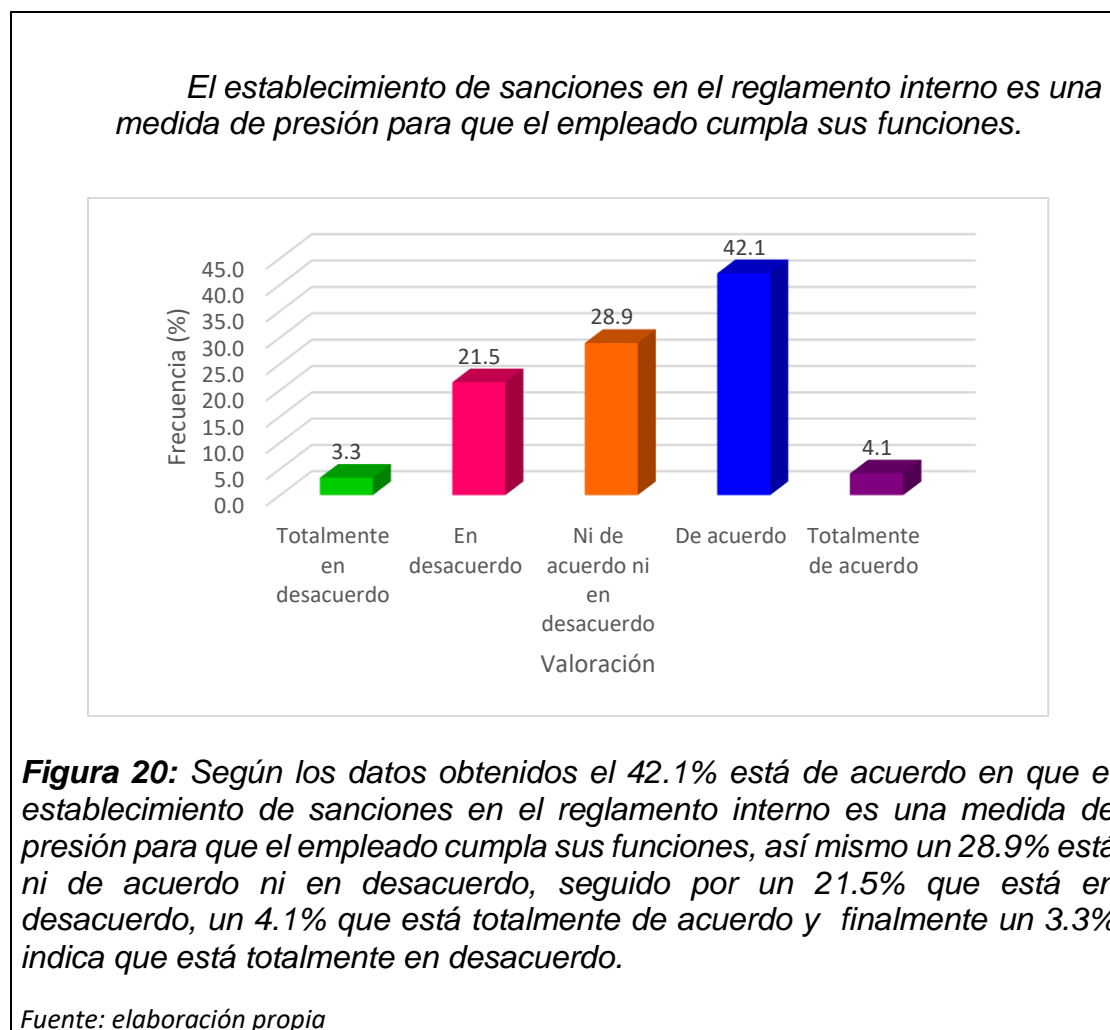


Tabla 32

Su jefe recompensa e incentiva a sus colaboradores.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	4.2	5.0	5.0
En desacuerdo	19	13.4	15.7	20.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	31.7	37.2	57.9
De acuerdo	42	29.6	34.7	92.6
Totalmente de acuerdo	9	6.3	7.4	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

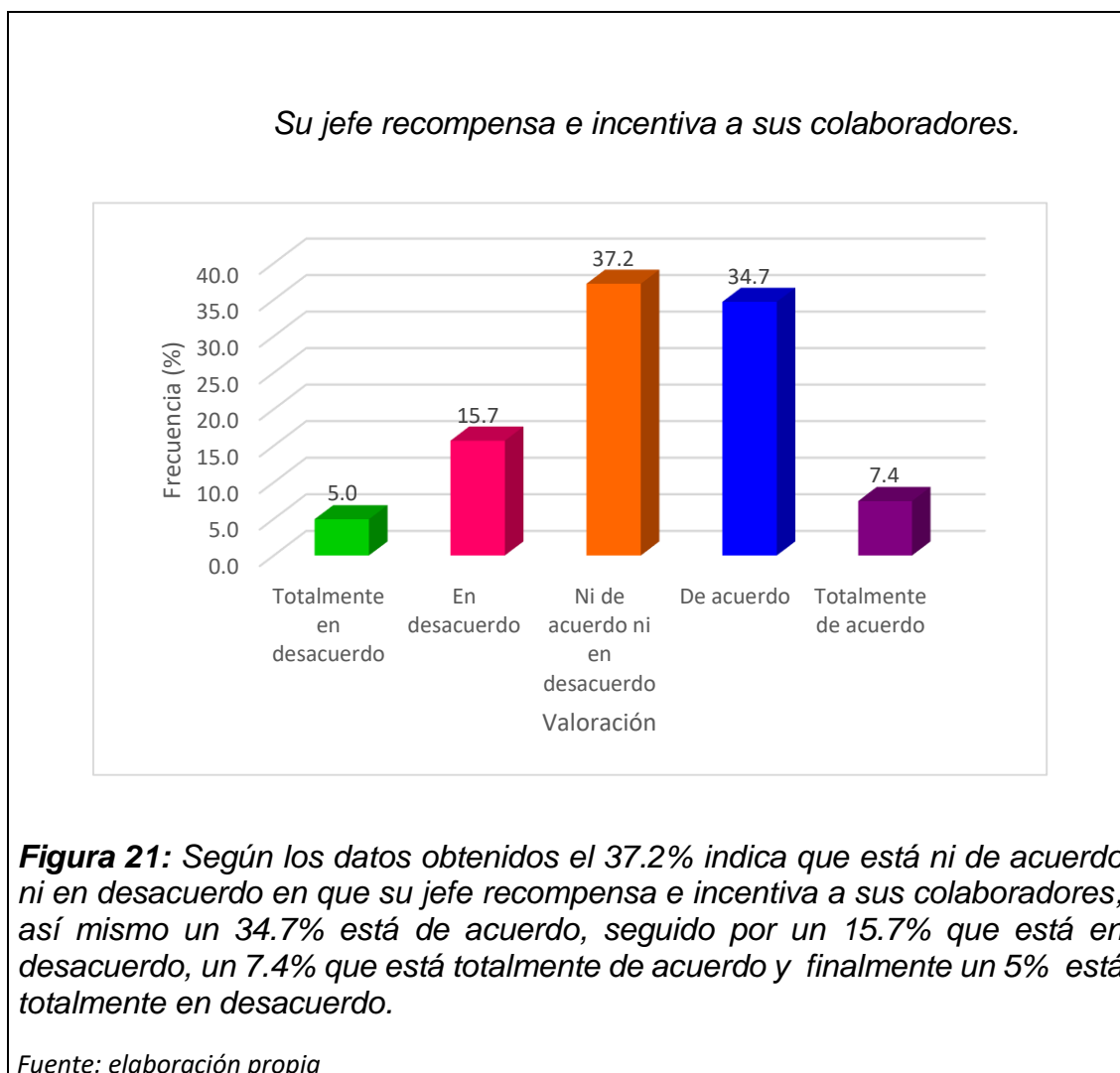


Tabla 33

Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	4.2	5.0	5.0
En desacuerdo	30	21.1	24.8	29.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	40	28.2	33.1	62.8
De acuerdo	35	24.6	28.9	91.7
Totalmente de acuerdo	10	7.0	8.3	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

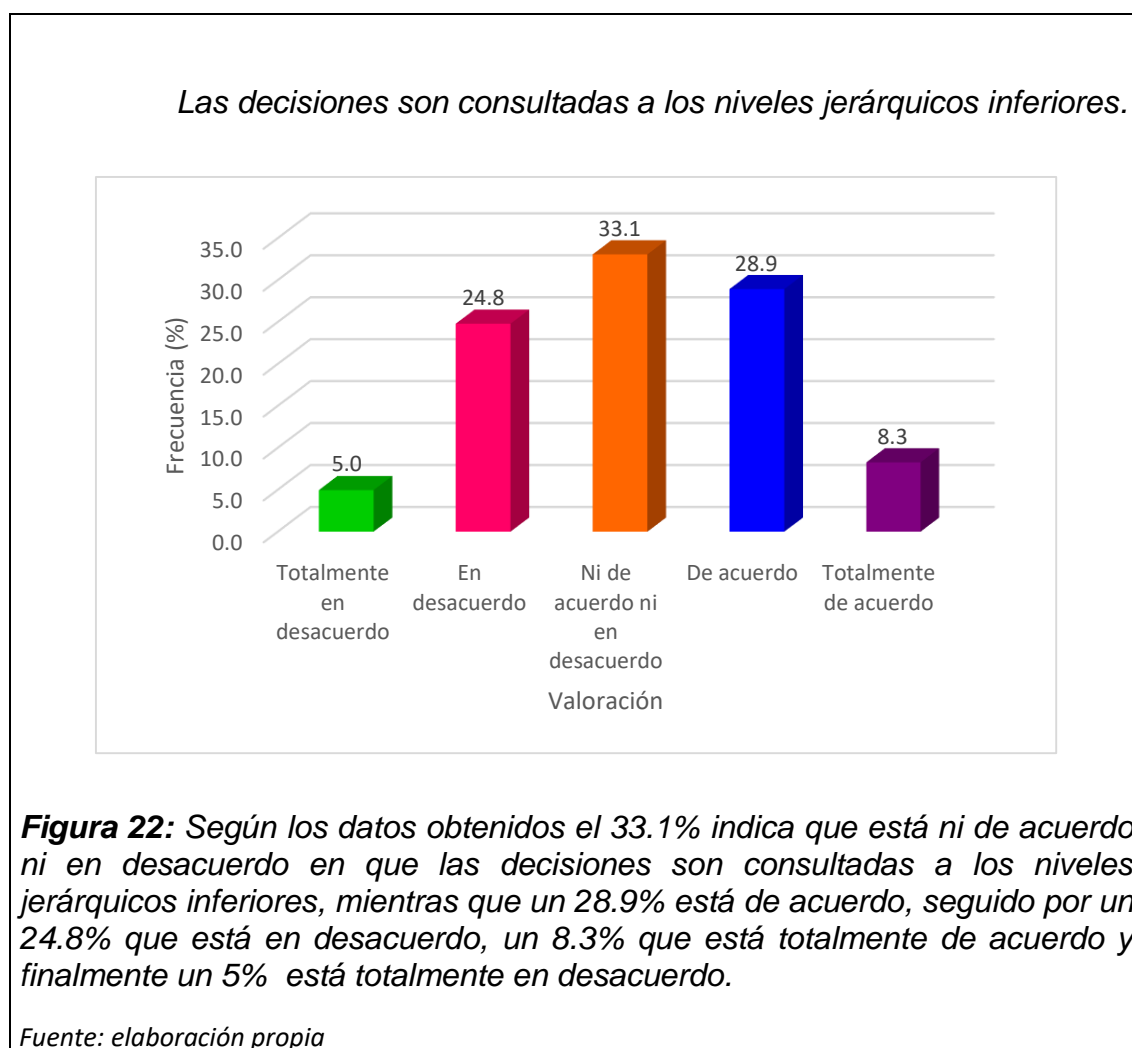


Tabla 34

Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	12	8.5	9.9	9.9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	10.6	12.4	22.3
De acuerdo	63	44.4	52.1	74.4
Totalmente de acuerdo	31	21.8	25.6	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

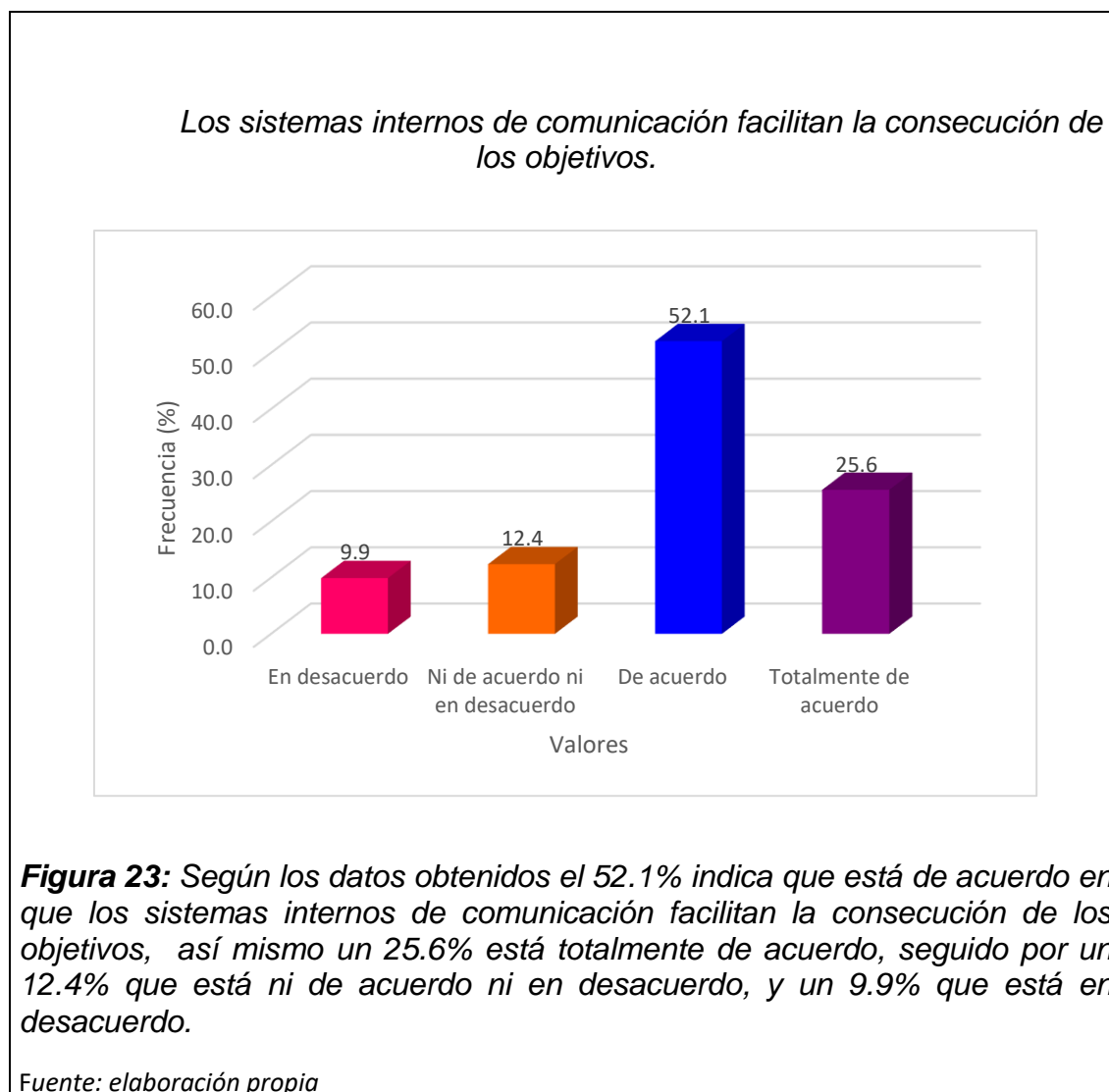


Tabla 35

El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	.8	.8
En desacuerdo	9	6.3	7.4	8.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	4.2	5.0	13.2
De acuerdo	63	44.4	52.1	65.3
Totalmente de acuerdo	42	29.6	34.7	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

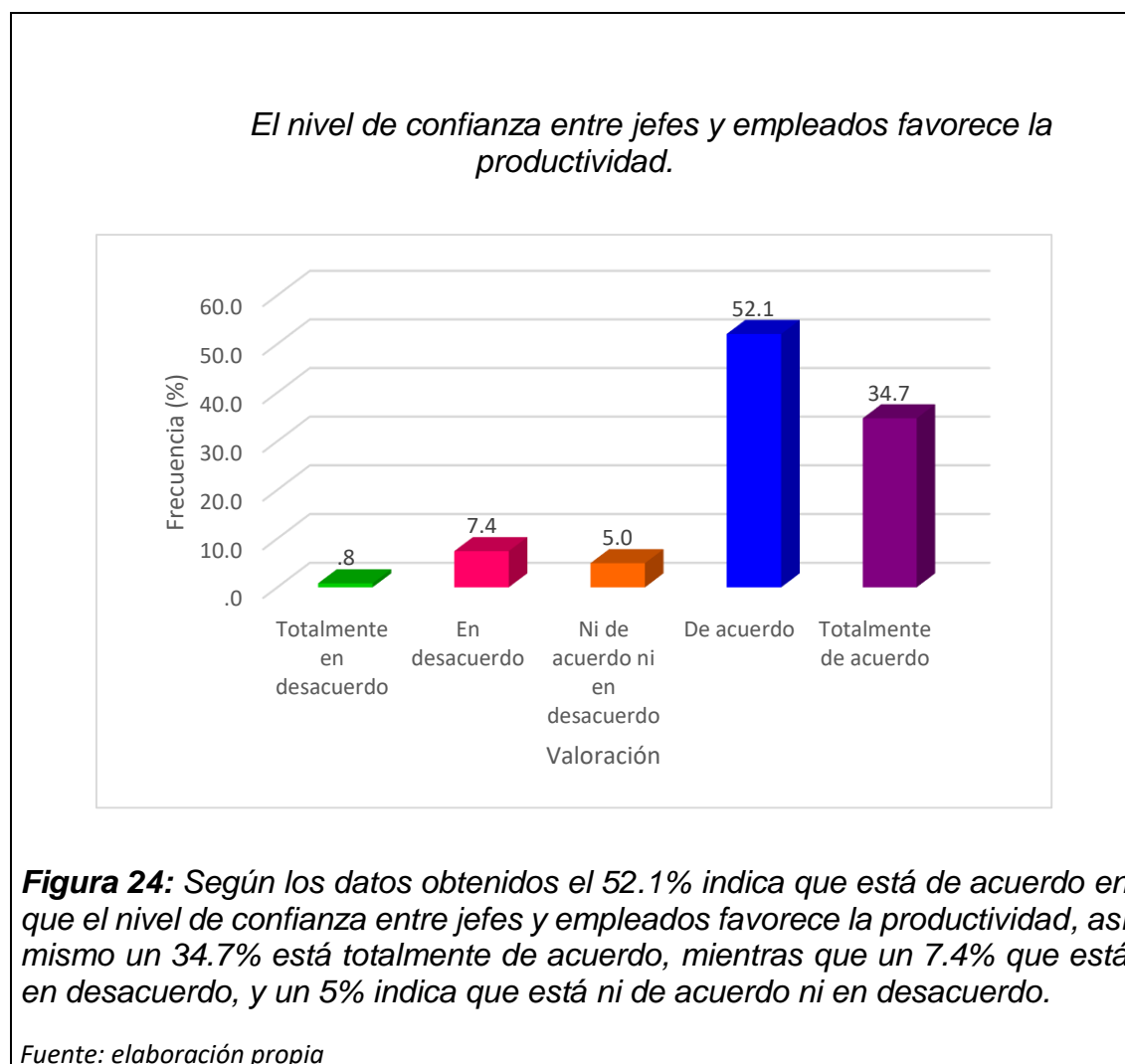


Tabla 36

Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	4.2	5.0	5.0
En desacuerdo	26	18.3	21.5	26.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	32.4	38.0	64.5
De acuerdo	32	22.5	26.4	90.9
Totalmente de acuerdo	11	7.7	9.1	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016

Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.

