

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



SEMINARIO DE GRADUACION

**PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

TEMA:

El Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del departamento de Matagalpa,
durante el periodo 2013.

SUB-TEMA:

Influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios
Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013.

AUTOR:

Br. Elisabeth Martínez Herrera.

TUTOR:

MSc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2014

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN Managua**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA
FAREM-MATAGALPA**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



SEMINARIO DE GRADUACION

**PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

TEMA:

El Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del departamento de Matagalpa,
durante el periodo 2013.

SUB-TEMA:

Influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios
Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013.

AUTOR:

Br. Elisabeth Martínez Herrera.

TUTOR:

MSc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero 2014

TEMA:

Clima laboral de las empresas productivas y de servicio del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2013.

SUB TEMA:

Influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
VALORACION DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACION.....	4
III. OBJETIVOS	5
IV. DESARROLLO	6
1. Antecedentes de Importaciones Yelba	6
2. Clima laboral.....	9
2.1. La importancia del Clima Laboral	10
2.2. Características del Clima Laboral.....	11
2.3. La comunicación.....	13
2.4. La Motivación	16
2.4.1. Teoría de las necesidades	18
2.5. Compromiso Organizacional	23
2.5.1. Características del Empleado Comprometido	24
2.6. Conflicto	26
2.7. Satisfacción Laboral	28
2.8. Compensaciones.....	29
2.8.1. Grupos de compensaciones.....	29
3. Liderazgo	31
3.1. Características del liderazgo	33
3.1.1. Como ser líder.....	34
3.2. Estilos de liderazgos.....	35
3.2.1. El liderazgo autocrático	35
3.2.2. Líder democrático o participativo	36
3.2.3. El liderazgo liberal o de rienda suelta.....	38
3.3. Otros estilos de liderazgos	40

3.3.1. El líder carismático	40
3.3.2. El líder situacional	40
3.3.3. El líder participativo	40
3.3.4. El líder relacional.....	40
3.3.5. El líder completo.....	40
3.4. Enfoque de rasgos del liderazgo	42
3.5. Enfoque de liderazgo carismático.....	43
3.6. Perfil del liderazgo	43
3.7. Papel del líder.....	44
3.8. Creación de líderes	45
3.9. Ambiente situacional del liderazgo	48
V. CONCLUSIONES	51
VI. BIBLIOGRAFIA.....	52
VII ANEXOS.....	53

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y darme la inteligencia y perseverancia a lo largo de este tiempo.

A mi madre, Aurora del Carmen Herrera Urbina, por apoyarme todo este tiempo e instarme a seguir adelante.

A mi hermano, Jhoolyn A. Cedeño Herrera, por quererme, animarme y desear siempre lo mejor para mí.

Elisabeth Martínez Herrera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la vida, la sabiduría, la perseverancia, la dedicación a mis estudios y por estar siempre en mi vida e iluminarme.

A mi madre por cuidarme y apoyarme.

A mi hermano, por brindarme sus conocimientos y enseñarme las cosas importantes de la vida.

A los profesores por brindarme su amistad y enseñanza.

A mis familiares y amistades especialmente a una de mis mejores amigas como lo es Massiel Zeledón que durante toda la carrera siempre recibí su apoyo incondicional.

Elisabeth Martínez Herrera.

VALORACION DEL TUTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por la Bachiller: Elisabeth Martínez Herrera (CARNET No. 08062215) con el Tema general: **El clima laboral de las empresas productivas y de servicios del departamento de Matagalpa, durante el período 2013**. Y correspondiente al subtema: **Influencia de los tipos de liderazgo en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el período 2013** se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejercen las variables: **Clima laboral y liderazgo** en el desarrollo de las empresas productivas y de servicios en el departamento de Matagalpa durante el periodo 2013.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciada en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 8 días del mes de febrero del año 2014. “**Año de la Evaluación Institucional**”.

MSc. Abel de Jesús Membreño Galeano
Maestro Tutor.

RESUMEN

En el presente documento se abordó el clima laboral de las empresas productivas y de servicios del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2013, con el propósito de analizar la influencia de los tipos de liderazgo en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba.

Esta temática es de suma importancia ya que le permitirá mejorar y fortalecer el clima laboral que se desarrolla dentro de la empresa logrando mejorar su relación laboral con sus empleados.

El clima laboral que se establece en esta empresa es muy satisfactorio tanto para la gerencia como para los trabajadores permitiendo desarrollar un ambiente agradable y de buenas relaciones esto gracias a que hay características presentes como la cooperación entre compañeros y la buena comunicación, la estructura de la empresa es una característica importante que ayuda al desenvolvimiento laboral del empleado.

La influencia que tiene el liderazgo en el clima laboral de la empresa es muy buena porque se trata de integrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa, en buscar solución a los conflictos internos y promover siempre el trabajo en equipo con cierto nivel de exigencias.

Es importante que esta empresa preste mayor atención al nivel de motivación que presentan los empleados y buscar la manera de aumentarlo para evitar la insatisfacción laboral y lograr un mejor rendimiento.

I. INTRODUCCIÓN

El termino clima laboral se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (Chiavenato, 2000)

El liderazgo es el arte o proceso de influir en los demás para que participen dispuestos y con entusiasmo, hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, si no hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. (Koontz, 2008)

Para que una empresa de servicio tenga éxito y estabilidad en el mercado en el cual está incursionando, es importante que tome en cuenta la cantidad de trabajadores que posee y el nivel de satisfacción que les proporciona. Si un gerente desea brindar un mejor trato a sus trabajadores, es necesario que tome en cuenta sus necesidades, sus problemas personales, su desarrollo laboral, comprensión de lo que desean en la vida y sobre todo sus necesidades.

En la actualidad la prioridad de las empresas son los trabajadores, ya que con el pasar del tiempo se han dado cuenta que el desarrollo y permanencia de dicha empresa depende de esto. Cada negocio desarrolla sus propias estrategias y métodos para alcanzar ese objetivo, entre los cuales están las capacitaciones a las fuerzas de ventas.

En el presente documento se abordó el clima laboral de las empresas productivas y de servicios en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013, con el propósito de identificar la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba, entre los cuales se encuentran el autocrático, el democrático y el liberal, liderazgos con diferentes características que conllevan a una situación determinada del negocio.

Debido a la gran importancia que tiene para toda empresa la satisfacción y la lealtad de los trabajadores, es necesario buscar solución a la problemática planteada, la cual hace referencia a cómo es el clima laboral en Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013.

A nivel internacional una de las investigaciones realizadas relacionadas con el tema abordado fue en Colombia en el año 2012 donde el tema a tratar era el liderazgo empresarial visto desde una perspectiva de Comunicación organizacional. Así como también en el año 2008 en México se realizó un estudio sobre el liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micros, pequeñas y medianas empresas.

Fue necesario analizar dos variables para esta investigación, como es: liderazgo y clima laboral. Para lo cual se identificaron ciertos factores que son importantes para determinar el tipo de liderazgo, entre los cuales están: el cómo ser líder, el perfil del liderazgo, la motivación tras el liderazgo, el ambiente situacional, la medición, entre otros.

Se trabajó con un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos ya que se aplicaron técnicas de comprensión personal para determinar la situación actual del ambiente de trabajo en la empresa comercial Importaciones Yelba; así mismo se aplicaron elementos cuantitativos utilizando métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas. Según su aplicabilidad es una investigación aplicada; porque en base a los conocimientos generales y teóricos se proponen alternativas para mejorar el liderazgo que tiene la empresa. Según su profundidad es descriptiva, porque se identificaron las características y factores que intervienen en el tipo de liderazgo implementado actualmente en la empresa. Según el tiempo es transversal, porque la problemática sólo es estudiada en el periodo 2013. Se utilizó el método teórico inductivo-deductivo porque de la teoría general acerca de la temática se explican hechos o situaciones particulares. Los instrumentos utilizados para la recolección de la información primaria fueron:

-Encuestas dirigida a 20 empleados.

–Entrevista dirigida al gerente

-Observación al establecimiento.

“Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Valbuena, 2011).

“Una muestra, en un sentido amplio, es una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo.” (Valbuena, 2011).

La población tomada para este estudio fue de 20 trabajadores de Importaciones Yelba. No fue necesario aplicar una fórmula estadística para determinar la muestra debido a que la población es demasiado pequeña.

II. JUSTIFICACION

El clima laboral de las empresas productivas y de servicio es uno de los elementos que determinan el éxito o fracaso de la misma, razón por la cual en el presente documento se abordó la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa de servicios Importaciones Yelba ubicada en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013 con el propósito de identificar los tipos de liderazgos utilizados por la empresa.

La problemática plantada es ¿Cómo es el clima laboral en las empresas productivas y de servicios en el departamento de Matagalpa, durante el periodo 2013?

El tema abordado en esta investigación es de gran interés, principalmente para la propietaria de Importaciones Yelba, porque el hecho de conocer cómo es el tipo de liderazgo que esta empresa implementa le da pautas para establecer nuevos cambios al clima laboral del negocio mejorando las debilidades encontradas.

Si la empresa decide tomar en cuenta los resultados obtenidos, ésta investigación tendrá un gran impacto económico, ya que este negocio podrá mejorar el ambiente laboral que ofrece tanto a sus trabajadores como a la población en general y de esta manera lograr una mejor imagen, aumentara la lealtad de sus trabajadores y por lo tanto alcanzara un crecimiento en sus ingresos.

Los resultados expresados en el documento beneficiaran a la empresa de servicios estudiada, ya que se les proporcionara información necesaria sobre las fortalezas y debilidades que tiene el gerente hacia sus trabajadores y de esta manera buscar soluciones para subsanar dichas debilidades. También servirá de base para futuras investigaciones realizadas por estudiantes y pequeños empresarios relacionados con esta problemática.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de Importaciones Yelba en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar los tipos de liderazgos en Importaciones Yelba.
- Describir los tipos de liderazgos desarrollados en Importaciones Yelba.
- Valorar la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de Importaciones Yelba.
- Suministrar los resultados obtenidos a la gerencia de Importaciones Yelba siendo utilizado como instrumento para mejorar el clima laboral de la empresa.

IV. DESARROLLO

1. Antecedentes de Importaciones Yelba

Importaciones Yelba inicio operaciones el 13 de Mayo de 1988, hace 25 años, como una agencia de kikatex que era una fábrica de ropa nacional (producía ropa interior de dama, pijamas, camisones) y distribuidora en la ciudad de Matagalpa. Transcurrido el tiempo se fueron introduciendo nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y gracias a la liberación de mercancías a partir de los últimos años del gobierno de Daniel Ortega y a inicios del nuevo gobierno en 1990, con doña Violeta Barrios de Chamorro.