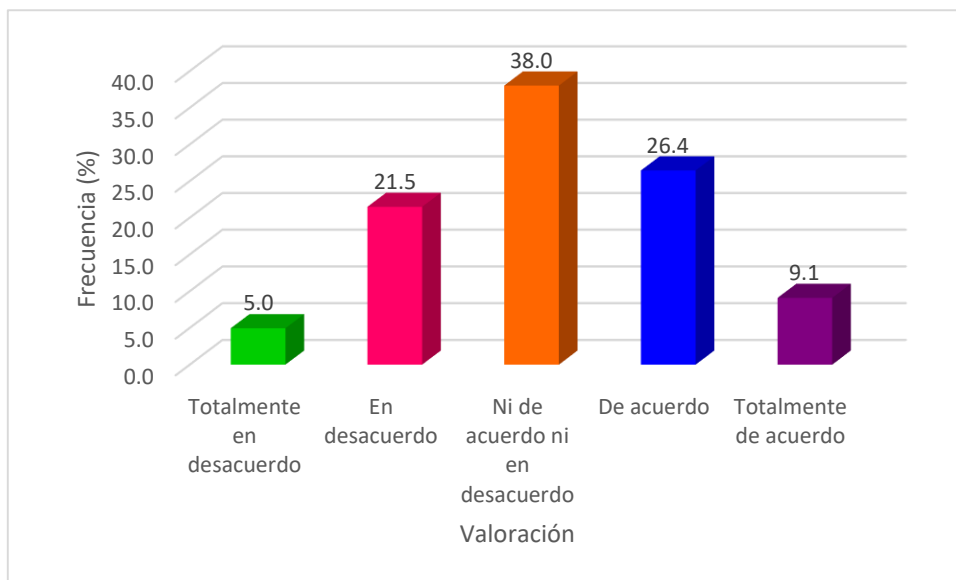


Figura 25: Según los datos obtenidos el 38% indica que está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación, así mismo un 26.4% está de acuerdo, mientras que un 21.5% que está en desacuerdo, seguido por un 9.1% que está totalmente de acuerdo y finalmente un 5% está totalmente en desacuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 37

Su jefe aplica sanciones por el mal desempeño de sus colaboradores.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2.1	2.5	2.5
En desacuerdo	21	14.8	17.4	19.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	28.9	33.9	53.7
De acuerdo	44	31.0	36.4	90.1
Totalmente de acuerdo	12	8.5	9.9	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

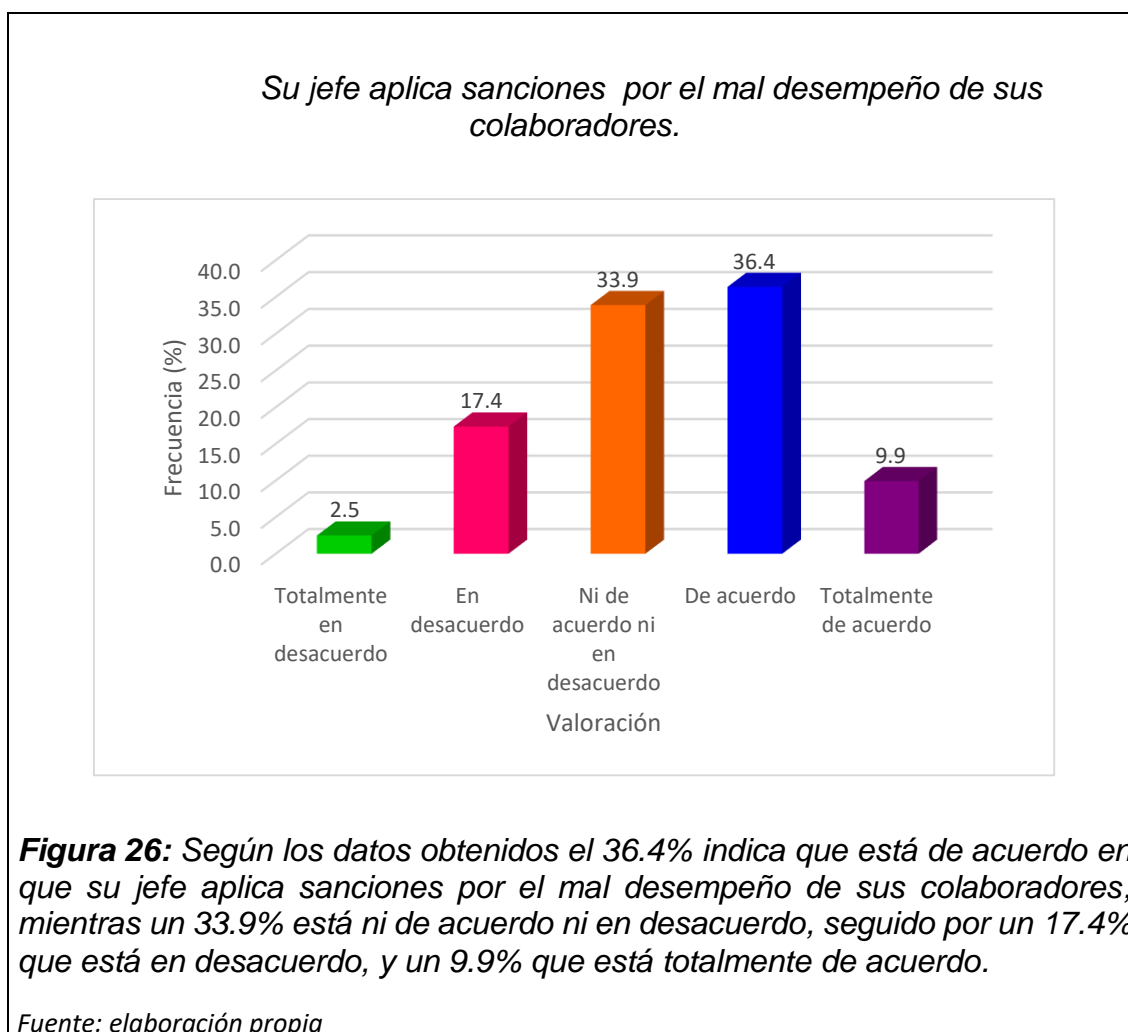


Tabla 38

Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	5.6	6.6	6.6
En desacuerdo	30	21.1	24.8	31.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	32.4	38.0	69.4
De acuerdo	27	19.0	22.3	91.7
Totalmente de acuerdo	10	7.0	8.3	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

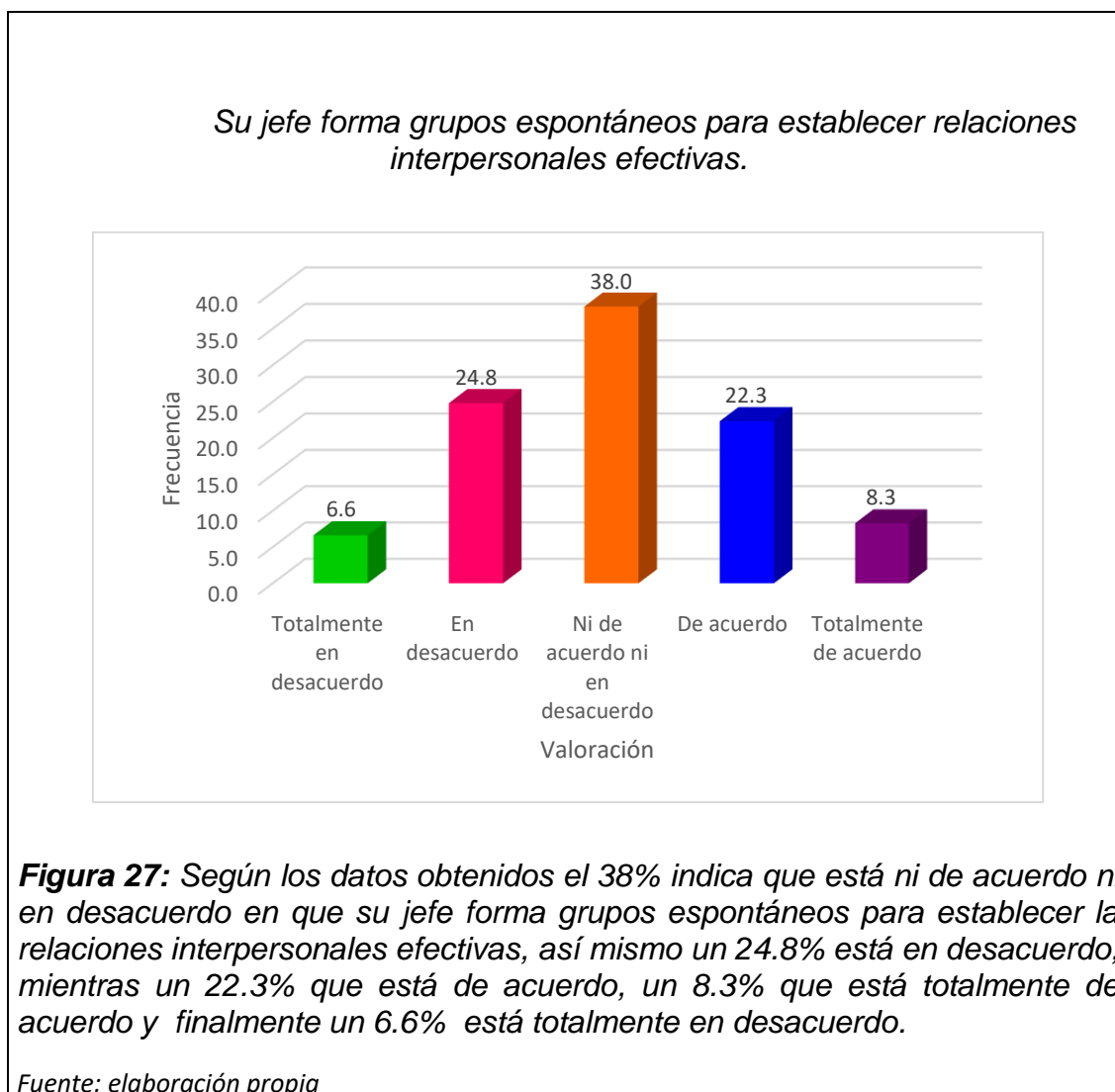


Tabla 39

La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	2.1	2.5	2.5
En desacuerdo	20	14.1	16.5	19.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	21.8	25.6	44.6
De acuerdo	49	34.5	40.5	85.1
Totalmente de acuerdo	18	12.7	14.9	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

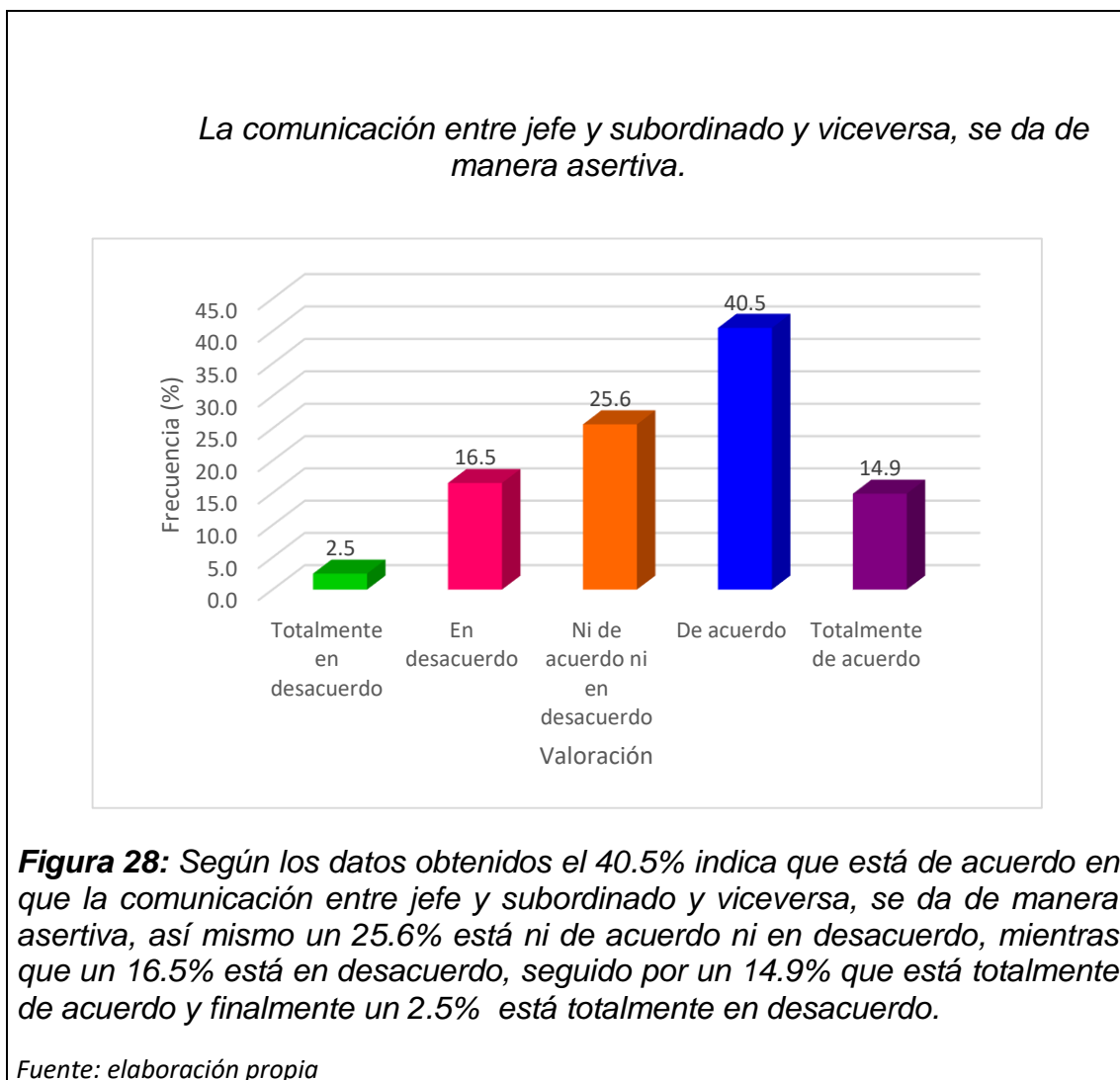


Tabla 40

Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.4	1.7	1.7
En desacuerdo	9	6.3	7.4	9.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	18.3	21.5	30.6
De acuerdo	58	40.8	47.9	78.5
Totalmente de acuerdo	26	18.3	21.5	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

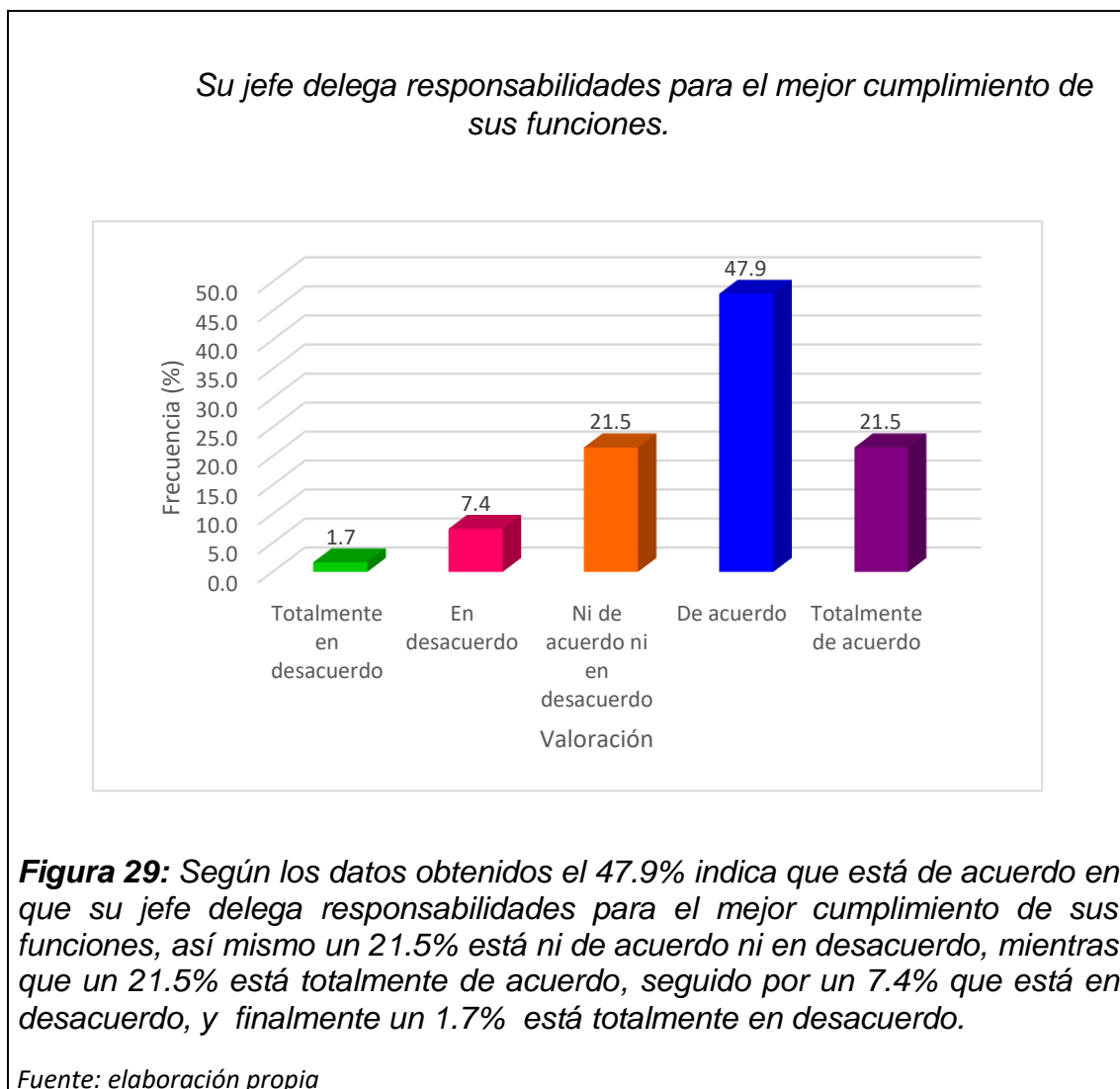


Tabla 41

Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	3.5	4.1	4.1
En desacuerdo	17	12.0	14.0	18.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	19.0	22.3	40.5
De acuerdo	51	35.9	42.1	82.6
Totalmente de acuerdo	21	14.8	17.4	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

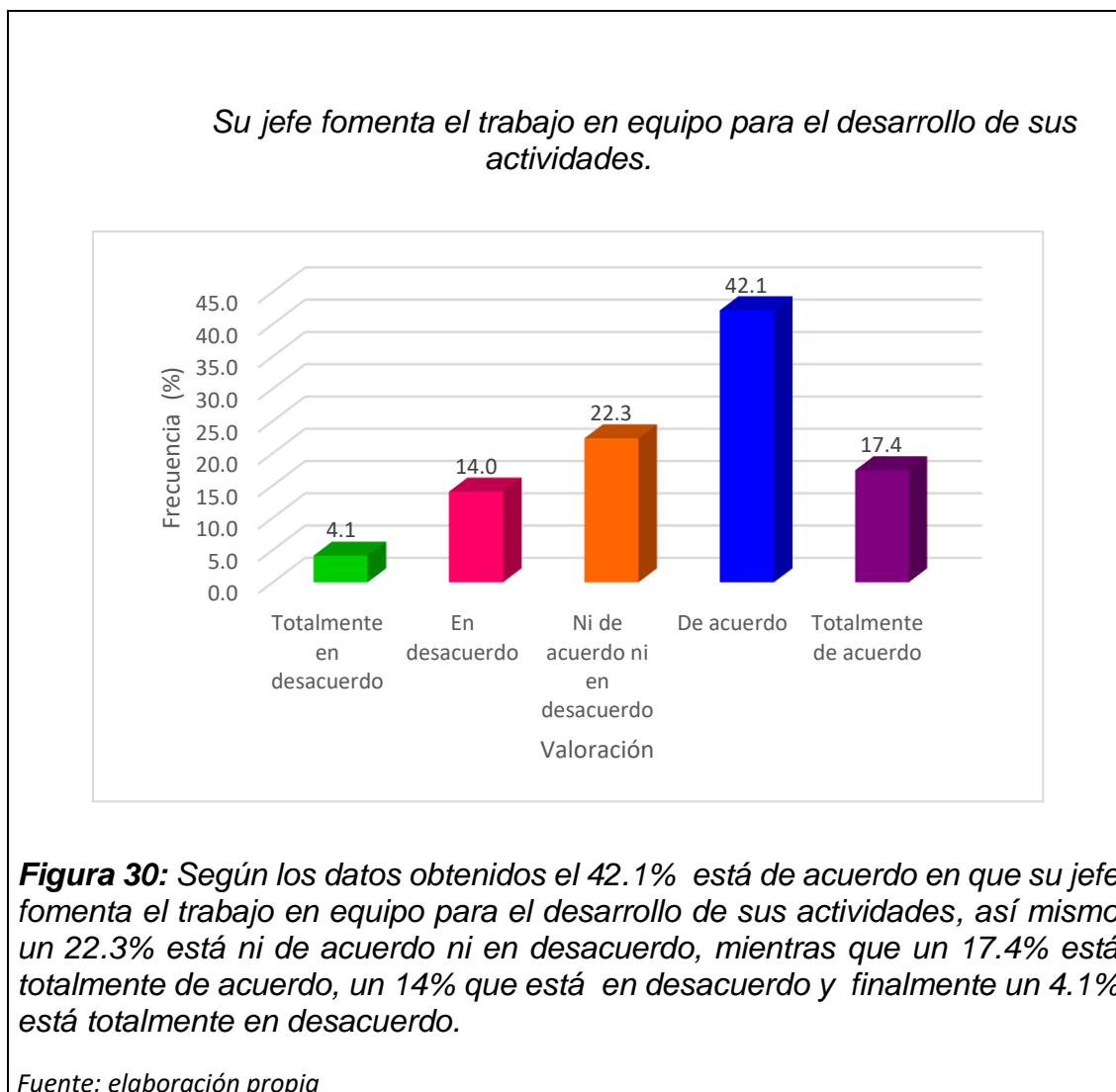
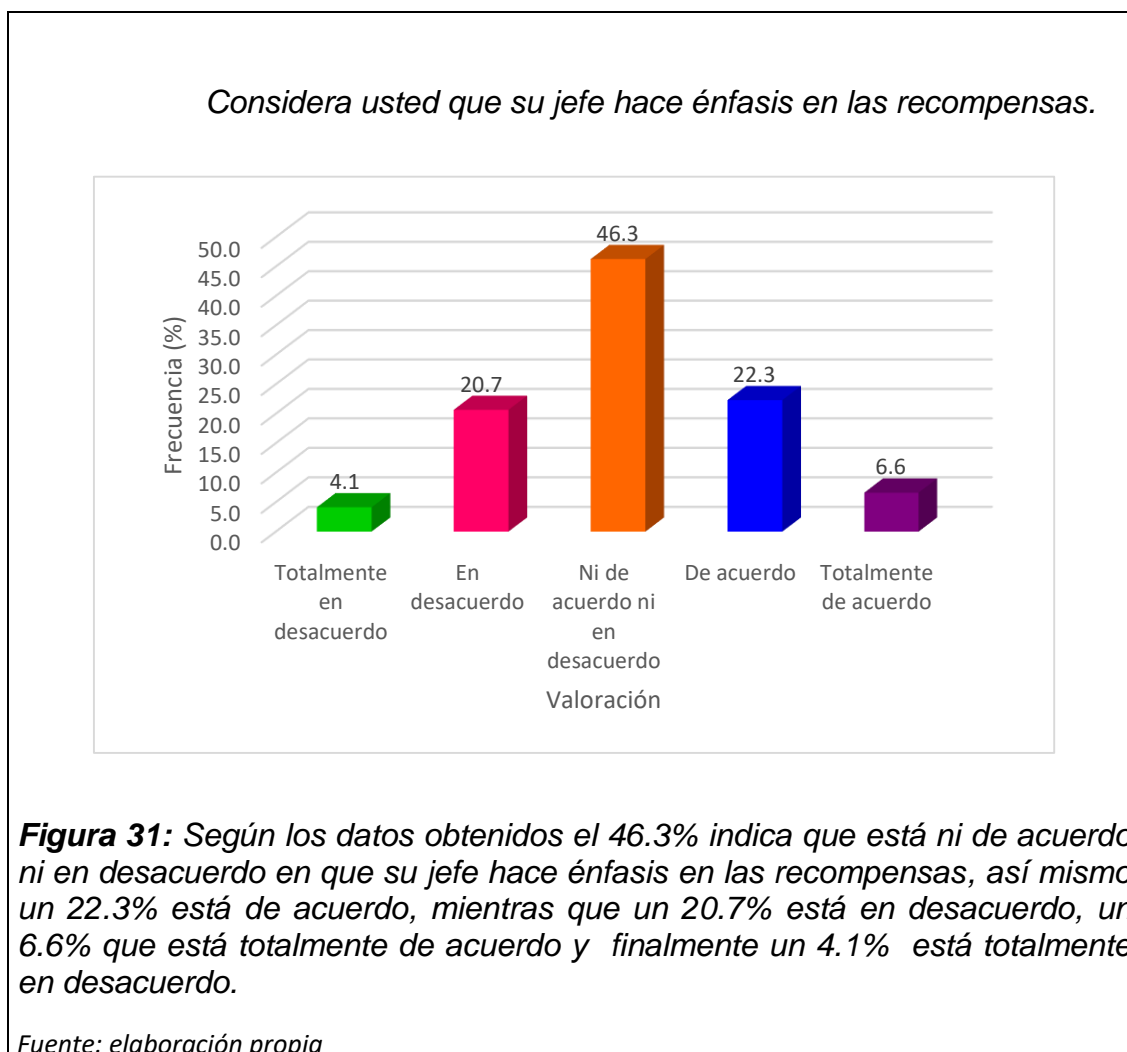


Tabla 42

Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	3.5	4.1	4.1
En desacuerdo	25	17.6	20.7	24.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	39.4	46.3	71.1
De acuerdo	27	19.0	22.3	93.4
Totalmente de acuerdo	8	5.6	6.6	100.0
Total	121	85.2	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.



4.1.3 Resultados de la variable de niveles de productividad

Tabla 43

Niveles de productividad laboral.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	1.4	9.5	9.5
Alto	10	7.0	47.6	57.1
Muy Alto	9	6.3	42.9	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

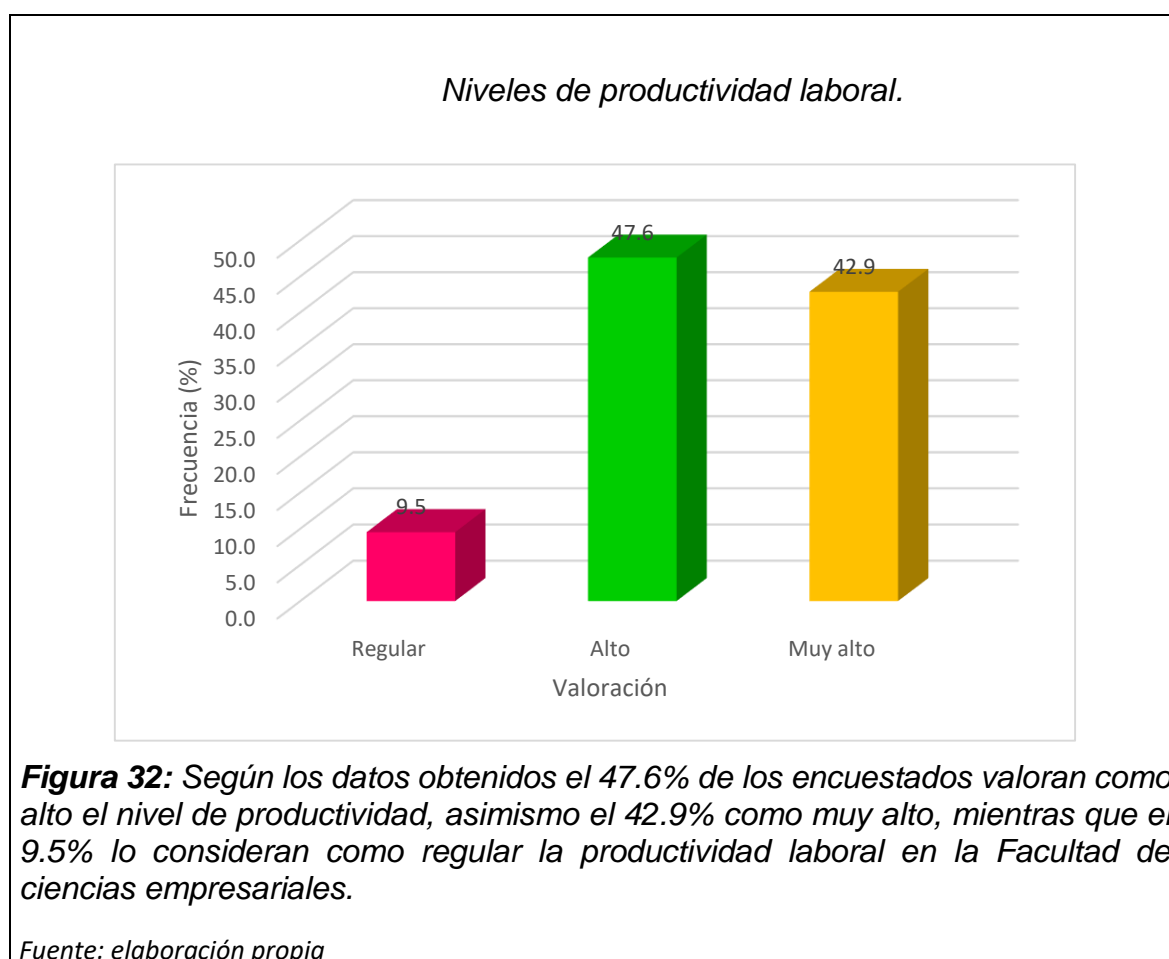


Tabla 44

Nivel de productividad laboral según la dimensión Manejo racional de los recursos.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	2.8	19.0	19.0
Alto	13	9.2	61.9	81.0
Muy alto	4	2.8	19.0	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

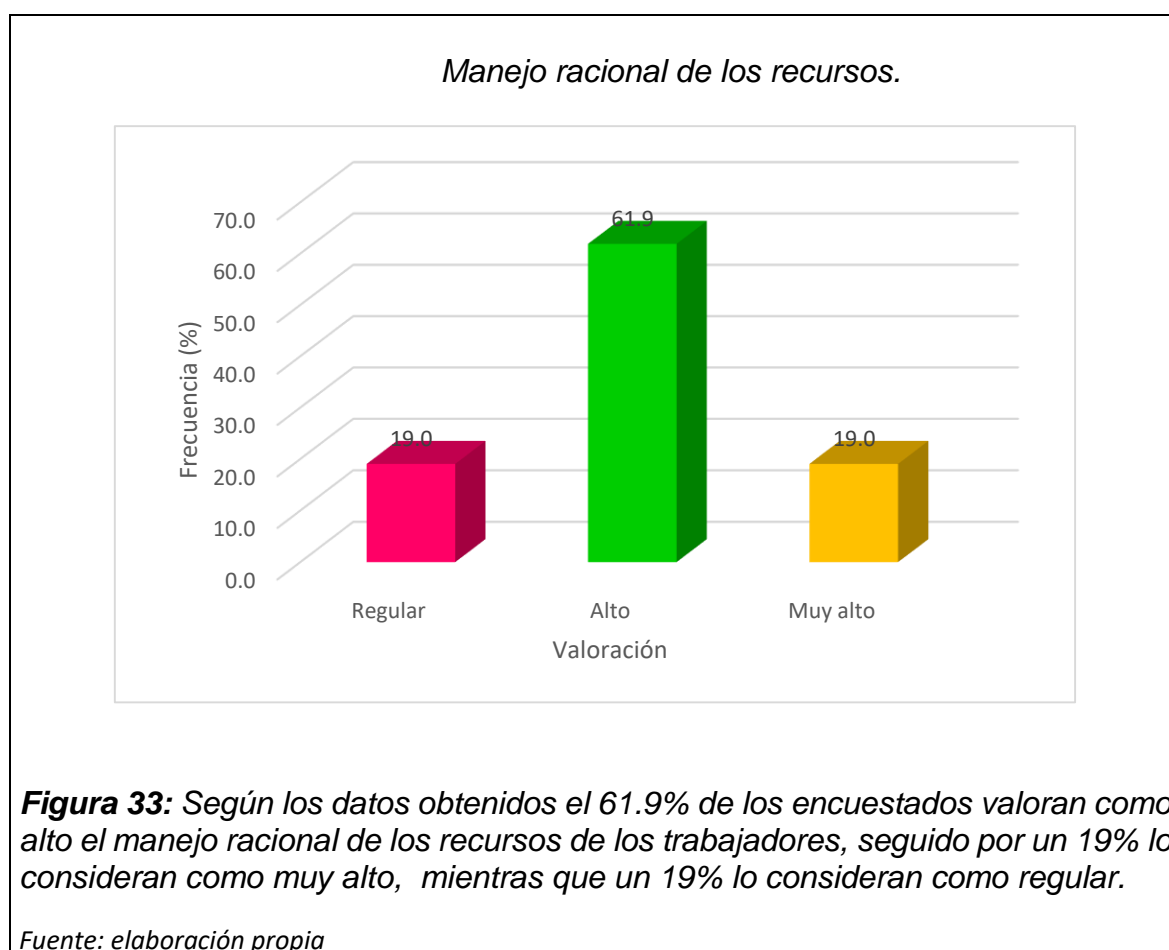


Tabla 45

Nivel de productividad laboral según la dimensión Efectividad

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	4	2.8	19.0	19.0
Alto	12	8.5	57.1	76.2
Muy alto	5	3.5	23.8	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

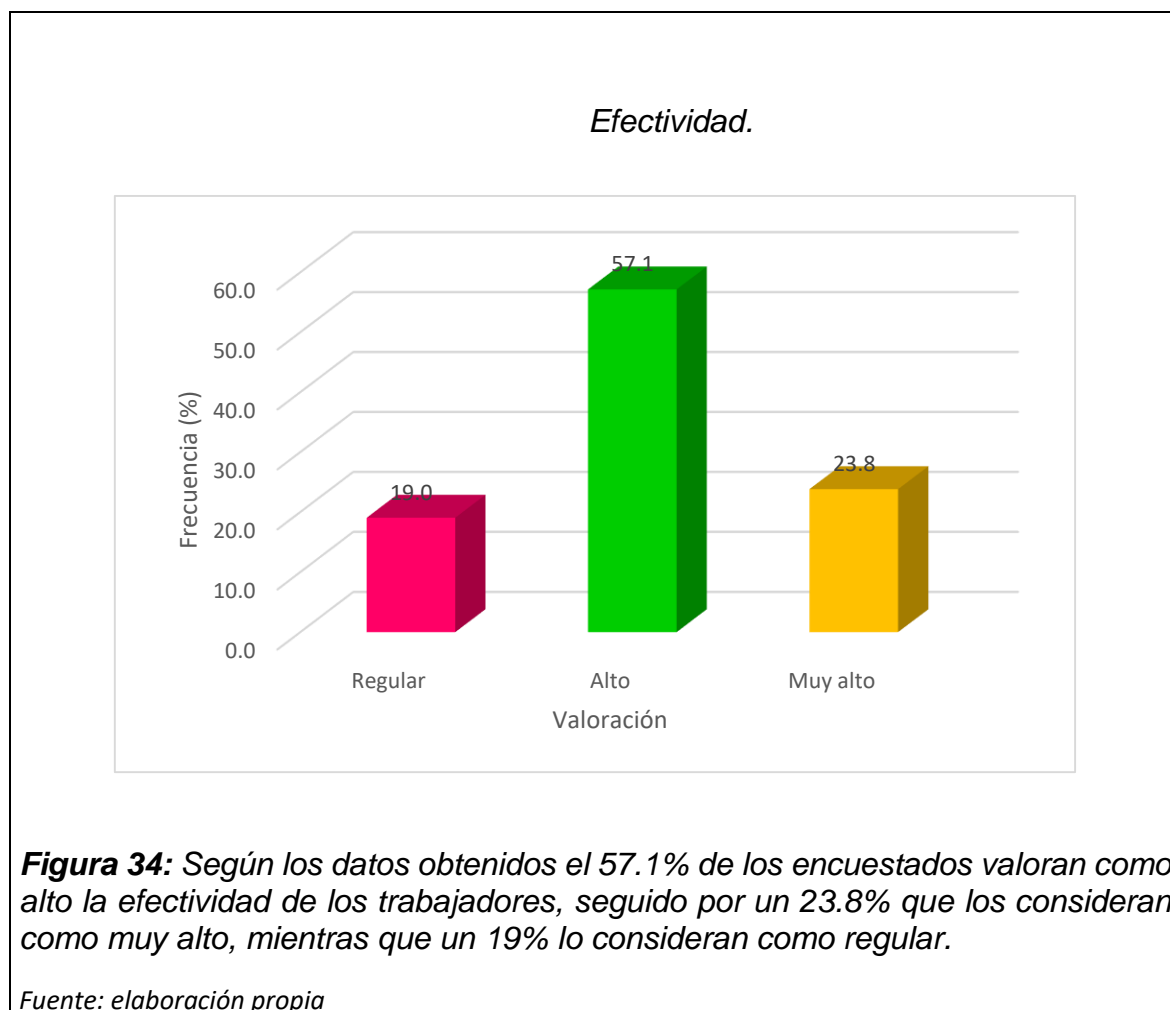


Tabla 46

Nivel de productividad laboral según la dimensión Compromiso.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	2	1.4	9.5	9.5
Alto	11	7.7	52.4	61.9
Muy alto	8	5.6	38.1	100
Total	21	14.8	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

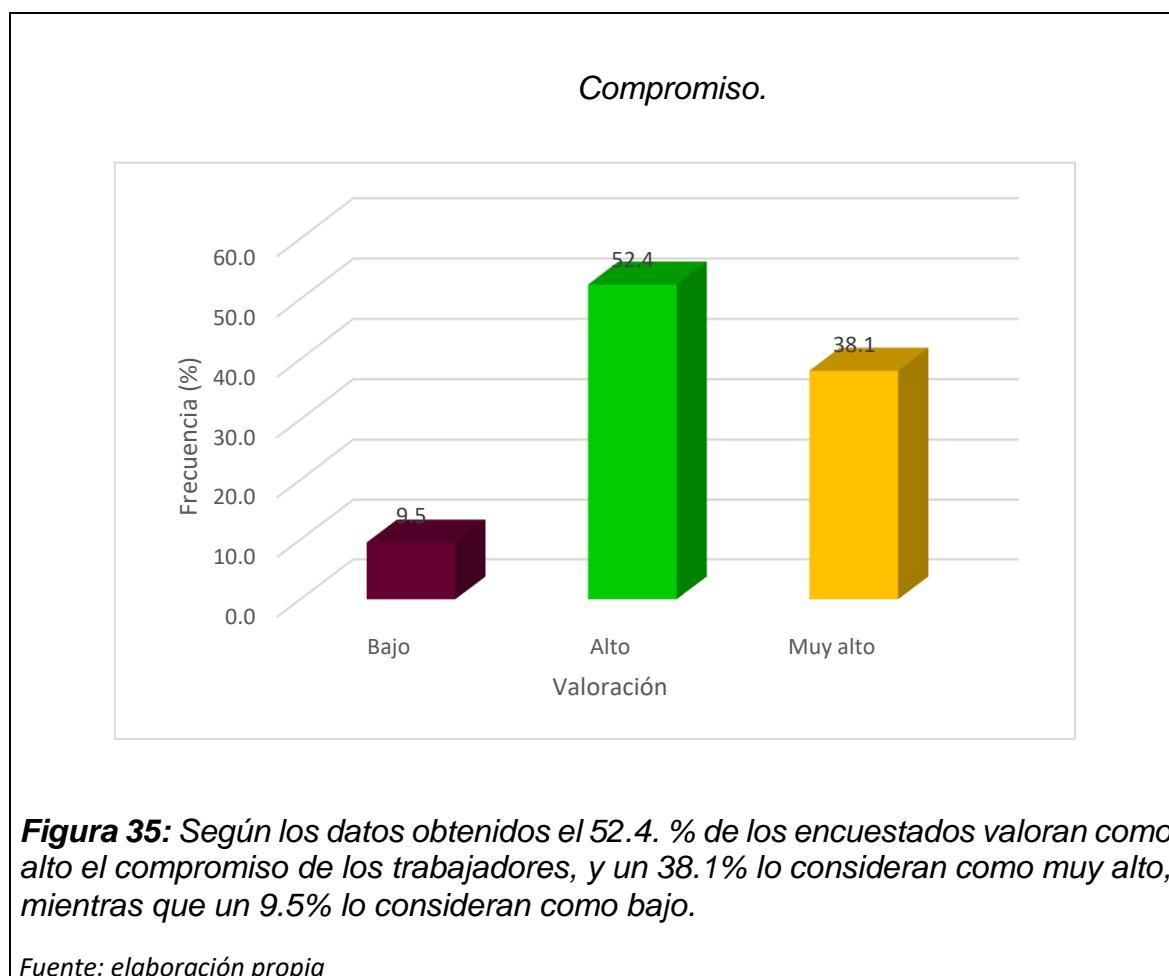


Tabla 47

Nivel de productividad laboral según la dimensión Conocimiento.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	1.4	9.5	9.5
Alto	12	8.5	57.1	66.7
Muy alto	7	4.9	33.3	100
Total	21	14.8	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