Su primer local estuvo ubicado en donde fue el teatro Matagalpa 1 cuadra al sur, posteriormente se crearon dos tiendas más, una en la calle central y otra en la calle de los bancos, una vez que la tienda adquiría nuevas líneas de productos y ya que se dios la oportunidad de crear una tienda sin restricciones, ésta tuvo varios locales:

- El primero ubicado frente a librería Fabián Rodríguez, en la calle central de la ciudad.
- El segundo esquina opuesta Casa de la Novia.
- El tercero, casa de la señora Irma Mantilla (q.e.p.d).

Actualmente la tienda se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, de la Alcaldía 1 cuadra al norte, edificio que fue construido con inversión de su propietaria con préstamos del BAC. Tiene 6 años de haberse trasladado al nuevo local.

La empresa de servicios Importaciones Yelba, se originó con capital propio, específicamente fue con una liquidación de C\$ 2000.00 que recibió la Lic. Yelba Chavarría de su trabajo anterior (en el MIDINRA), y debido a conocimientos que tenia de la empresa kikatex, viajo a Managua a dicha empresa para solicitar ser distribuidor de esos productos, por ende solo inicio vendiendo pijamas, camisones, entre otros.

Misión

Importaciones Yelba no tiene misión establecida, por lo cual se sugiere la siguiente misión:

“Comercialización de artículos para el hogar, líneas de cosméticos y productos orientados a damas, caballeros y niños”

Visión

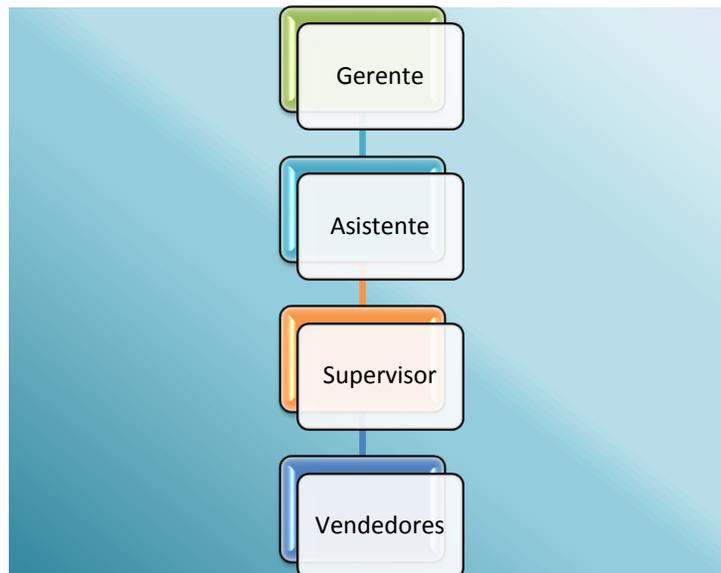
De igual manera esta tienda no cuenta con una visión establecida, por lo cual se sugiere la siguiente: “Ser la empresa líder en la comercialización de artículos para el hogar, líneas de cosméticos y productos orientados a damas, caballeros y niños”

Estructura Organizacional

Importaciones Yelba cuenta con la siguiente estructura organizacional según una entrevista aplicada a la Lic. Yelba Chavarría:

Organigrama de Importaciones Yelba

Figura #1

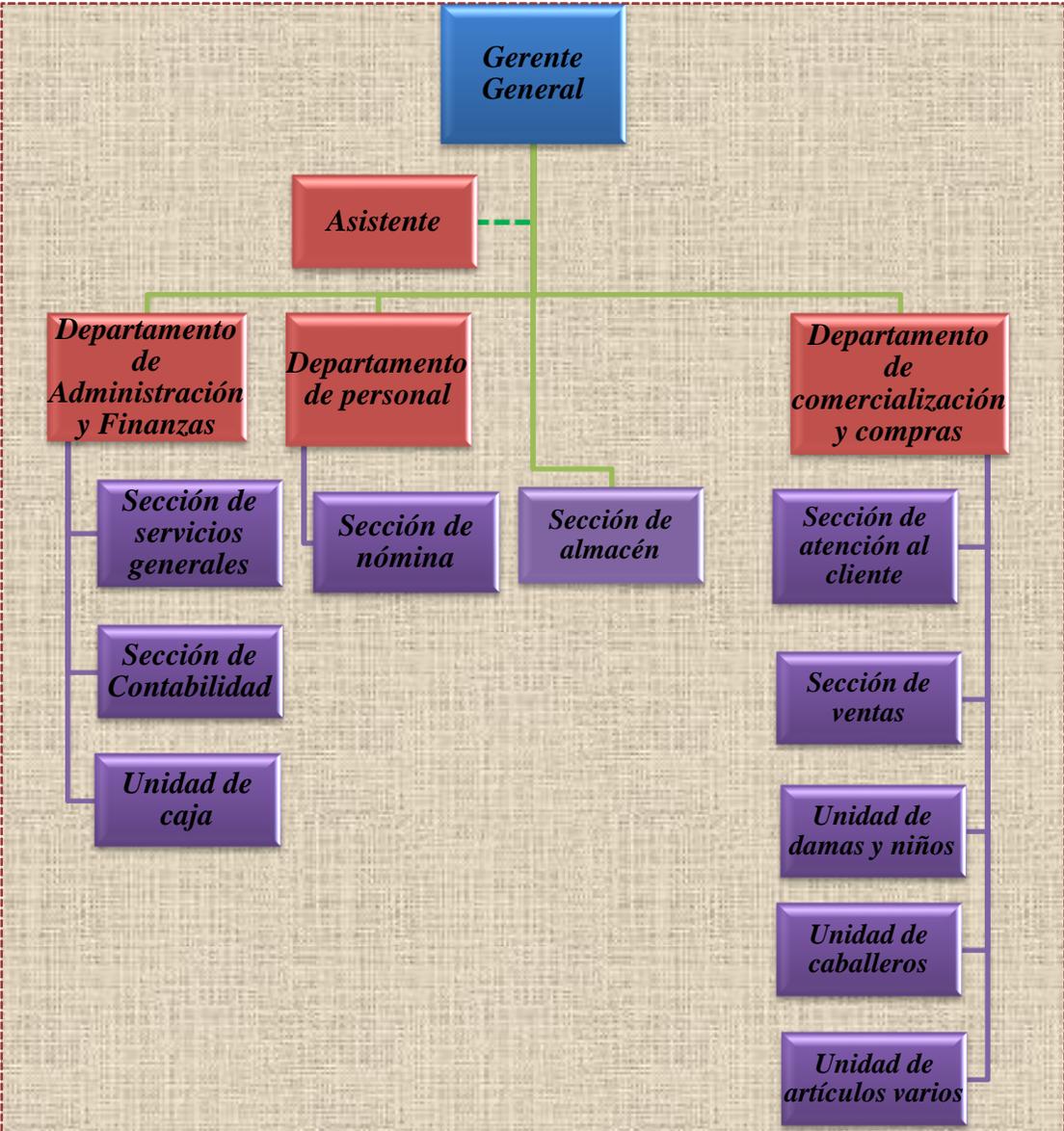


Fuente: Autoría propia a partir de entrevista a propietaria de la empresa.

Esta estructura cuenta con 20 trabajadores encargados del servicio al cliente. La estructura de este organigrama no está bien diseñada y no refleja una clara definición de la delegación de autoridad, responsabilidad y funciones y por ende hay recargo de tareas en los trabajadores, de acuerdo a la magnitud del negocio éste debería contar con una buena organización, por lo tanto se sugiere el siguiente organigrama:

Propuesta de organigrama para Importaciones Yelba

Figura #2

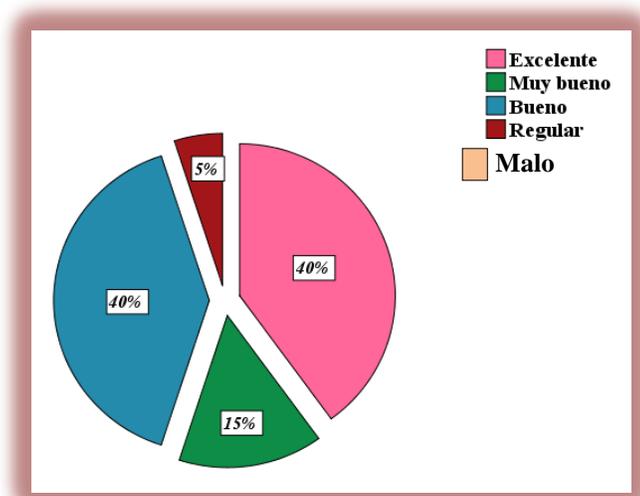


2. Clima laboral

“El termino clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustraciones de esas necesidades. En realidad el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez este último influye sobre el primero”. (Chiavenato, 2000).

El clima laboral es un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa. Incluye un ambiente que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

GRAFICO # 1
Calidad del clima laboral



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

En este gráfico se muestran las opiniones de los trabajadores en base a cómo perciben el ambiente laboral de Importaciones Yelba, donde un 40% dice ser excelente, el 40% opina que es bueno, el 15% deduce que es muy bueno y un 5%

opina que es regular, mientras que ninguna de las personas encuestadas percibe que el ambiente laboral sea malo.

Mediante una entrevista aplicada a la gerente-propietaria de Importaciones Yelba, (ver anexo # 3) ella expresa la siguiente opinión cuando se le pidió que describiera el ambiente laboral de la empresa "Cordial y en compañerismo; tratamos de vernos todos como una sola familia"

Se puede decir que las razones por las cuales la mayoría de los trabajadores encuestados piensan que el ambiente laboral es excelente es porque el local siempre se mantiene limpio, tiene una estructura física atractiva, ponen música agradable y acorde al establecimiento.

Para que un trabajador pueda desenvolverse eficazmente en sus funciones es necesario que se sienta cómodo en su lugar de trabajo, para esto debe percibir un ambiente de compañerismo y sobre todo saber que tiene el apoyo de su superior en todo momento.