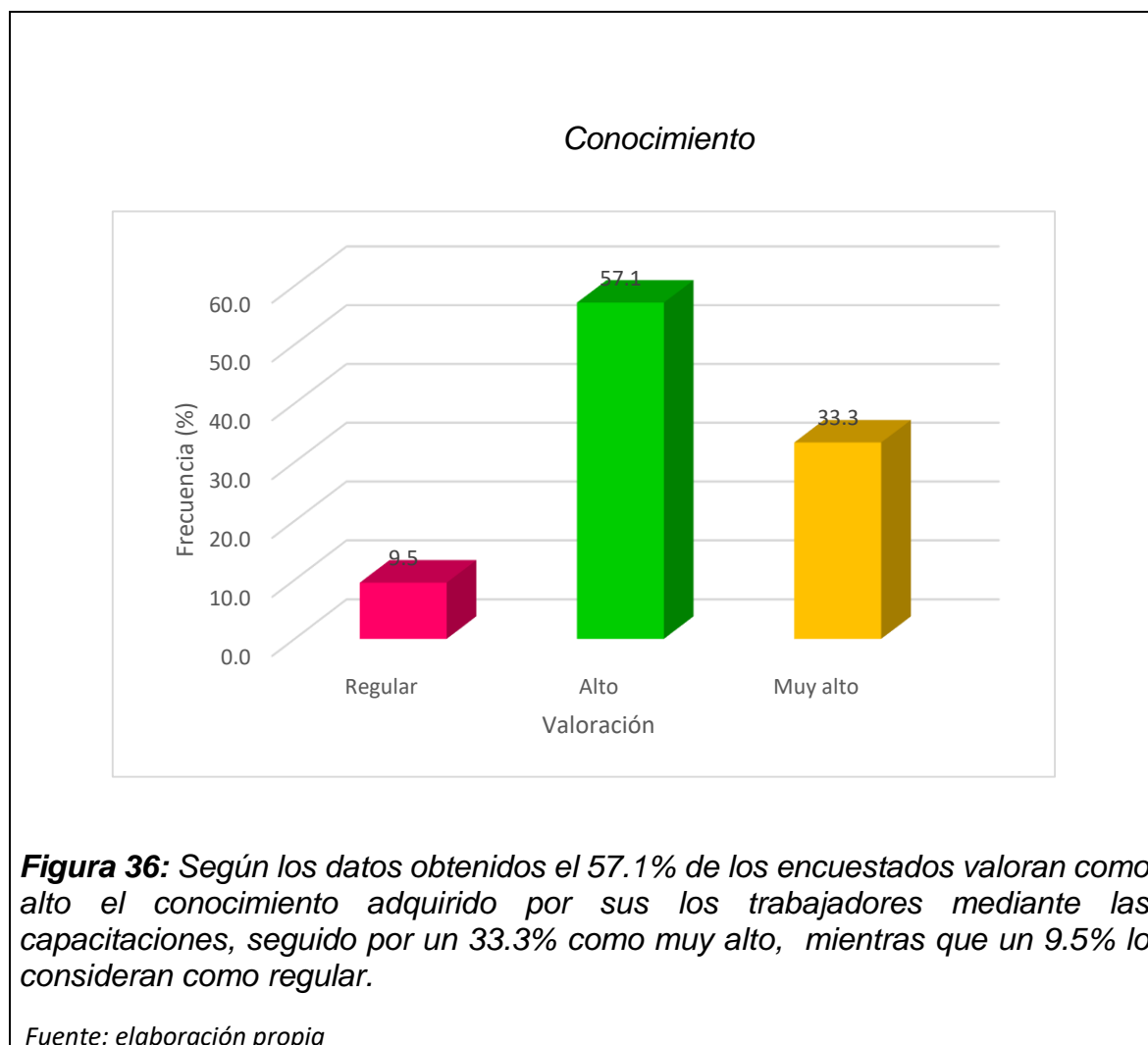


Tabla 48

Nivel de productividad laboral según la dimensión Resultados.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	6	4.2	28.6	28.6
Alto	11	7.7	52.4	81.0
Muy Alto	4	2.8	19	100
Total	21.0	14.8	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

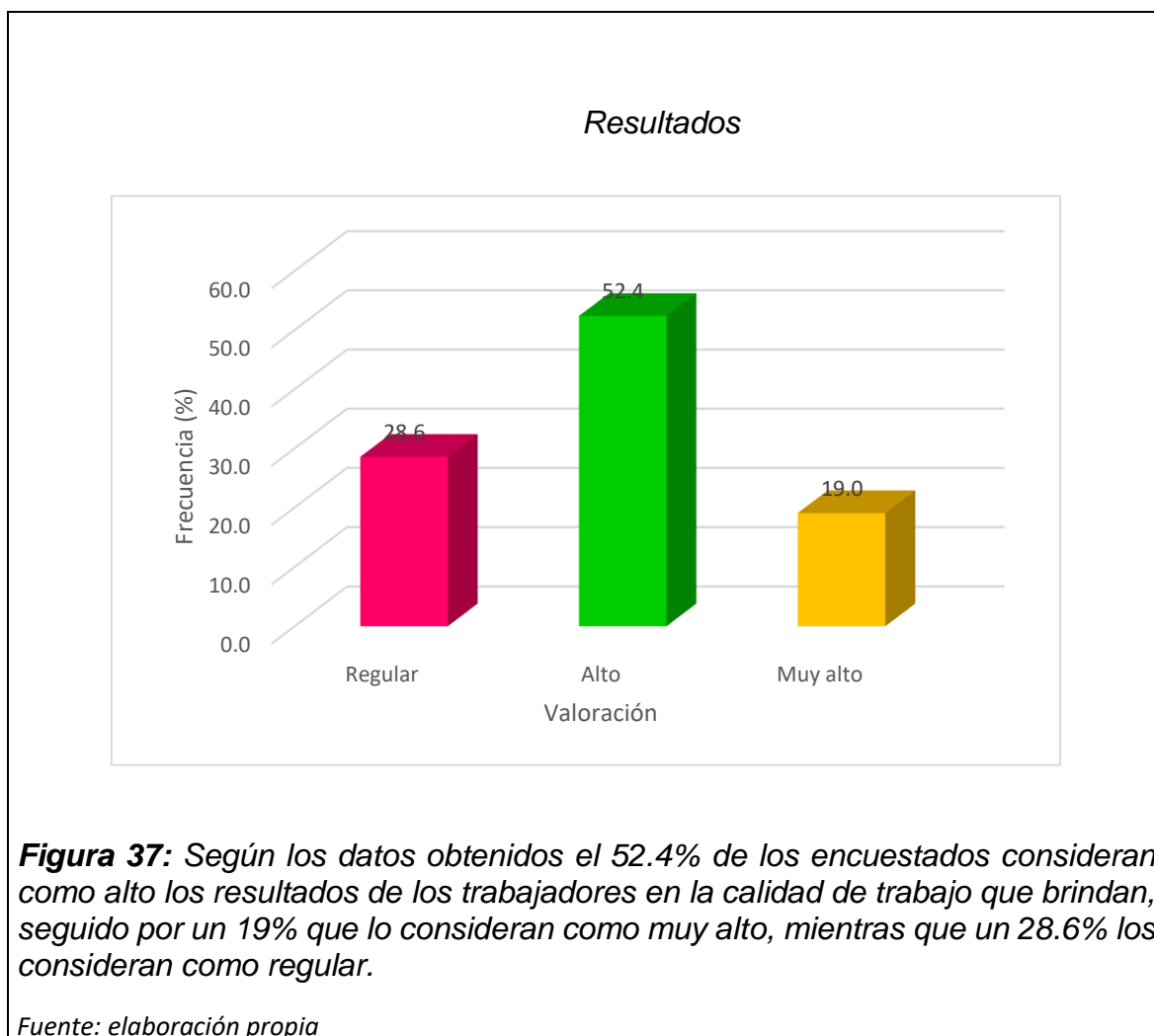


Tabla 49

Nivel de productividad laboral según la dimensión Satisfacción laboral.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy bajo	1	0.7	4.8	4.8
Regular	1	0.7	4.8	9.5
Alto	13	9.2	61.9	71.4
Muy alto	6	4.2	28.6	100
Total	21	14.8	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

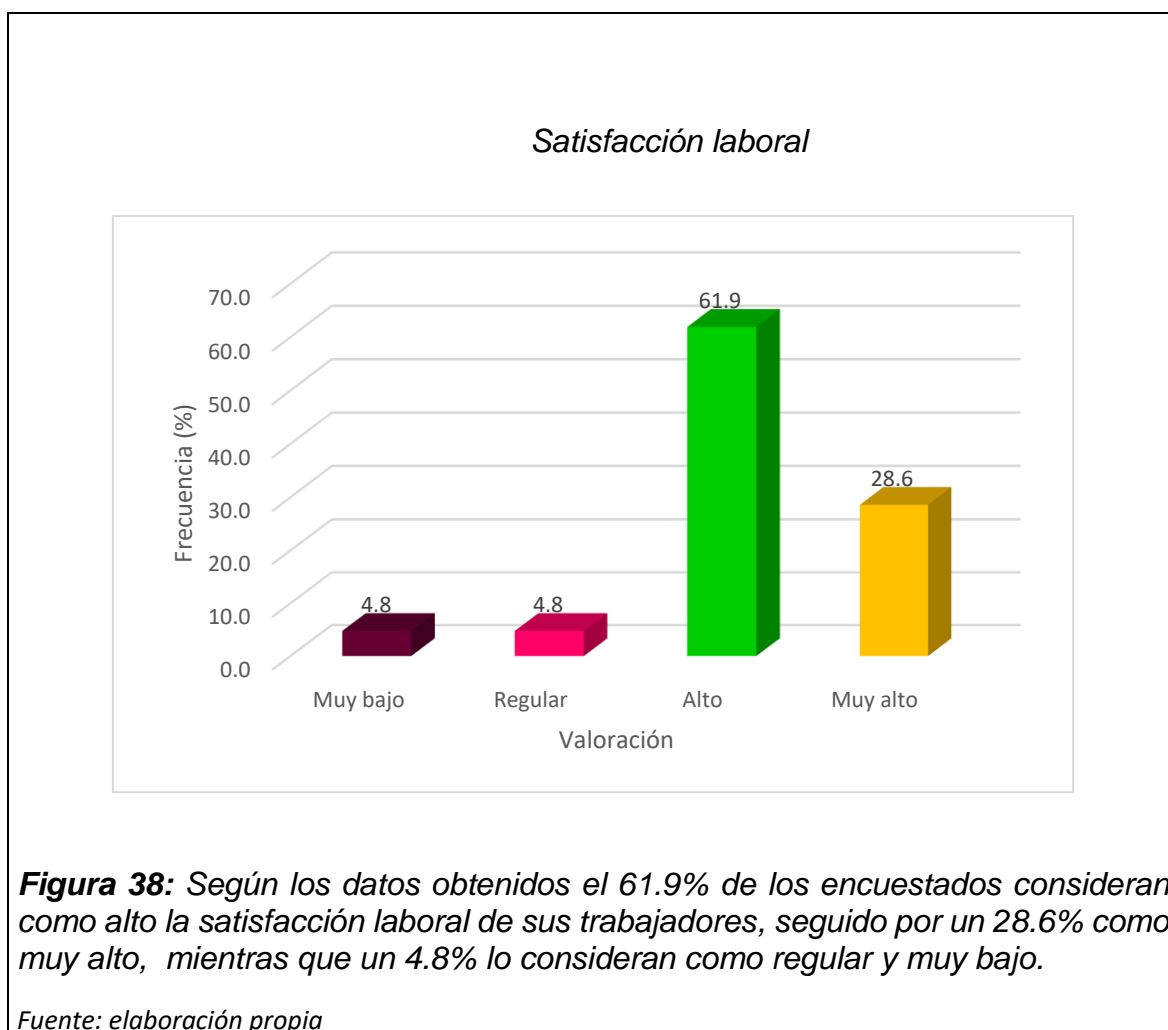


Tabla 50

Cuadro comparativo de las dimensiones de niveles de productividad.

Escala de Likert	Manejo racional de los recursos (%)	Efectividad (%)	Compromiso (%)	Conocimiento (%)	Resultados (%)	Satisfacción laboral (%)
<i>Muy bajo</i>	0	0	0	0	0	5
<i>Bajo</i>	0	0	10	0	0	0
<i>Regular</i>	19	19	0	10	29	5
<i>Alto</i>	61	57	52	57	52	62
<i>Muy alto</i>	19	24	38	33	19	29

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

El nivel de productividad laboral en los trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales es valorado como alto con un 48%, y por 43% es valorado como muy alto.

Tabla 51

En ausencia de su jefe inmediato asume la responsabilidad de las actividades a realizar.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	1	.7	4.8	9.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2.1	14.3	23.8
De acuerdo	12	8.5	57.1	81.0
Totalmente de acuerdo	4	2.8	19.0	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

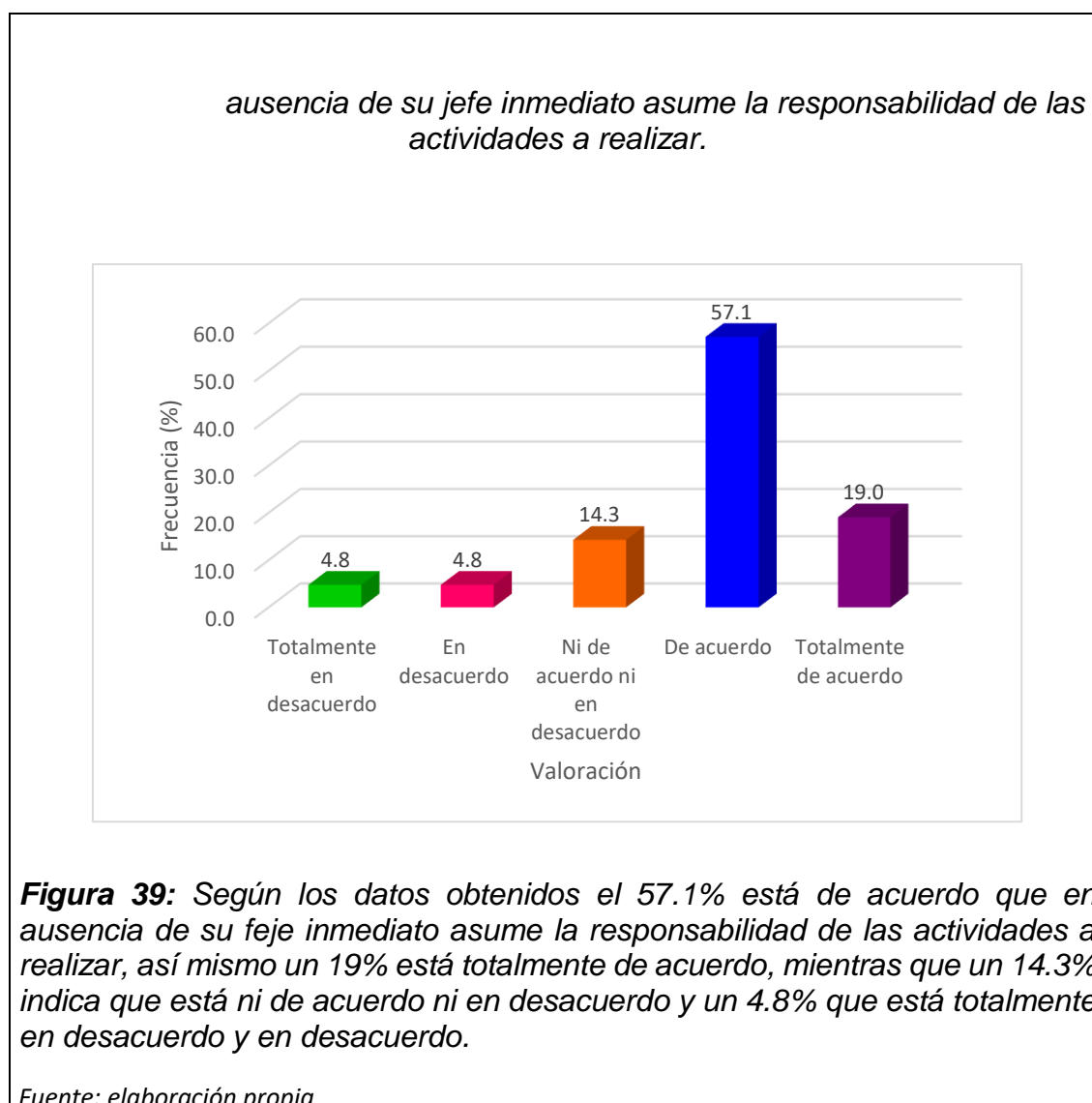


Tabla 52

Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
De acuerdo	13	9.2	61.9	66.7
Totalmente de acuerdo	7	4.9	33.3	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

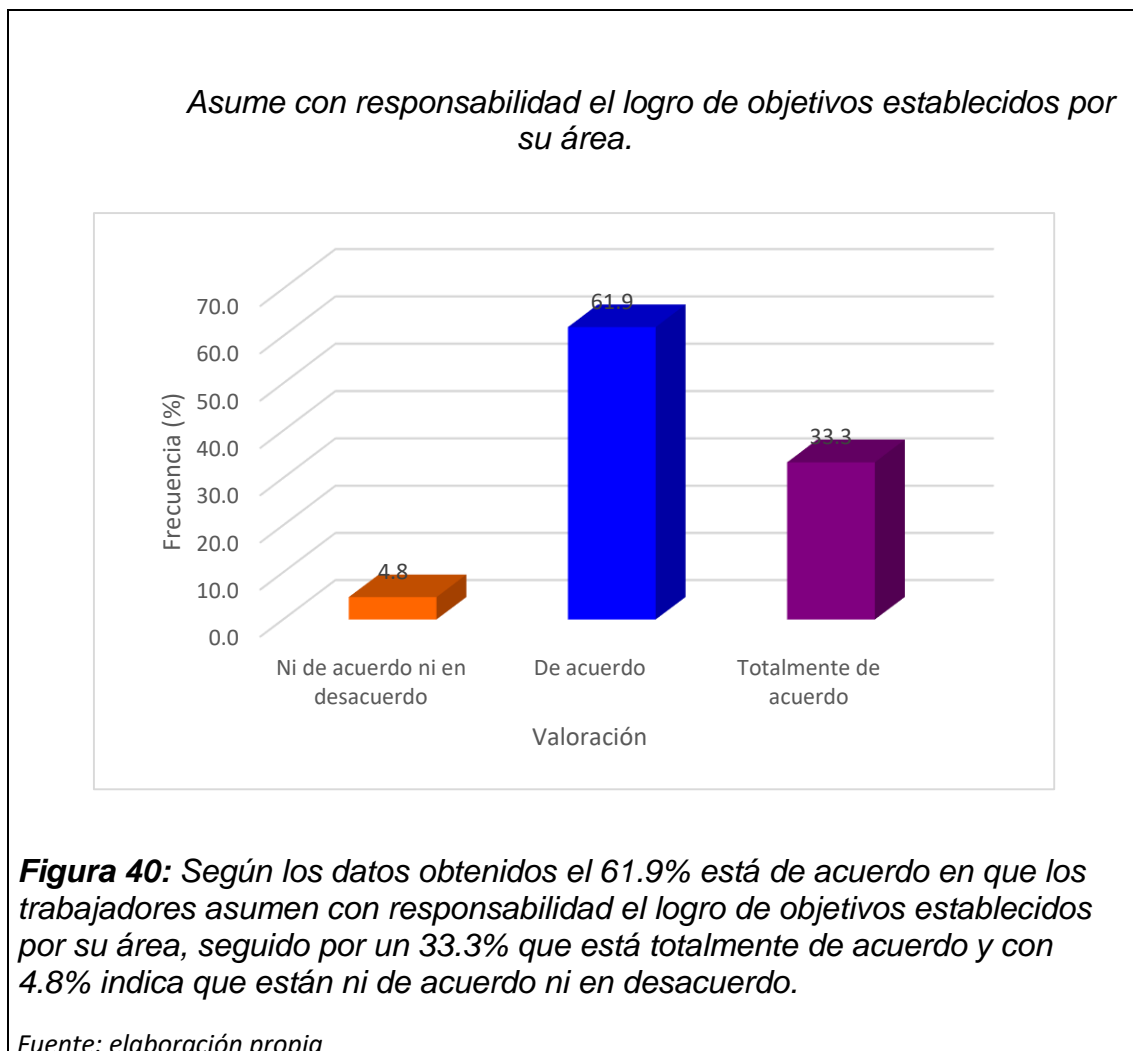


Tabla 53

Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo completo requerido.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.4	9.5	14.3
De acuerdo	13	9.2	61.9	76.2
Totalmente de acuerdo	5	3.5	23.8	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

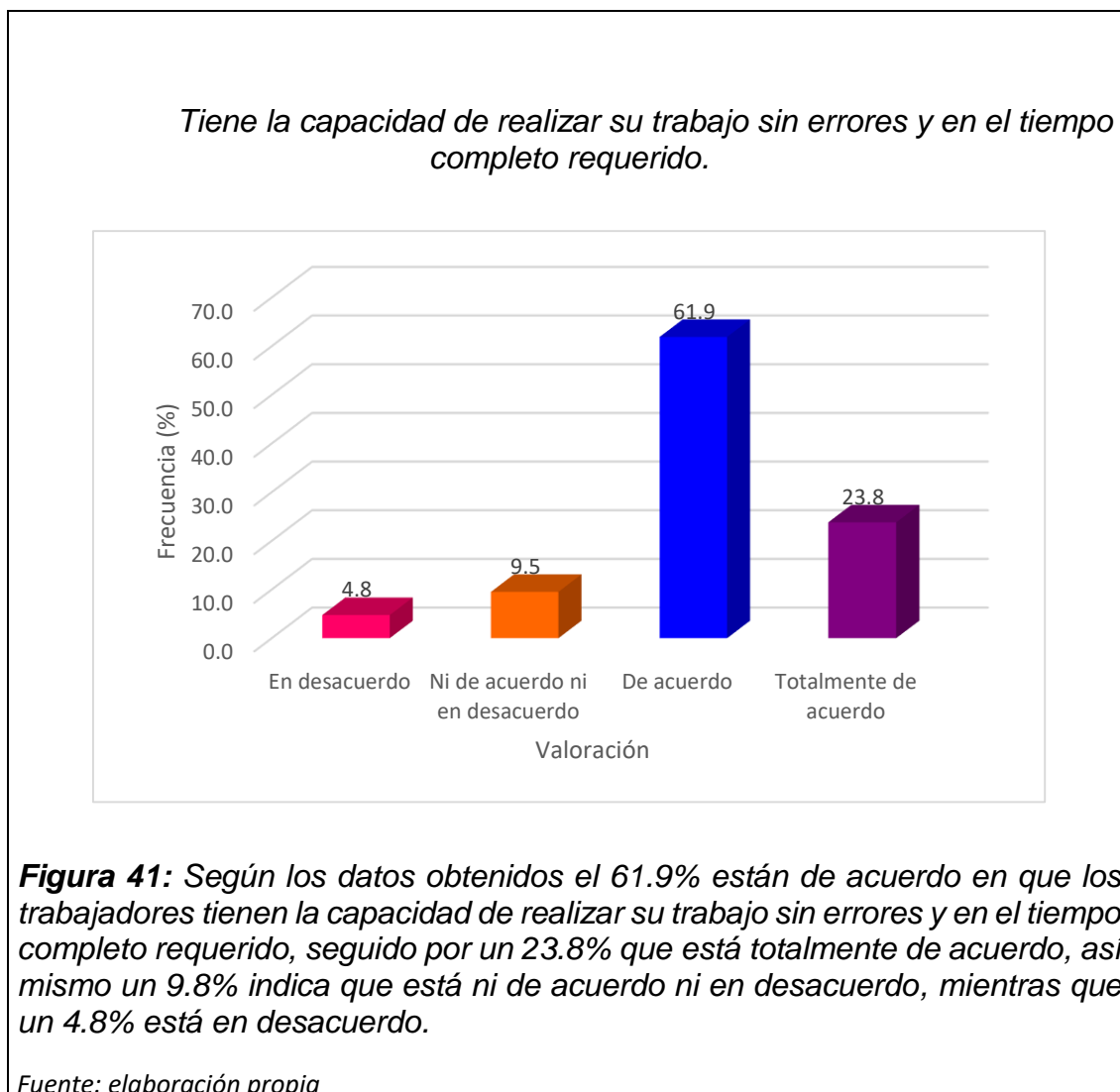


Figura 41: Según los datos obtenidos el 61.9% están de acuerdo en que los trabajadores tienen la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo completo requerido, seguido por un 23.8% que está totalmente de acuerdo, así mismo un 9.8% indica que está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 4.8% está en desacuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 54

Brinda un servicio cortés y eficiente a los estudiantes.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	1	.7	4.8	9.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		.7	4.8	14.3
De acuerdo	14	9.9	66.7	81.0
Totalmente de acuerdo	4	2.8	19.0	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

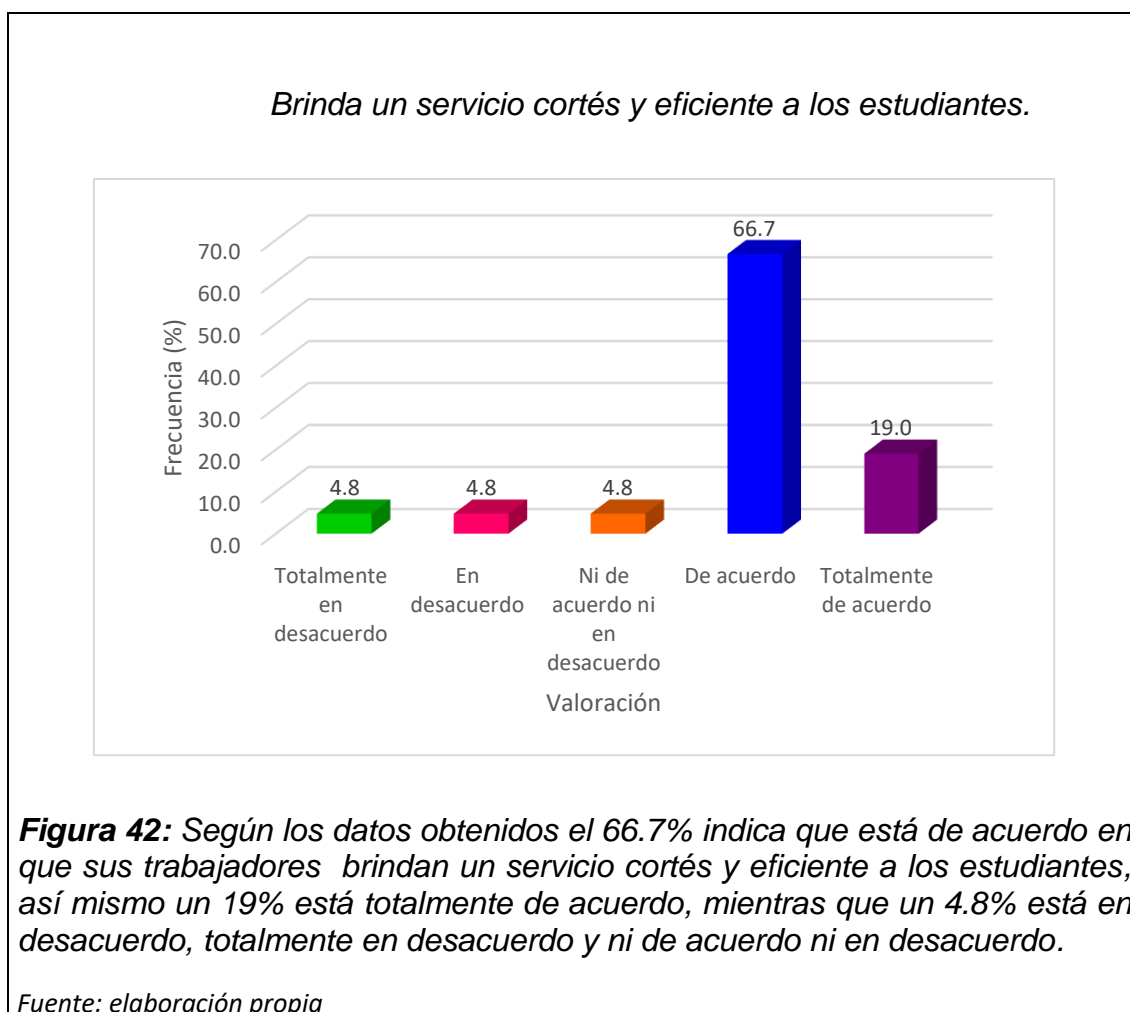


Tabla 55

Los colaboradores entregan el trabajo a tiempo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
De acuerdo	17	12.0	81.0	85.7
Totalmente de acuerdo	3	2.1	14.3	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

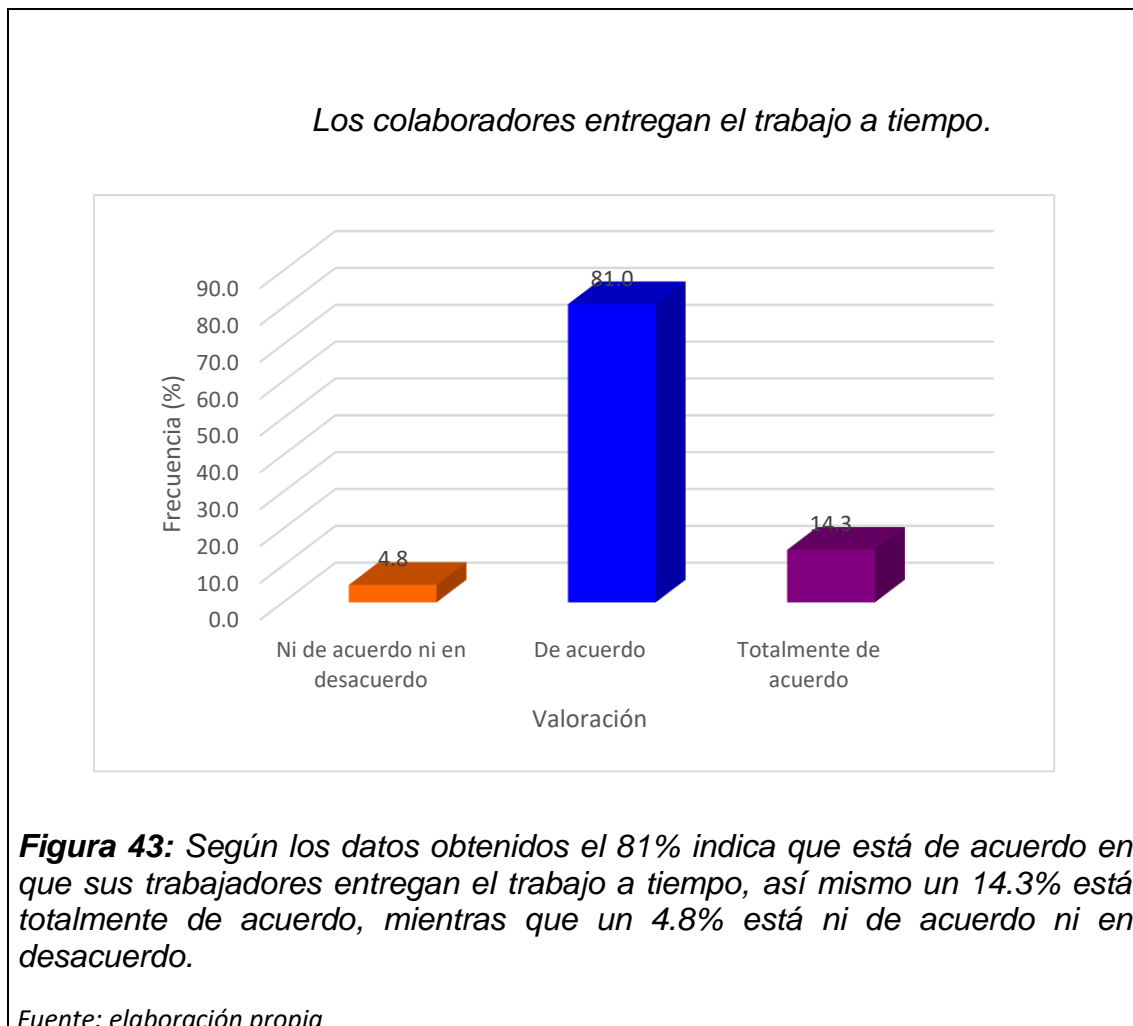


Tabla 56

Los colaboradores utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
De acuerdo	16	11.3	76.2	81.0
Totalmente de acuerdo	4	2.8	19.0	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

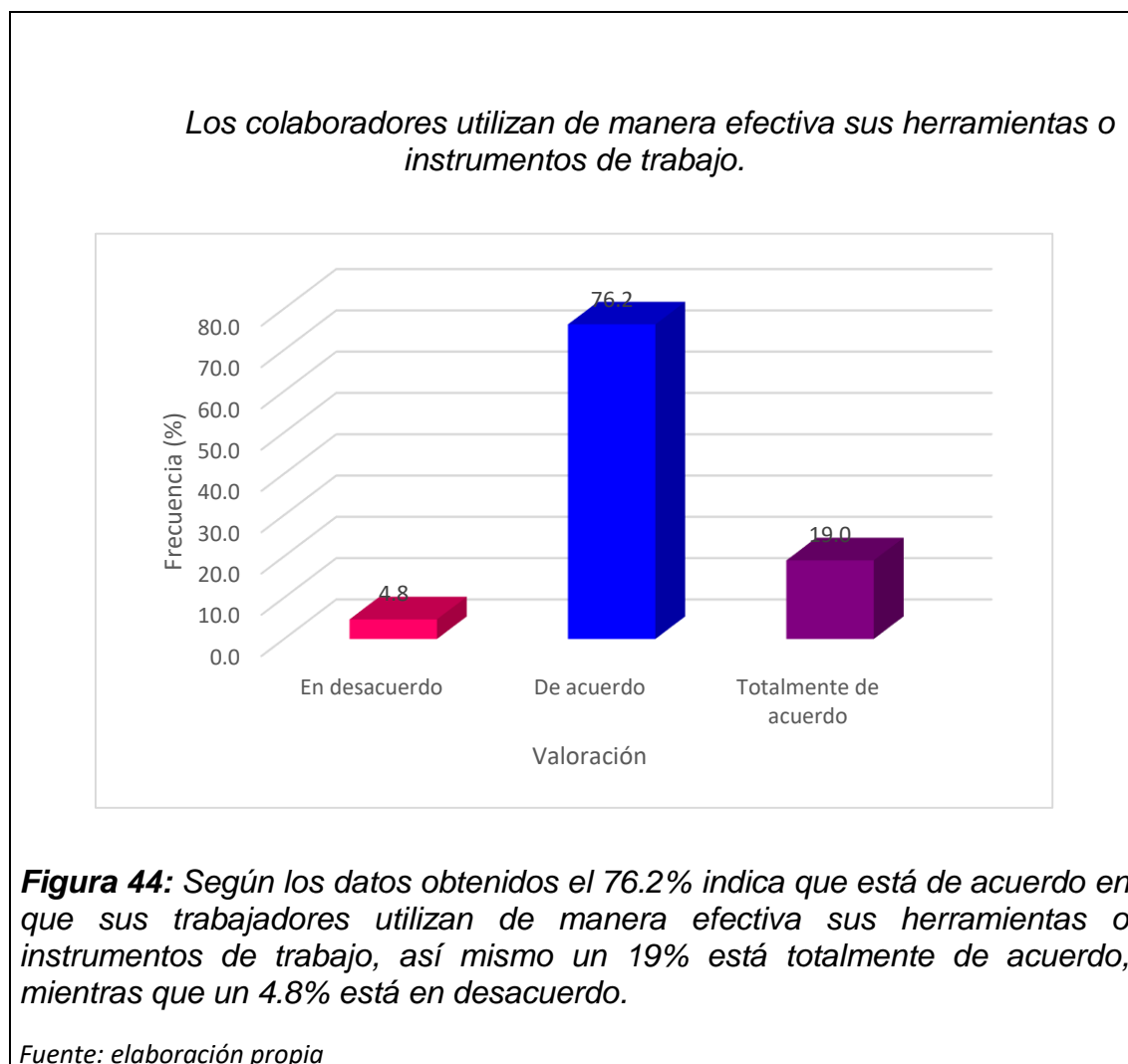


Tabla 57

Se cumple los objetivos planteados por la escuela.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	1	.7	4.8	9.5
De acuerdo	11	7.7	52.4	61.9
Totalmente de acuerdo	8	5.6	38.1	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

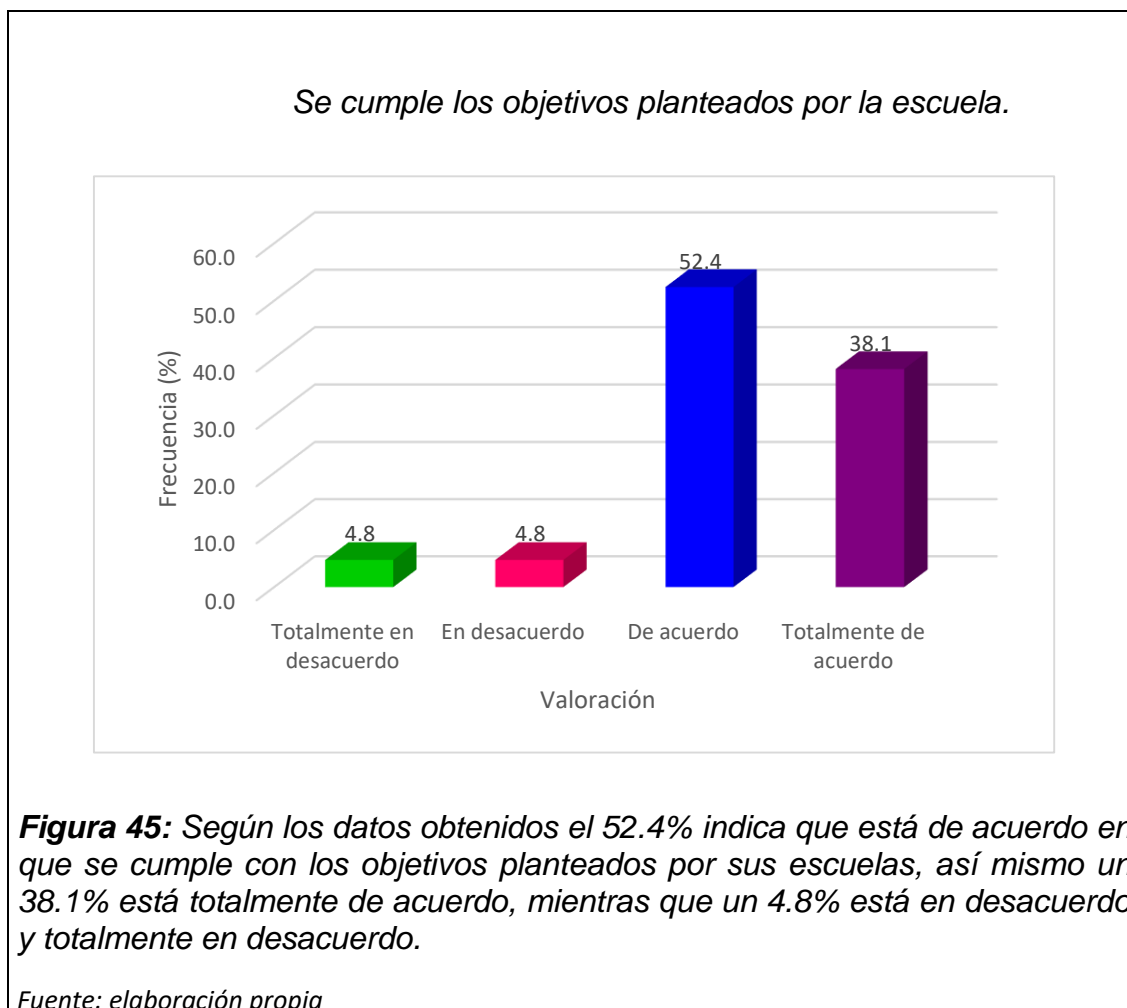


Tabla 58

Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	2	1.4	9.5	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	19.0
De acuerdo	11	7.7	52.4	71.4
Totalmente de acuerdo	6	4.2	28.6	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