2.1. La importancia del Clima Laboral

"Radica en que las personas reaccionan frente a la realidad, toman decisiones en relación con ella, no por la realidad misma sino por el modo como la perciben y se la representan. Suele ocurrir que una misma realidad empresarial es vista de manera diferente por gerencia, por el sindicato, por los empleados profesionales y aún por los hombres y las mujeres. Todas estas diferencias perceptivas han sido abundantemente documentadas y examinadas. Si las reacciones y decisiones de las personas en el trabajo dependen de su percepción de la realidad, resulta de suma importancia comprender esa percepción colectiva llamada clima, para entender acciones de la gente como su lealtad, su responsabilidad, su rendimiento y productividad, el respeto de las normas y políticas y su compromiso". (Alvarez, 1992)

Es importante que en una empresa exista un clima laboral estable donde tanto los trabajadores como los gerentes se desenvuelvan en un ambiente agradable para lograr realizar satisfactoriamente las actividades de la empresa, logrando el máximo rendimiento de cada uno de estos manteniendo un ambiente amistoso.

La importancia de un buen clima laboral radica en llevar un ambiente de compañerismo, respeto, responsabilidad, asistencia, comprensión y sobre amistoso para poder realizar las labores con entusiasmo y carisma y brindar el servicio que la clientela espera de la empresa.

2.2. Características del Clima Laboral

“En el clima laboral es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas:

Los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, entre otros. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables.

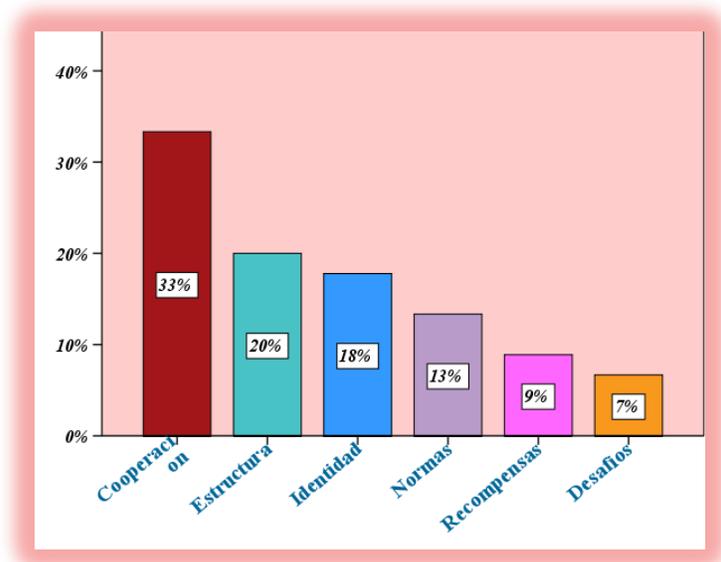
Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación, económicos o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo, en cada momento de la misma, influyen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo”. (Garcia, 2012)

En toda empresa debe existir un clima laboral que este conformado por una estructura jerárquica, personas cooperativas, recompensas o remuneraciones para aumentar la motivación de los trabajadores, un ambiente de satisfacción, buen líder que oriente a sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, dándose también conflictos que es parte del ambiente y que deben ser resueltos de la mejor forma posible, la comunicación juega un papel muy importante dentro del clima laboral ya que esto es lo que empuja al funcionamiento de la empresa, es necesario que fluya de manera adecuada entre los compañeros de labores cómo entre los superiores.

GRAFICO # 2
Características presentes en Importaciones Yelba



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de Importaciones Yelba, un 33% opinan que una de las características presentes en esta empresa es la cooperación, el 20% dicen que es la estructura de la empresa, el 18% consideran que es la identidad, el 13% deducen que son las normas, el 9% opinan que son las recompensas y solamente un 7% considera que son los desafíos.

Mediante una entrevista aplicada a la Lic. Yelba Chavarría (ver anexo # 3), considera que las características presentes en su empresa son "desafío, cooperación, normas e identidad"

Según la observación aplicada al establecimiento (ver anexo # 4), todos los trabajadores se ayudan mutuamente, comparten la información unos con otros, socializan entre si y ponen todo de su parte para crear un ambiente armonioso.

Toda empresa debe poner en práctica todas estas características sin omitir alguna ya que son fundamentales para lograr un buen clima laboral, en Importaciones Yelba se desarrollan la mayoría pero es necesario que refuercen las existentes y que se empiecen a poner en práctica las que hacen falta con el objetivo de lograr una satisfacción laboral por parte de sus trabajadores y la vez por la gerencia.

2.3. La comunicación

"Es el proceso por el cual se trasmite información y significado de una persona a otra, así mismo es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores, une a la vez a las personas para que compartan sentimientos, conocimientos y que comprenden transacciones entre ellas.

En toda organización existen por lo menos dos personas: la que envía el mensaje y la que lo recibe, una persona sola no puede comunicarse. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.

Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comunicación:

- **Dato:** es un registro a un determinado evento o acontecimiento, por ejemplo un banco de datos, es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para que posteriormente sean combinados y procesados. Cuando un

conjunto de datos un significado (un conjunto de números que forman una fecha o de letras que forman una frase) tenemos una información.

- **Información:** es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo.
- **Comunicación:** es cuando una información se trasmite a alguien, quien, por lo tanto, lo comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se trasmite y no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada”. (Chiavenato, 2000)

Cabe destacar que en toda empresa debe de existir una buena comunicación para lograr el éxito o la estabilidad en el mercado en el que se desenvuelve, la información que se quiera transmitir debe ser clara para lograr el buen entendimiento de la persona que la va recibir ya sea esta verbal o escrita y por el medio que sea transmitido.

“Procedimiento de la comunicación:

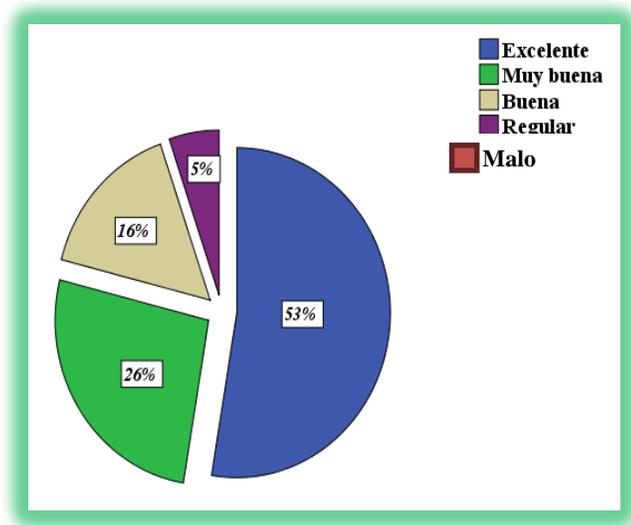
- **Emisor o fuente:** Es la persona que emite un mensaje para alguien, es la fuente de comunicación.
- **Transmisor o codificador:** Es el equipo que une la fuente con el canal es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- **Canal:** Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino los cuales pueden estar cerca o lejos.

- **Receptor o decodificador:** es el equipo situado entre el canal y el destino es decir el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- **Destino:** es la persona al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

El ruido es una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar de manera imprevisible el mensaje transmitido. Los sistemas de comunicación son: sistema telefónico, puerta automática, la televisión”. (Chiavenato, 2000)

Para que la comunicación se realice adecuadamente se debe cumplir el procedimiento antes descrito ya que este hace efectivo el entendimiento del mensaje real evitando desvíos o mala interpretación de lo que se quiere dar a entender. El ruido es un obstáculo al momento de transmitir el mensaje por tal razón se debe evadir para lograr la máxima comprensión del mensaje a transmitir.

GRAFICO # 3
Calidad de la comunicación



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

De acuerdo a la encuesta aplicada a la fuerza de ventas en Importaciones Yelba, el 53% de los encuestados opinan que la calidad de la comunicación es excelente, el

26% considera que es muy buena, el 16% dice que es buena, el 5% opina que es regular mientras que ninguno de los encuestados opina que la comunicación sea mala.

Mediante una entrevista aplicada a la Lic. Yelba Chavarría (ver anexo # 3), considera que "la comunicación es muy buena, todos los días se hacen reuniones con los empleados para discutir y comunicar los problemas y cambios del día a día".

Las razones por las cuales la mayoría de los encuestados opinan que la comunicación es excelente se debe a que los empleados se sienten conectados con su superior ya que este les da la confianza para que los trabajadores puedan acercarse y obtener alguna información o aclarar dudas sobre algo que no sea de sus conocimientos.

Lograr el éxito de una empresa sin una buena comunicación es prácticamente imposible, porque de ella depende el desarrollo de las funciones, una buena manera de obtener comunicación con los trabajadores es haciendo reuniones diarias o semanales con el fin de informarles el cumplimiento de sus metas, el logro de los objetivos y la vez para que ellos se integren y se sientan parte importante de la empresa.

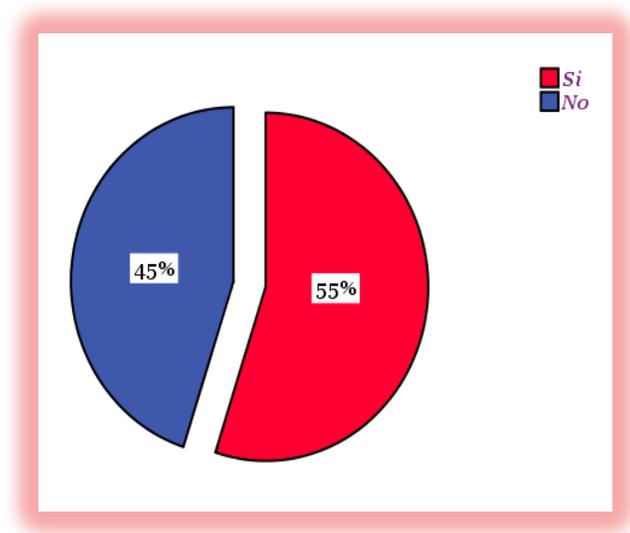
2.4. La Motivación

"Es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos".(Aragón, 2011)

La motivación es la base fundamental para mantener activos a los trabajadores de cualquier organización, ya que esta los induce a mejorar su desempeño laboral y sentirse identificados con los objetivos de la empresa; dependiendo del tipo de

motivación que se les dé, esta los empuja a desarrollar un trabajo en equipo. Existen muchos tipos de motivación como las monetarias, reconocimientos, oportunidades de ascenso, entre otros. Este tipo de incentivos dan excelentes resultados siempre y cuando la empresa los sepa aprovechar y utilizar en el momento adecuado logrando un ambiente agradable.