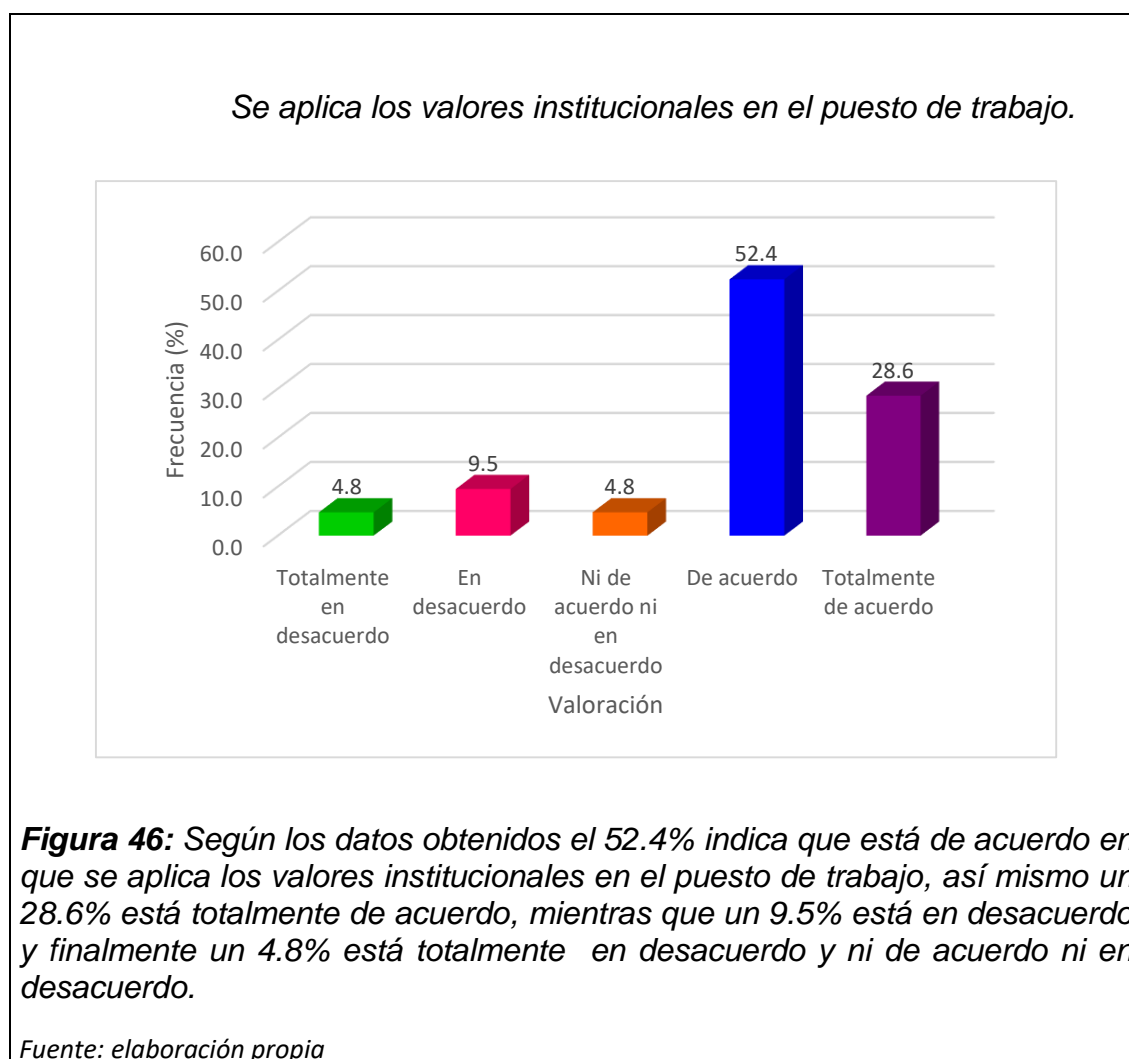


Tabla 59

Suele manejar su área con el criterio de "hagámoslo juntos".

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	1	.7	4.8	9.5
De acuerdo	11	7.7	52.4	61.9
Totalmente de acuerdo	8	5.6	38.1	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

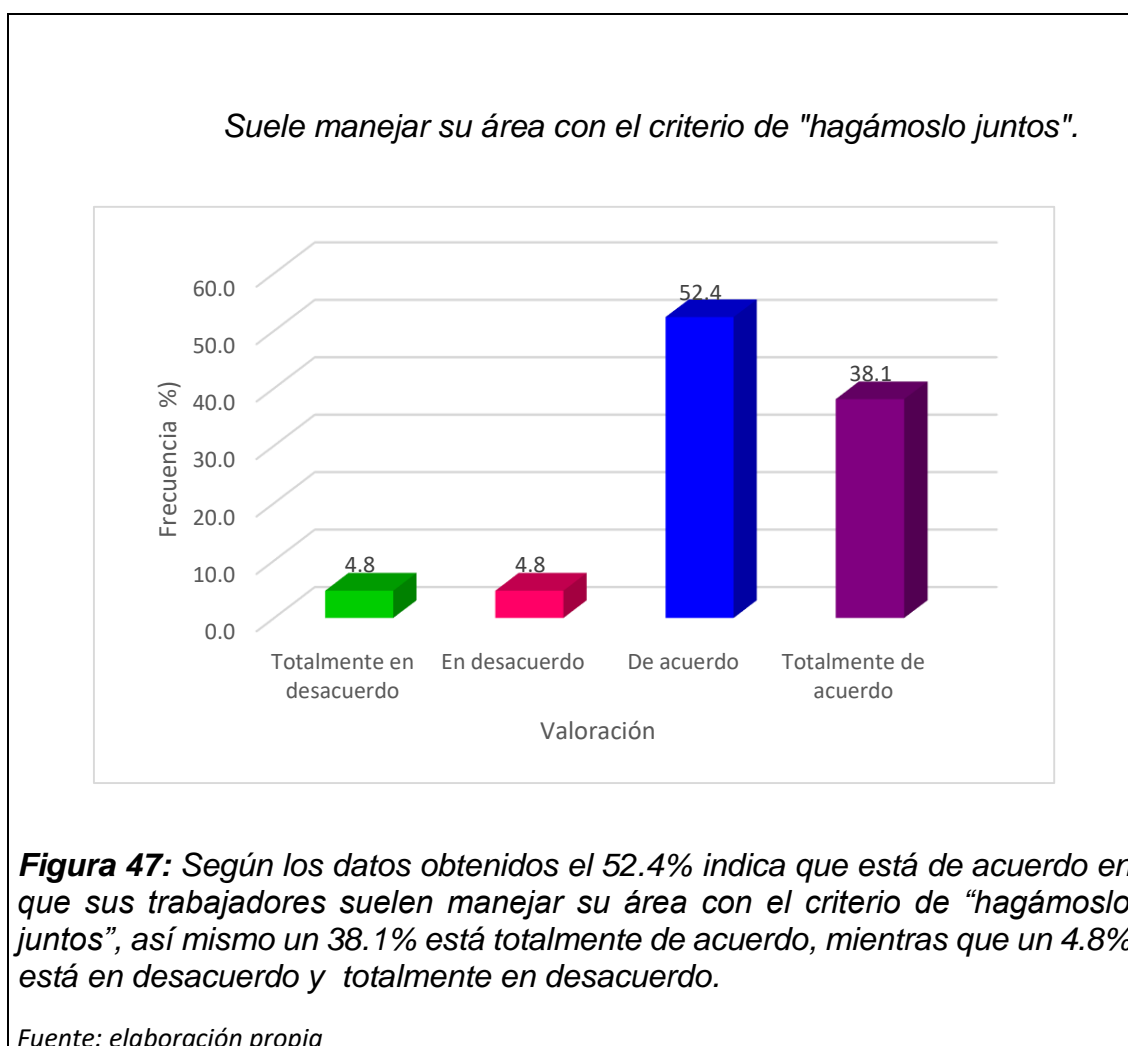


Tabla 60

Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.4	9.5	14.3
De acuerdo	11	7.7	52.4	66.7
Totalmente de acuerdo	7	4.9	33.3	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

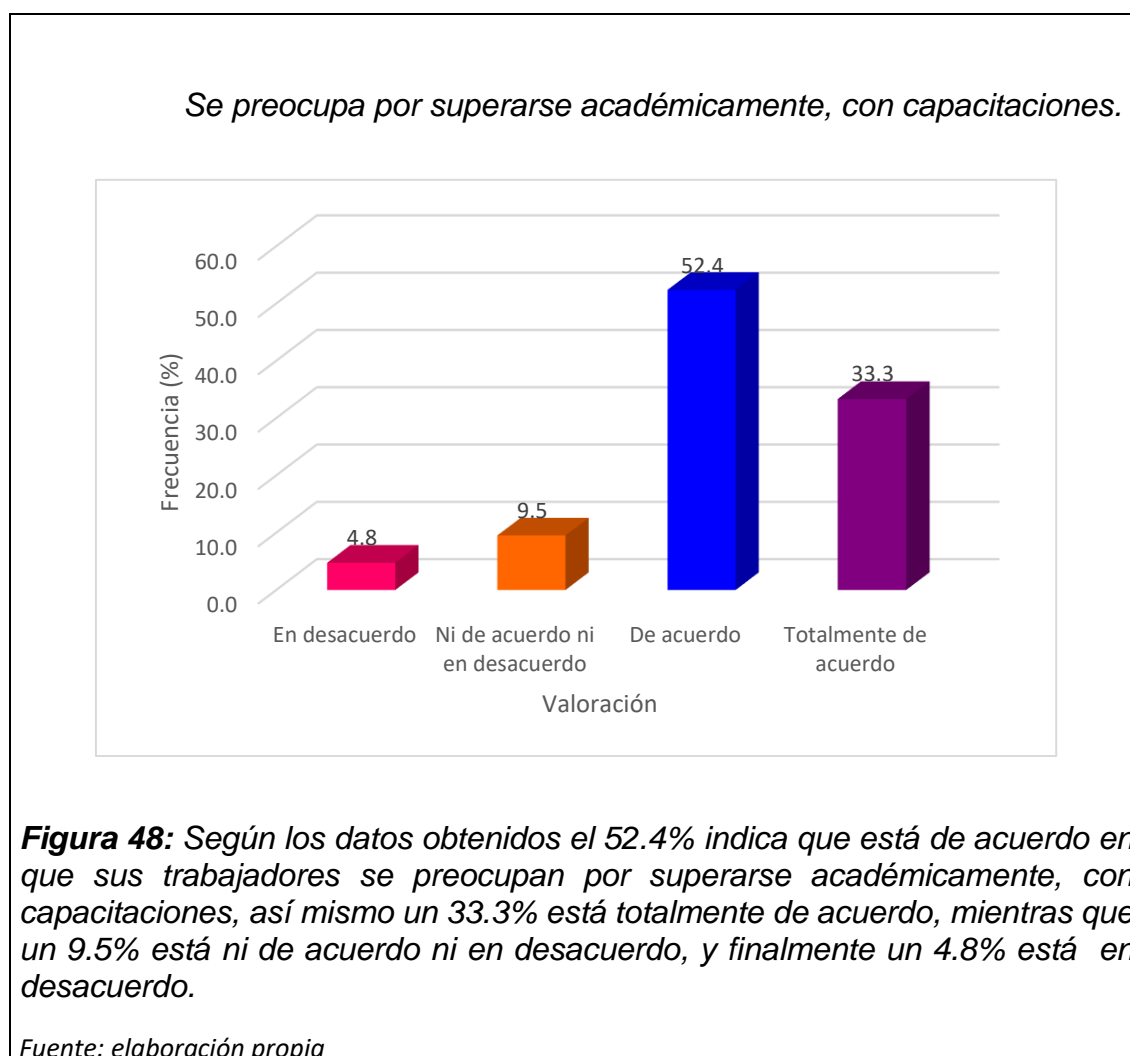


Tabla 61

Los colaboradores poseen el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	9.5
De acuerdo	13	9.2	61.9	71.4
Totalmente de acuerdo	6	4.2	28.6	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

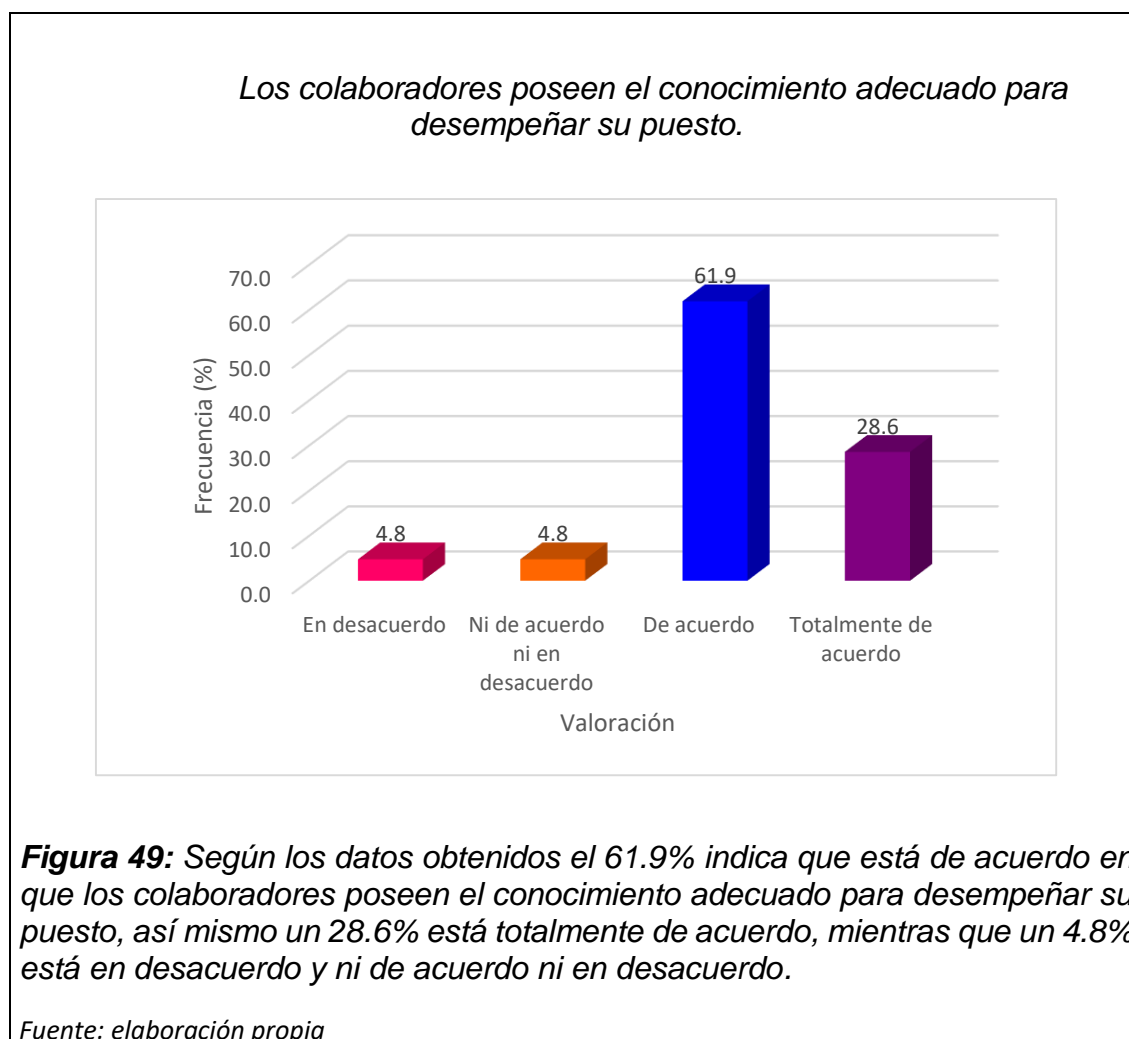


Tabla 62

Los colaboradores reciben quejas o comentarios negativos por parte de los usuarios o compañeros de trabajo.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.4	9.5	9.5
En desacuerdo	2	1.4	9.5	19.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	1.4	9.5	28.6
De acuerdo	11	7.7	52.4	81.0
Totalmente de acuerdo	4	2.8	19.0	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

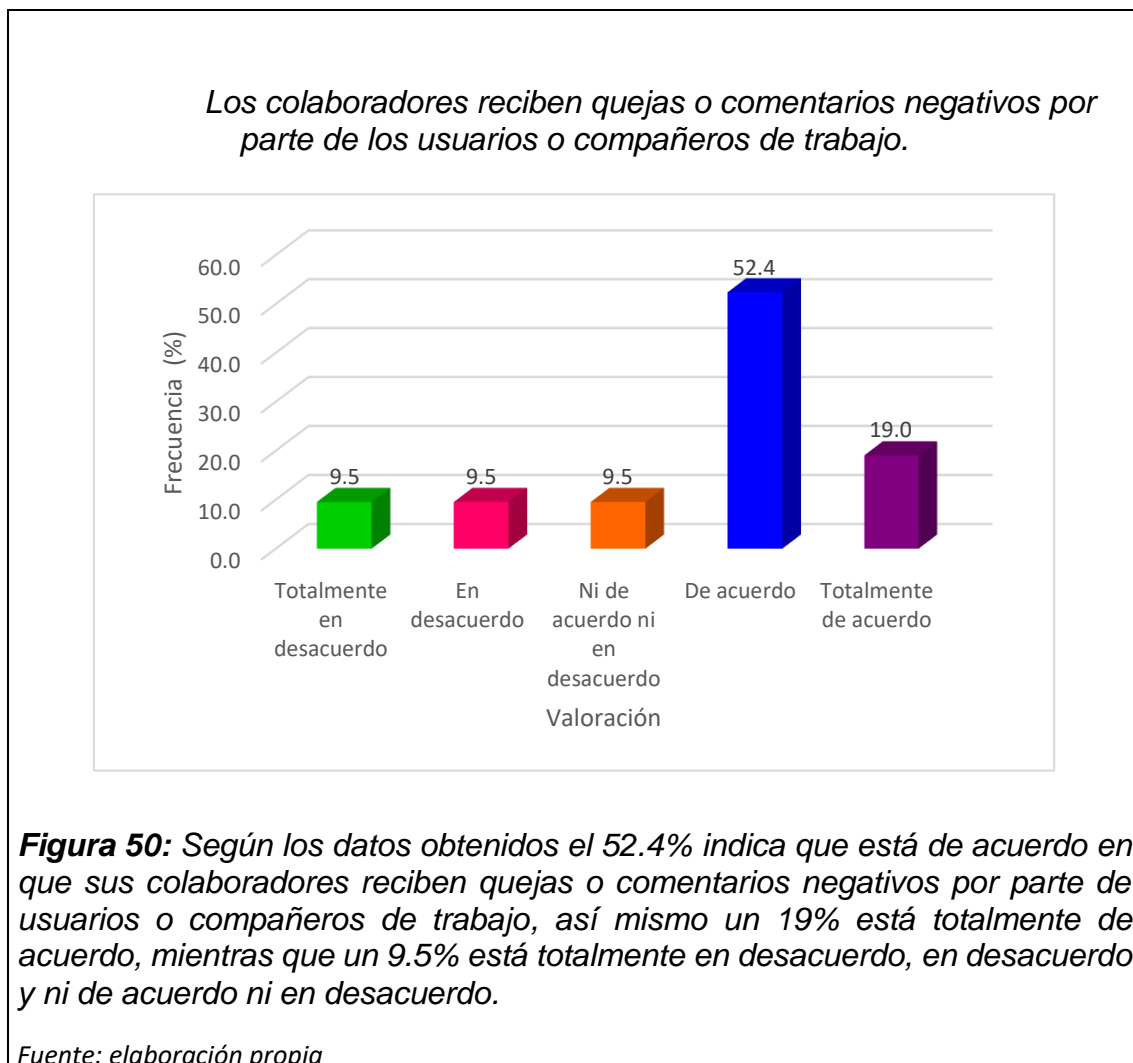


Tabla 63

Escucha y comprende adecuadamente las necesidades de los alumnos.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	4.8	4.8
En desacuerdo	4	2.8	19.0	23.8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	28.6
De acuerdo	10	7.0	47.6	76.2
Totalmente de acuerdo	5	3.5	23.8	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