GRAFICO #4
Motivación de la fuerza de ventas



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

De acuerdo a la encuesta aplicada a la fuerza de ventas en Importaciones Yelba, el 55% de los trabajadores se sienten motivados y el 45% no lo están.

Como se puede observar, aunque la mayoría de los trabajadores se sienten motivados, hay un gran porcentaje que no lo está por lo tanto la gerencia debe poner mucha atención a este porcentaje ya que es demasiado alto y puede ocasionar inconformidad por parte de los trabajadores y por ende a la empresa.

Es necesario que esta empresa desarrolle nuevas estrategias para motivar a su personal como regalos, establecimiento de estándares sobre ventas y canastas básicas en determinadas fechas del año. Cabe destacar que una persona motivada

puede realizar un excelente trabajo y hacer más de lo que se le pide hacer, por la disponibilidad y el apoyo que se le brinde al momento de una necesidad que dicho trabajador tenga en algún momento dado.

2.4.1. Teoría de las necesidades

“La teoría de las necesidades de Maslow, tiene una añeja tradición en las investigaciones y la práctica de la motivación. Como sugiere su nombre, la teoría de las necesidades se concentra en aquello que requieren las personas. Los seres humanos siempre vivimos con necesidades, algunas básicas y elementales las cuales la tenemos que suplir para no fallecer y otras necesidades que la misma persona o la sociedad imponen (buena vestimenta y a la moda, celular último modelo, vacaciones a otros países, lujos en su hogar etc.) esto motiva a una persona a trabajar más duro para poder cumplirlas, ya que una necesidad cumplida, deja de ser fuente de motivación”.(Aragón, 2011)

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o necesidades fisiológicas (ver anexo #16), que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, el descanso y el sueño y, en general, el mantenimiento involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida. El siguiente nivel es el de las necesidades de seguridad y protección: seguridad, orden y estabilidad. Estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona. Una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades.

El tercer nivel es el de necesidad de aceptación social compuesto por necesidades psicológicas; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros. El cuarto nivel se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de necesidad de autoestima, que incluye el éxito y el status, fundamentalmente en la percepción propia, aunque también en la percepción que los demás le

transmiten. La cima de la pirámide es la necesidad de autorrealización, y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento.

“Existen diferentes factores motivacionales que hacen que la persona se interese y se esfuerce al realizar una actividad, y cuando la empresa identifique y explote estos factores, dará como resultado empleados satisfechos y en busca de dar su mayor esfuerzo para el cumplimiento de sus metas laborales y por ende las metas personales.

- a) **Dinero:** Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.

El factor dinero, es el más buscado por los empleados, ya sea en un bono sobrecumplimiento, aumento salarial, mayor porcentaje de las comisiones por ventas etc. Y a este aumento de nuestros ingresos va ligado nuestra calidad de vida, nuestras metas personales, sueños familiares que se verán cumplido al dar nuestro mayor esfuerzo y obtener mayores ingresos.

- b) **Estabilidad en el empleo:** La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.
- c) **Oportunidades de ascenso y promoción:** La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución ; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el

aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad.

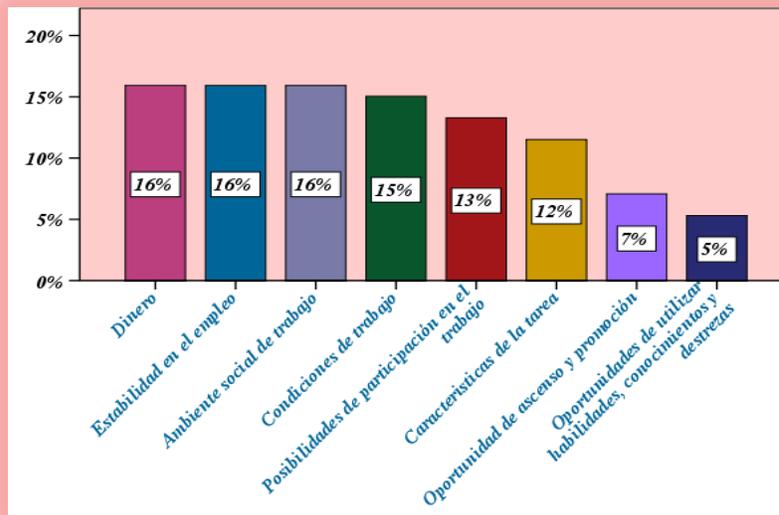
- d) **Condiciones de trabajo:** Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar, la disposición de recursos materiales y técnicos, las buenas condiciones físicas de trabajo (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.
- e) **Posibilidades de participación en el trabajo:** Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.
- f) **Ambiente social de trabajo:** El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.
- g) **Características de la tarea:** Para describir este elemento se considerará los siguientes aspectos: Interés, variedad, importancia, identificación y autonomía de la tarea.
 - **Interés:** El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.