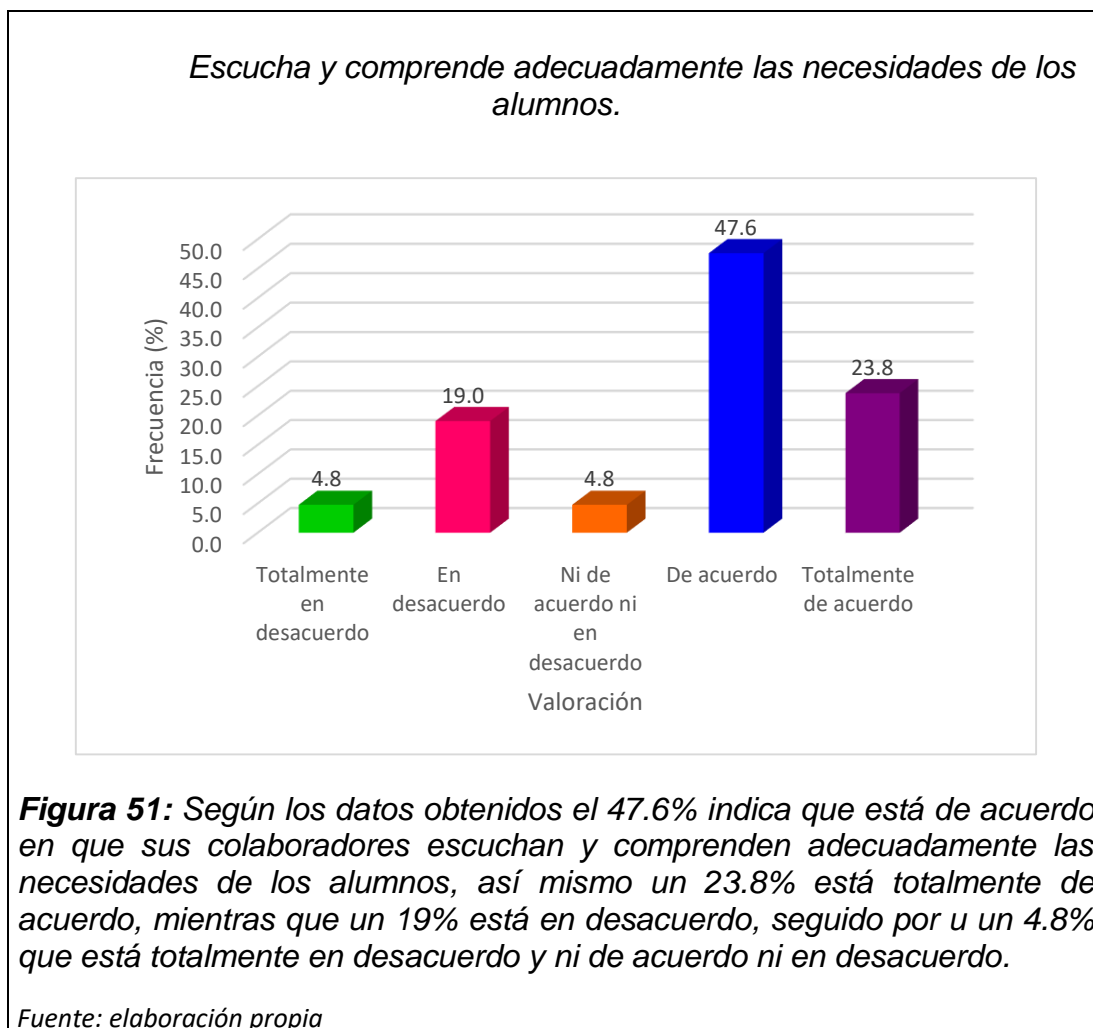
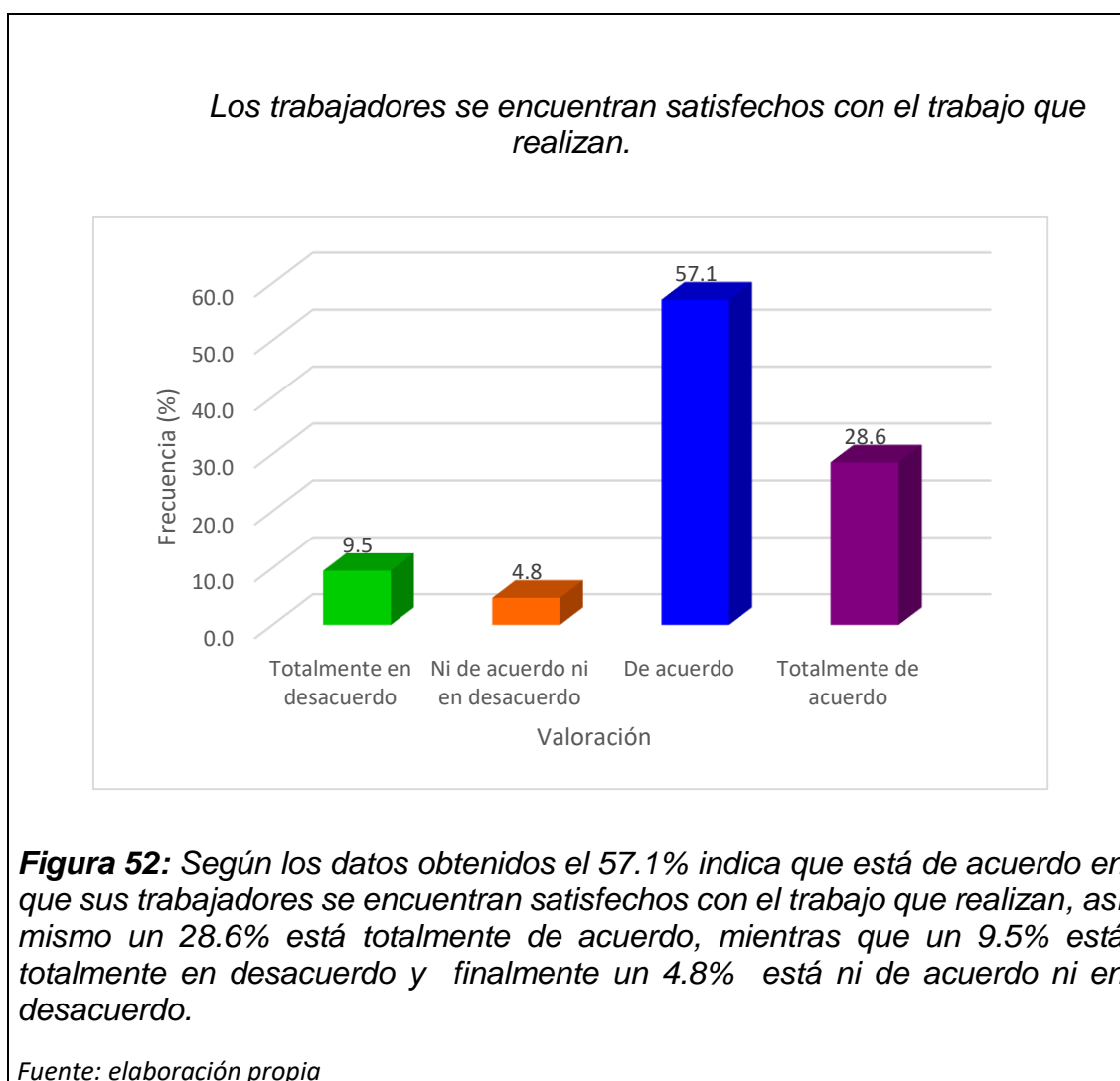


Tabla 64

Los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.4	9.5	9.5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.7	4.8	14.3
De acuerdo	12	8.5	57.1	71.4
Totalmente de acuerdo	6	4.2	28.6	100.0
Total	21	14.8	100.0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.



4.1.4 Análisis de correlación

Tabla 65

Correlación de rho Spearman.

			Estilos de liderazgo	Niveles de productividad laboral
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	.
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	121	0
	Niveles de productividad laboral	Coefficiente de correlación	.	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	0	27

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes, administrativos y directores de la FACEM en setiembre del 2016.

Existe una relación positiva perfecta entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral, expresado en un valor de 1.0 según el cálculo de Rho de Spearman, lo que nos permite contrastar y aceptar la hipótesis que afirma que existe relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.

4.2 Discusión de resultado

De acuerdo a los resultados obtenido se obtuvo en la tabla 16 el estilo de liderazgo de mayor predominio en la Facultad de Ciencias Empresariales es el democrático, así lo manifiesta el 62% de los encuestados que lo valoran como alto, seguido para la misma escala se encuentra el estilo de liderazgo participativo con un 52%. Sin embargo la investigación de Ramírez (2013) se asemeja a los resultados hallados, ya que este tuvo un resultado de dualidad Autocrática-Democrática se tipifica además por el hecho de que encontró que el liderazgo autoritario está asociado al concepto de humildad personal, “características del estilo de liderazgo nivel 5”; y a su vez el estilo de liderazgo democrático está directamente asociado a una imagen a seguir como modelo en situaciones de crisis. Además se hallaron las relaciones de liderazgo nivel cinco con los estilos autocrático, democrático, laissez-faire, situacional, transformacional y carismático. Estas muestran que el estilo de liderazgo cinco se le relaciona con los tres conductos (voluntad profesional-humildad personal e imponer disciplina organizacional).

Uno de los resultado encontrado en los estilos de liderazgo presentado en la Tabla 17 se evidencia que el 36% presenta un nivel alto en la dimensión autoritario coercitivo, mientras que un 36% presenta un nivel regular y sólo un 10% un nivel bajo en la dimensión del estilo autoritario coercitivo, sin embargo Cruz (2011) encontró todo lo contrario, cuando dice que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio, en su dimensión pedagógica.

Otro de los resultados encontrados en los estilos de liderazgo presentado en la tabla 18 se observó que el 45% representa un nivel alto en la dimensión autoritario benevolente mientras que un 36% presenta un nivel regular y solo un 8% un nivel bajo en la dimensión de autoritario benevolente, lo cual coincide con los resultados encontrados por Benites y Salazar (2013) al mencionar que existen factores que impiden a desarrollar un buen liderazgo en la empresa Moviza, entre ellos está la incomodidad e el cumplimiento de tareas para el logro de las metas organizacionales, es decir no existe una atmosfera de confianza.

En la tabla 19 se observó que el 62% presenta un nivel alto en la dimensión democrático, seguido por un 16% que presenta un nivel muy alto, mientras que un 22% presenta un nivel regular en la dimensión estilo de liderazgo democrático, sin embargo Paredes (2013) en su investigación menciona que existe un estilo de liderazgo autoritario, con matices de estilo administrativo que influye negativamente en la participación de docentes y alumnos en la medida que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar.

Así mismo en la tabla 20 se observó que el 53% presenta un nivel alto en la dimensión participativo, mientras que un 27% presenta un nivel regular y solo un 7% un nivel bajo en la dimensión de estilos de liderazgo participativo, en cuanto a Quintero (2012) su investigación se relaciona con lo mencionado, ya que tuvo como objetivo establecer la relación entre el liderazgo de los directivos bancarios, los resultados determinaron que el liderazgo que caracteriza a sus directivos es participativo, según la teoría Likert.

Otro de los resultados de los niveles de productividad laboral en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales, encontradas en la tabla 42. Se puede establecer que el 48% de los encuestados consideran que es alto, seguido de un 43% lo consideran como muy alto la productividad laboral de sus trabajadores y sólo un 10% indican como regular. Sin embargo la investigación de Espinal (2013) se asemeja con lo mencionado al concluir que las mypes que tienen un mayor número de trabajadores, tienden a tener una mejor productividad laboral y por ende se tienen un mayor inversión en capacitación y activos fijos, es por eso que cuando se tiende a contratar un trabajador más, la productividad laboral aumenta en un promedio de un 30%.

Por otro lado en la variable de niveles de productividad laboral se observó en la tabla 43 que el 61% de los trabajadores presentan un nivel alto en la dimensión de manejo racional de los recursos, ya que los trabajadores asumen con responsabilidad las actividades que realizan y el logro de objetivos establecidos por cada área, seguido por un 19% que es un nivel muy alto, mientras que un 19% presenta un nivel regular en la dimensión de manejo racional de los recursos; lo cual coincide con los resultados encontrados por Pérez (2014) al mencionar que sus colaboradores de la clínica no muestran disgusto en el exceso de trabajo en

tener que repartir alguna tarea por equivocación propia, lo que demuestra que son capaces de aceptar la responsabilidad de su puesto de trabajo, y tienen una actitud positiva ante los retos como una persona con inteligencia emocional lo hace.

Posteriormente en la tabla 44 se observó que el 57% presenta un nivel alto en la dimensión de efectividad, seguido por un 19% que presenta un nivel muy alto y solo un 5% se encuentra en un nivel regular en la dimensión de eficiencia del nivel de productividad laboral, así mismo se puede contrastar con la teoría de Koontz y Wehrich (2013) quien nos menciona que la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permitiendo medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

De igual manera en la tabla 45 se observó que el 52% presenta un nivel alto en la dimensión de compromiso, donde los trabajadores desarrollan sus actividades en equipo y aplican los valores de la institución, mientras que un 38% presenta un nivel muy alto y sólo el 10% presenta un nivel regular en la dimensión de compromiso en la variable de productividad laboral; lo cual se puede contrastar con la teoría de Siliceo y otros (2004) quienes describen que en el compromiso influye los valores tanto personales, grupales y organizacionales, del mismo modo con una misión, con el trabajo mismo y con una filosofía o cultura organizacional que implica una obligatoriedad moral.

Además en la tabla 46 se observó que el 57% presenta un nivel alto en la dimensión de conocimiento, es decir se preocupan por superarse y poseen el conocimiento adecuado para desempeñarse en su puesto que desarrollan en las diferentes escuelas de la Facultad de ciencias empresariales, mientras que un 33% muestra un nivel muy alto y sólo un 10% presenta un nivel regular. Sin embargo Chú y Sánchez (2014) coinciden parcialmente en su investigación, que los factores que influyen en la productividad está dado principalmente por la capacitación que reciben los trabajadores, no solo en la producción del producto, sino también en el mismo proceso de atención al cliente, pues es ese momento en el que se tiene contacto con los consumidores.

En la siguiente tabla 47 se observó que el 52% presenta un nivel alto en la dimensión de resultados, lo que indica que no se recibe quejas por parte de sus

colaboradores, seguido por un 19% presenta un nivel muy alto, y sólo un 29% indica un nivel regular, lo que quiere decir que su jefe recibe quejas o comentarios negativos de sus colaboradores y a la vez estos no resuelven adecuadamente las necesidades de los alumnos. Sin embargo la teoría de Siliceo y otros (2004) se asemeja a los resultados obtenidos por la investigación, donde describen que el resultado se trata de objetivos productivos, productos y servicios de calidad, cultura de calidad, excelencia en el servicio al cliente, competitividad y rentabilidad; lo cual son sistemas y estrategias que están basadas en los resultados de toda organización.

Así mismo en la tabla 48 se observó que el 62% presenta un nivel alto en la dimensión de satisfacción laboral que se da en las diversas escuelas de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, seguido por un 29% que presenta un nivel muy alto, y sólo un 5% es representado por un nivel regular y muy bajo, lo cual coincide con los resultados encontrados por Córdova e Hidalgo (2014) al mencionar que la productividad es necesario para mejorar el buen desempeño de la empresa, dentro de ese contexto, la productividad en la empresa constituye un escalón importante para el desempeño de ésta, pero debiendo mejorar en las áreas de ventas y almacén, además concluyó que los trabajadores están conformes con lo brindado por la empresa y trabajan con normalidad, pero hay una sobrecarga de trabajo en el área de ventas que hace que esto demore un poco ciertos procesos llevados en la empresa.

Finalmente los resultados encontrados presentados en la tabla 15, es que las escalas de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables de Estilos de liderazgo y Niveles de productividad en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, muestra que si existe una correlación positiva perfecta de 1.0, lo que nos permite contrastar y aceptar la hipótesis que afirma que existe relación entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral. Coincide con los resultados encontrados por Cruz (2011) quien menciona en su investigación que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio, porque la prueba de la hipótesis general concluyó que $P=0,000 < 0,05$; entonces se rechazó H_0 . Además se afirma que el estilo de liderazgo

transformacional y transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo domingo de Guzmán" de Lima norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba hipótesis concluyó que $P = 0,000 < 0,05$; entonces rechazó la H_0 .

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

Programa de Capacitación de Coaching para trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

5.2 Introducción

En la Facultad de Ciencias Empresariales se pudo confirmar que existen ciertas deficiencias en las diferentes escuelas, dirigidas por los directores, entre ellas podemos mencionar que su jefe toma decisiones sin consultar a sus trabajadores, se comunica con estos solo para dar órdenes en lugar de una orientación, brinda poca confianza a sus trabajadores, la relación que estos tienen con su jefe es limitada y no están informados de los incentivos que se les pueda dar, ya sean materiales o simbólicos. Lo cual consideramos realizar una propuesta de programa de capacitación de Coaching, que ayudara a mejorar estos factores que impiden a que exista un liderazgo participativo, siendo este el tipo de liderazgo adecuado para que los directivos de las diferentes escuelas asuman su papel como líderes y que no se dejen absolver por la rutina de la mecánica administrativa. Así mismo estos deben dedicar la mayor parte de tiempo en planear y dirigir el desarrollo educativo, comprendiendo que la visión de la escuela es formar profesionales de calidad.

Por otro lado en cuanto al Nivel de Productividad laboral en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales, se obtuvo que existe una alta productividad laboral, sin embargo no es desarrollada como muy alta, siendo esta la adecuada para un desarrollo de actividades eficaz y eficiente por parte de los trabajadores y al mismo tiempo estos se encuentren satisfechos con su ambiente de trabajo y las herramientas que se les brinda sean las adecuadas, es por ello que realizaremos la propuesta sobre un Programa de incentivos asociados a la productividad, la cual se trabajara con los incentivos económicos.

5.3 Justificación

En el presente trabajo de investigación identificamos algunas deficiencias en cuanto al liderazgo que ejercen los directores de la Facultad de ciencias empresariales, lo cual influye en la productividad laboral, impidiendo a que estos no puedan desarrollar sus actividades de manera eficaz y su competitividad no se vea reflejado en cada uno de ellos.

Por ello, la implementación de la presente propuesta tiene el propósito de mejorar el liderazgo que se ejerce en la FACEM y contribuir a incrementar la productividad laboral en los trabajadores, generando así un ambiente de trabajo favorable a los miembros de la comunidad educativa.

5.4 Objetivos

Objetivo General

Optimizar el liderazgo para incrementar la productividad laboral mediante un programa de coaching a los trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016.

Objetivo específico

- Desarrollo de un programa de liderazgo gerencial para los directores de la FACEM para mejorar la toma de decisiones.
- Elaborar un programa de aprendizaje a través de la metodología de coaching para personal administrativo y docentes.
- Proponer incentivos asociados a la productividad laboral.

5.5 Desarrollo de la propuesta

Para poder mejorar el liderazgo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán se propone llevar acabo las siguientes actividades:

- Desarrollo de un programa de liderazgo gerencial para los directores de la FACEM para mejorar la toma de decisiones.
- Elaborar un programa de aprendizaje a través de la metodología de coaching para personal administrativo y docentes.
- Proponer incentivos asociados a la productividad laboral.

5.6 Cronograma de actividades

Tabla 66

Cronograma de actividades.

Objetivos Específicos	Actividades	Fechas											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Desarrollo de un programa de liderazgo gerencial para los directores de la FACEM para mejora de la toma de decisiones.	Taller de alta gerencia en la toma de decisiones para los directores dirigido por David Fischman.												
	Taller de liderazgo gerencial/dinámicas con técnicas de enseñanza e aprendizaje.												
Elaborar un programa de aprendizaje a través de la metodología de coaching para personal administrativo y docentes.	Curso de aprendizaje a través del coach David Fischman para personal administrativo y docentes												
	Desarrollo de dinámicas para personal administrativo y docentes.												

Programa de incentivos asociados a los niveles de productividad laboral	Capacitaciones constantes de acuerdo a las actividades que realizan (MIC - metodología de la investigación científica, orientación y atención al cliente y TEAC – Técnicas y estrategias para la enseñanza y aprendizaje del control) los docentes y personal administrativo.												
	Premiar al mejor docente y personal administrativo a través de la resolución del decanato semestralmente.												
	Reuniones de confraternidad.												
	Facilitar mejores herramientas y equipos de trabajo.												

Fuente: elaboración propia

5.7 Presupuesto

Tabla 67

Presupuesto

Actividades	Contenido	Acciones	Responsable	Costo	
				Unitario	Total
Taller de alta gerencia en la toma de decisiones para los directores dirigido por David Fischman.	El líder motivador: el combustible inagotable que mantiene funcionando el motor del equipo.	Contrato y estadía del ponente	Decano de la FACEM	S/.11 500	S/. 11 500
		Auditorio de la universidad Señor de Sipán		S/. 0.00	S/. 0.00
	Liderazgo y agradecimiento: ¿es determinante el agradecimiento en un liderazgo exitoso?	Proyector		S/. 0.00	S/. 0.00
	El líder debe conocer a su equipo: Es importante demostrar interés genuino.	Libretas de apuntes		S/.2.50	S/.15.00
	Liderazgo y toma de decisiones: la asertividad como requisito indispensable en el líder.	Lapiceros		S/. 0.50	S/. 3.00
		Laptop		S/. 0.00	S/. 0.00

	El líder en el rol de coach: el líder debe guiar, asesorar y enseñar la forma de resolver los problemas.	Refrigerio		S/. 2.00	S/.12.00
Taller de liderazgo/dinámicas con técnicas de aprendizaje	Trabajo en equipo.	Material didáctico	Decano de la FACEM	S/. 50.00	S/. 50.00
	Liderazgo desde la sencillez y la humildad.				
	Elección y manejo de los estados de ánimo.				
	Poder de influencia y poder personal.				
Curso de aprendizaje a través del coach David Fischman para personal administrativo y docentes	Técnicas de Creatividad para romper esquemas	Contrato y estadía del ponente	Decano de la FACEM	S/.11 500	S/.11 500
		Auditorio de la universidad Señor de Sipán		S/. 0.00	S/. 0.00
	Trabajo en Equipo	Proyector		S/. 0.00	S/. 0.00
	Comunicación	Book de apuntes		S/. 1.50	s/.257.00
	Clima laboral	Lapiceros		S/. 0.30	S/. 51.00
	Liderazgo Transformacional	Laptop		S/. 0.00	S/. 0.00

		Refrigerio		S/. 1.00	S/. 171.00
Desarrollo de dinámicas para personal administrativo y docentes.	Elección y manejo de los estados de ánimo.	Material didáctico	Decano de la FACEM	S/. 14.00	S/.168
	Equipos de trabajo				
Capacitaciones constantes de acuerdo a las actividades que realizan los docentes y personal administrativo.	Talleres en metodología de la investigación científica para docentes.	Módulo de investigación científica y módulo de manejo de programa software (Spss, Excel)	Director de cada escuela	S/. 5.00	S/. 855.00
	Taller de orientación y atención al cliente para personal administrativo.	Computadoras		S/. 00.00	S/. 00.00
		Proyector		S/. 00.00	S/. 00.00
	Taller sobre manejo de tecnología para la educación (proyector y	Auditorio		S/. 00.00	S/. 00.00

	computadoras) en todos los docentes y personal administrativo.				
Premiar al mejor docente y personal administrativo a través de la resolución del decanato semestralmente.	Personal que brinde un buen servicio al usuario (enseñanza a los alumnos, atención al cliente, saber manejar los conflictos laborales).	Impresora	Director de cada escuela	S/. 0.00	S/. 0.00
	Personal comprometido con los objetivos de su escuela de la FACEM.	Computadora		S/. 0.00	S/. 0.00
		Correos electrónicos		S/. 0.00	S/. 0.00
		Periódico mural		S/. 0.00	S/. 0.00
		Cinta adhesiva		S/. 0.50	S/. 0.50
Reuniones de confraternidad	Actividades deportivas	Cancha deportiva de la USS	Secretaria de la FACEM	S/. 0.00	S/. 0.00
		Balón (vóley y futbol)		S/. 0.00	S/. 0.00
		Uniformes		S/. 0.00	S/. 0.00
	Compartir entre trabajadores	Cenas		S/. 10.00	S/.1760.00
	Paseos Turísticos (Tarapoto, Kuelap, Gocta)	tarjetas de cumpleaños digitalizadas		S/.00.00	S/.00.00
		Almuerzos		S/10.00	S/. 1760.00

		Bolsa de viaje		S/. 385	S/.67 760
Facilitar herramientas y equipos de trabajo	Mejorar las herramientas y los quipos de trabajo de los trabajadores que lo requieran con urgencia en las diferentes escuelas.	Computadoras	Director de cada escuela de la FACEM	Costo variable	Costo variable
		Plumones, lapiceros		Costo variable	Costo variable
		motas		Costo variable	Costo variable
		Papel bon (oficio – A4)		Costo variable	Costo variable
		Impresora multifuncional		Costo variable	Costo variable
TOTAL				S/. 23471.50	S/.95862.50

Fuente: elaboración propia

5.8 Impacto

La propuesta realizada por los investigadores permitirá a los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán generar un mejor clima de confianza, haciendo que estos se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y a la vez desarrollen un buen desempeño, también obtendrán mayor conocimiento en diversos temas o funciones que desarrollen, además que existirá una mejora en la relación e integración entre sus colaboradores (decano, directores, personal administrativo y docentes); estableciendo así una mejora en la relación con los estudiantes de la USS.

Por otro lado al aplicar la propuesta se mejorará la productividad laboral de los servicios educativos, lo cual le permitirá obtener mayor credibilidad y confianza por parte de los padres de familia y estudiantes (clientes). Finalmente en el aspecto económico la universidad Señor de Sipán obtendrá mayor rentabilidad y a la vez un mejor posicionamiento a nivel regional y nacional.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a) Cuando se realizó el análisis de la investigación se obtuvo que el estilo de liderazgo de mayor predominio en la Facultad de Ciencias Empresariales es el democrático, así lo manifiesta el 62% de los encuestados; no siendo este estilo de liderazgo el ideal para demostrar que el tipo de líder que hay en la FACEM no es suficientemente muy bueno en guiar a sus trabajadores y de esta manera se refleje en la productividad laboral de estos.
- b) Se identificó que el nivel de productividad laboral en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales es alta, así lo establece el 48 % de los encuestados; teniendo en cuenta que el resultado obtenido no es muy favorable, ya que existe algunas deficiencias por mejorar en los trabajadores de la FACEM.
- c) Concluimos que la relación que existe entre las variables de Estilos de liderazgo y Niveles de productividad en los trabajadores de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, muestra que si existe una correlación positiva perfecta de 1.0, lo que nos permite contrastar y aceptar la hipótesis que afirma que existe relación entre las variables mencionadas.

RECOMENDACIONES

- a) Habiendo concluido la investigación que el liderazgo influye en la productividad laboral de los trabajadores de la FACEM de la Universidad Señor de Sipán; dicha investigación permitirá contribuir, contrastar o contraponer sus resultados para la mejora de la investigación científica de otros trabajos, así mismo puede ser aplicada en empresas públicas y privadas que desarrollen la actividad del servicio de educación.
- b) Los directores de la Facultad de Ciencias Empresariales deben mejorar el liderazgo que existe actualmente, por lo cual se recomienda aplicar el estilo de liderazgo participativo, ya que este les permitirá integrar a sus trabajadores, mejorar la comunicación, tomar decisiones teniendo en cuenta las opiniones de sus colaboradores, de modo que estos participen y se sientan responsables de lo que deciden, además hacer énfasis en las recompensas simbólicas y sociales; ya que esto le permitirá aumentar la productividad laboral de sus trabajadores y a la vez encontrarse satisfechos con su ambiente de trabajo.
- c) Se recomienda que las futuras investigaciones fueran a tocar el tema de capacitaciones, tema que no se tocó en la investigación, pero que se encontró que es importante porque sin la capacitación no hay una excelente productividad laboral.
- d) Se recomienda que la empresa investigada pueda validar, aprobar e implementar la propuesta elaborada por los investigadores porque le permitirá obtener una mejor relación entre sus trabajadores, un mejor posicionamiento a nivel regional y nacional, beneficiando a la Universidad Señor de Sipán a tener mayores ingresos.

REFERENCIAS

- Alva, J., & Juarez, J. (2014). Relación entre nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu agropecuaria S.A. Trujillo, Perú, tesis de licenciatura.
- Atoche, M., & Leiva, M. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa contable para mejorar la productividad y competitividad en la pyme industrial Procomsac*. Chiclayo, tesis de licenciatura.
- Avila, J. (s.f.). *Agentes y Sistemas Economicos*. Recuperado de <http://www.maestrojuandeavila.es/Departamentos/Economia/Temas1/TEMA2.pdf>
- Bain, D. (2003). *Productividad, Solución a los problemas de la empresa*. MC GRAW-HILL. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10450144&ppg=11>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: MC GRAW HILL.
- Benites, D., & Salazar, M. (2013). *Programa organizacional de recursos humanos para desarrollar el liderazgo empresarial en el consorcio moviza S.R.L en Jose Leonardo Ortiz - Chiclayo*, tesis de licenciatura.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.
- Cequea, M. (2011). Diseño de Instrumento para evaluar la Productividad Laboral en empresas del sector Eléctrico. 43-44. Recuperado de http://oa.upm.es/9440/1/pag_41-50.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chilon, L., & Ruiz, J. (2011). *Propuesta de un programa de clima organizacional para mejorar la productividad en los trabajadores de la municipalidad distrital de Pomalca*. Chiclayo, tesis de licenciatura.
- Chú, C., & Sánchez, A. (2014). *Propuesta de un plan de calidad del servicio para mejorar la productividad de la empresa tortipam S.A.C Chiclayo*, tesis de licenciatura.
- Cordova, F., & Idalgo, B. (2014). *La informalidad empresarial y su influencia con la productividad en la ventas de la mype negocios Jano, Chiclayo*, tesis de licenciatura.
- Corzo, F. (2014). *Todo lo que hace el gobierno son Políticas Públicas?* Recuperado de: <https://www.iexe.edu.mx/blog/todo-lo-que-el-gobierno-hace-son-politicas-publicas.html>
- Cruz, C. (2014). *El 53% de los líderes de las empresas peruanas genera ambientes de trabajo desmotivantes*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/53-lideres-empresas-genera-ambientes-trabajo-desmotivantes-2094823>
- Cruz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo" de Lima Norte*. Lima. tesis de magister.
- Cubas, D. (2016). *Cuatro aspectos básicos que un líder debe seguir para aumentar la productividad en su empresa*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo->

management/cuatro-aspectos-basicos-que-lider-seguir-aumentar-productividad-su-empresa-2151976

Espinal, O. (2013). *Productividad laboral y proteccion social de las mypes en el sector comercio*. Chiclayo, tesis de licenciatura.

Feedback, S. (s.f.). *Significado de Feedback*. Recuperado de : <http://www.significados.com/feedback/>

Garay, L. (s.f.). *Biblioteca Virtual*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>

Garcia, R. (2010). *La Productividad y el Riesgo Psicosocial o derivado de la Organizacion de Trabajo*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=Ep4IJBMB8wC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>, tesis de licenciatura.

George, J., & Jones, G. (2014). *Administracion Comtemporanea*. Mexico: MC GRAW HILL.

Griffin, R. (2011). *Administracion*. Mexico: CENGAJE LEARNING.

Gutierrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. Mexico: MC GRAW HILL.

Guzmán, A. (2006). *La comunicación como herramienta Gerencial*. Bogota, Colombia: Ecoe. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=10565623&ppg=5>

Heinz, W., & Harold, K. (2014). *Elementos de Administracion*. Mexico: MC GRAW Hil.

Iglesias, I. (2008). ¿Qué tal lo hago? Importancia de Feedback. *Recuperado de* <http://www.coachingparaexitos.com/respiro/articulos/feedback.pdf>

Journal, M. (2013). Claves para motivar a los empleados y aumentar su productividad. Recuperado de <http://www.managementjournal.net/item/2774-claves-para-motivar-a-los-empleados-y-aumentar-su-productividad>

koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE INTERNACIONAL Y DE INNOVACION*. Mexico: MC GRAW HILL.

Kotter, J. (2016). EL LIDERAZGO EN LA UNIVERSIDAD DE HARVARD. *Comercio*.

Lefcovich, M. (2009). *Gestion Total de la Productividad*. Argentina: EL CID EDITOR.

León, L.(2009). *PRODUCTIVIDAD: su gestion y mejora continua: objeto estrategico*. Argentino: EL CID EDITOR.

Likert, R. (1975). *LA ORGANIZACIÓN HUMANA*. Brasil, Sao Paulo: Atlas.

Madrigal. (2005). *Liderazgo-enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mejía, A. (2005). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Journal*, 203-214.

Méndez, J.(2013). Liderazgo Empresarial para un futuro peruano con propósito. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/2013-2021-liderazgo-empresarial-para-un-futuro-peruano-con-proposito>

- Navarro, S. (2012). Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad quetzaltenango. 30-35. Campus Quetzaltenango, tesis de magister.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN Y REDACCIÓN DE TESIS*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Panzer, J. (2015). Banco Mundial: Nivel de productividad de las empresas peruanas es muy bajo. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/banco-mundial-empresas-peruanas-tienen-muy-bajo-nivel-productividad-n201282>
- Paredes, B. (2013). *Estilos de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Lima, tesis de licenciatura.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Journal*, 12(2), 63-73.
- Pérez, I. (2014). *Inteligencia emocional y productividad laboral (estudio realizado con el personal de salud del centro de diagnóstico por imágenes, policlínica)*. Guatemala, tesis de licenciatura.
- Pezzini, M. (2007). Los países más productivos del mundo. Recuperado de <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2014/07/28/1101273/cuales-paises-mayores-indices-productividad-laboral.html>
- Quintero, M. (2012). *El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg, zona metropolitana del estado Mérida, 2012*. Estado de Mérida, tesis de magister.
- Rada, C. (s.f.). Liderazgos: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. Recuperado de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Ramírez, C. (2006). *ERGONOMIA Y PRODUCTIVIDAD*. México: Limusa.
- Ramírez, J. (2013). *Representaciones conceptuales de los atributos del liderazgo y de inteligencia emocional en la significación de un líder ideal para el siglo XXI en un contexto organizacional*. México. tesis de doctorado.
- Ramos, C. (2015). En España la productividad es el problema. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2015/06/12/opinion/1434098585_695773.html
- Sampieri, R. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (10ª edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Sanchez Medina, A., Melian Gonzales, A., & Hormiga Perez. (2007). Capital intelectual: es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/132097.pdf>
- Sánchez, E. (2010). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGRAW-HILL.

Toso, C. E. (2014). *Satisfacción laboral y la autopercepción del liderazgo de los servidores en una institución educativa*. Chiclayo, tesis de licenciatura.

University, O. (s.f.). Oxford Dictionaries, language matters. *Recuperado* de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/inflacion>

ANEXOS

TEMA: ESTILOS DE LIDERAZGO Y NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN TRABAJADORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO, 2016.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables
<p>¿Cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral en la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016?</p>	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de productividad en la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán. <p>Objetivo Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el estilo de liderazgo predominante en la facultad de Ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán. - Determinar el nivel de productividad laboral de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Señor de Sipán. 	<p>H_1: Existe relación entre el estilo de liderazgo y los niveles de productividad en la Facultad de ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán</p> <p>H_0: No existe relación entre el estilo de liderazgo y los niveles de productividad en la Facultad de ciencias empresariales de la Universidad Señor de Sipán.</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p><u>Estilo de Liderazgo</u></p> <p>El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p><u>Productividad laboral</u></p> <p>Es el acto de ser un sujeto útil y productivo, puede ser una acción individual o conjunta para elaborar un producto o servicio mediante la utilización de métodos y sistemas de fabricación o desarrollo, donde aparecen condicionantes de tipo constante o variable, tales como, tiempo, espacio y recursos.</p>

Cuestionario de estilos de liderazgo

Escuela:

Cargo:

Edad:

Sexo: (F) (M)

Años de Experiencia:

Señor docente y colaborador administrativo de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, agradecemos su colaboración proporcionando la información que se solicita con la finalidad de proponer mejoras en la gestión y productividad personal de dicha facultad.

Comunicamos a usted que la información que propone será manejada en estricta reserva y manejada única y exclusivamente para asunto de la investigación.

INDICADORES	
Totalmente de acuerdo	(5)
De acuerdo	(4)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3)
En desacuerdo	(2)
Totalmente en desacuerdo	(1)

N°	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Su jefe toma decisiones sin consultar a sus colaboradores.					
2	Su Jefe inmediato se comunica con usted sólo para darle órdenes.					
3	Su jefe brinda poca confianza a sus empleados.					
4	Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas.					
5	Su jefe considera que las relaciones interpersonales son perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo.					

6	Las decisiones sólo son tomadas por el jefe de la institución.					
7	En la comunicación prevalecen las órdenes descendentes, en lugar de una orientación.					
8	Considera usted que la interacción con su jefe es limitada.					
9	El establecimiento de sanciones en el reglamento interno es una medida de presión para que el empleado cumpla sus funciones.					
10	Su jefe recompensa e incentiva a sus colaboradores.					
11	Las decisiones son consultadas a los niveles jerárquicos inferiores.					
12	Los sistemas internos de comunicación facilitan la consecución de los objetivos.					
13	El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad.					
14	Su jefe utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación.					
15	Su jefe aplica sanciones por el mal desempeño de sus colaboradores.					
16	Su jefe forma grupos espontáneos para establecer relaciones interpersonales efectivas.					
17	La comunicación entre jefe y subordinado y viceversa, se da de manera asertiva.					
18	Su jefe delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones.					
19	Su jefe fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades.					
20	Considera usted que su jefe hace énfasis en las recompensas.					

Cuestionario de Niveles de Productividad laboral

Escuela:

Cargo:

Edad:

Sexo: (F) (M)

Años de Experiencia:

Señor docente y colaborador administrativo de la Facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, agradecemos su colaboración proporcionando la información que se solicita con la finalidad de proponer mejoras en la gestión y productividad personal de dicha facultad.

Comunicamos a usted que la información que propone será manejada en estricta reserva y manejada única y exclusivamente para asunto de la investigación.

INDICADORES	
Totalmente de acuerdo	(5)
De acuerdo	(4)
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(3)
En desacuerdo	(2)
Totalmente en desacuerdo	(1)

N°	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En ausencia de su jefe inmediato asume la responsabilidad de las actividades a realizar.					
2	Asume con responsabilidad el logro de objetivos establecidos por su área.					
3	Tiene la capacidad de realizar su trabajo sin errores y en el tiempo requerido.					
4	Brinda un servicio cortés y eficiente a los estudiantes.					

5	Los colaboradores entregan el trabajo a tiempo.					
6	Los colaboradores utilizan de manera efectiva sus herramientas o instrumentos de trabajo.					
7	Se cumple los objetivos planteados por la escuela.					
8	Se aplica los valores institucionales en el puesto de trabajo.					
9	Suele manejar su área con el criterio de "hagámoslo juntos".					
10	Se preocupa por superarse académicamente, con capacitaciones.					
11	Los colaboradores poseen el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto.					
12	Los colaboradores reciben quejas o comentarios negativos por parte de los usuarios o compañeros de trabajo.					
13	Escucha y comprende adecuadamente las necesidades de los alumnos.					
14	Los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan.					

Fotos

Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.



Figura 53: Aplicación de encuesta al director de la escuela de Administración, para medir el nivel de productividad laboral de sus trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.



Figura 54: Aplicación de encuesta al director de la escuela de Contabilidad, para medir el nivel de productividad laboral de sus trabajador.

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.

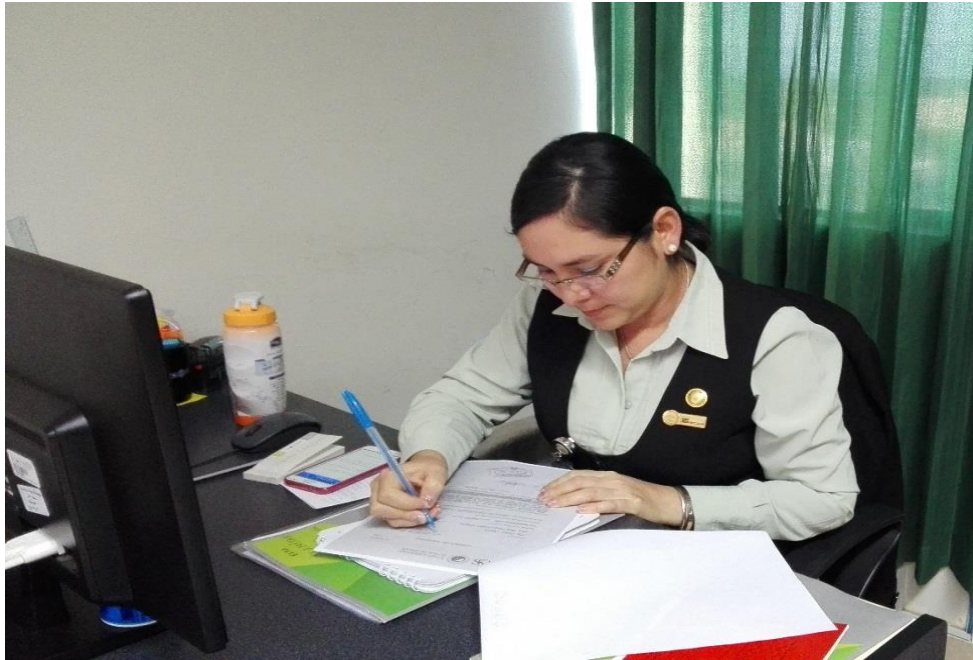


Figura 55: Aplicación de encuesta al personal administrativo de la escuela de Administración, para identificar el estilo de liderazgo de la FACEM.

Fuente: Elaboración propia

Aplicación de encuesta sobre Estilos de liderazgo y niveles de productividad laboral.



Figura 56: Aplicación de encuesta a docente de la escuela de Administración, para identificar el estilo de liderazgo de la FACEM.

Fuente: Elaboración propia