- Variedad: La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
- Importancia: Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas, bien sea dentro del trabajo o fuera de él. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad, entre otras).
- Identificación: Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
- Autonomía: Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

h) Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas: Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa”.(Aragón, 2011)

Los factores motivacionales son las distintas fuerzas internas y externas que impulsan a las personas a realizar una actividad con cierto grado de esfuerzo para obtener resultados, es la actitud con que realizan y se enfrentan a una situación. La estabilidad laboral es la seguridad de que el esfuerzo de los trabajadores está siendo tomado en cuenta por la empresa donde laboran, lo que les permite una planificación de sus vidas personales, sin correr el riesgo de que se queden sin empleo, es la satisfacción de que el esfuerzo hace que las metas de la compañía se lleven a cabo y se sientan valorados e importantes para la empresa. La naturaleza humana siempre empuja a buscar algo mejor de lo que se tiene actualmente, un ascenso implica una mayor responsabilidad, estar abiertos mentalmente a cambios y ser receptivos ya que vendrán cosas nuevas a las cuales se deben de adaptar si quieren seguir adelante.

GRAFICO # 5 Factores motivacionales



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

De acuerdo a la encuesta aplicada a la fuerza de ventas en Importaciones Yelba, un 16% opina que el factor motivacional es el dinero, el 16% considera que la estabilidad en el empleo, el 16% deduce que el ambiente social de trabajo, el 15% considera que las condiciones de trabajo, el 13 % opina que las posibilidades de participación en el trabajo, el 12% considera que las características de la tarea, el 7% deduce que las oportunidades de ascenso y promoción y tan solo el 5% opina que las oportunidades de utilizar habilidades, conocimientos y destrezas.

Como se puede observar el mayor peso recae en el factor dinero ya que la mayor necesidad de todo trabajador recae en el dinero ya que es la fuente principal para satisfacer las necesidades de supervivencia. La estabilidad en el empleo y el ambiente social de trabajo son necesarios para que las personas se sientan seguras realizando un excelente trabajo sin inestabilidad y por lo tanto sin preocupaciones. Todos estos factores son muy importantes porque cada uno de ellos ayuda al crecimiento y la motivación de los trabajadores.

La empresa debe preocuparse por el desarrollo de los trabajadores y una buena manera de hacerlo dándoles la oportunidad de utilizar sus habilidades, conocimientos, la oportunidad de ascenso, dejándolos participar activamente en las actividades que se vayan a desarrollar en un futuro para que estos se integren y se sientan parte de la empresa.

2.5. Compromiso Organizacional

“El compromiso se puede definir como “la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma. (Montalban, 2004)

Desde una perspectiva organizacional, el desarrollo y sostenimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva exige a las empresas aprender y desarrollar nuevas formas de conocimiento sobre el manejo de los cambios en el entorno. Estas organizaciones deben equilibrar simultáneamente innovación, iniciativa, y cooperación. Desde esta perspectiva, el compromiso de los empleados es esencial para desarrollar la reestructuración que la organización necesita. El compromiso laboral se define como el vínculo de lealtad por el cual un trabajador decide permanecer en su empresa. El compromiso es como una interfaz de dos vías entre una empresa y un trabajador. La empresa quiere que su trabajador permanezca comprometido con su trabajo dando siempre el extra mientras que al empleado le interesa que la empresa se comprometa retribuyendo su trabajo de manera continua. El compromiso de los empleados refleja la implicación intelectual y emocional de los mismos con su empresa, así como su contribución personal al éxito de la compañía.

Todo empleado debe de tener un alto grado de lealtad, de apropiación y compromiso, ya que en ella están puestos los objetivos laborales, personales, familiares de cada trabajador, lo que llevara a dar el mejor esfuerzo posible de cada uno para sacar adelante la compañía.

A través de los Recursos Humanos se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personal que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al

personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una planta estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

El Recurso Humanos sabemos que es el más importante en toda empresa y es por eso que estas deben de tener en cuenta el grado de satisfacción, de entrega, de lealtad de cada trabajador ya que cuando se trabaja de forma coordinada con la compañía, tienen los mismos objetivos y empeño para salir adelante, dará como resultado una empresa exitosa y trabajadores satisfechos. Refieren que el Compromiso Organizacional es un estado psicológico.

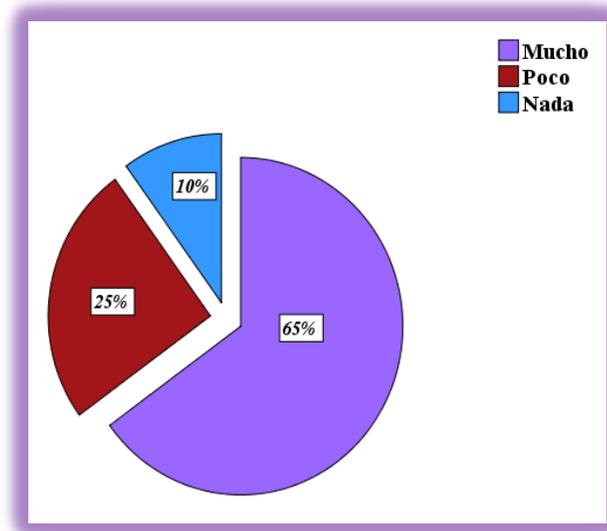
2.5.1. Características del Empleado Comprometido

- Permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades.
- Asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más).
- Protege los bienes de la compañía y comparte sus metas
- Reunirse e interactuar con personas interesantes.
- Aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personal, guían el desarrollo del compromiso.
- Debe ser un empleado honesto, leal con visión y misión orientada en una sola dirección junto a los de la empresa”. (Montalban, 2004)

El compromiso organizacional es el nivel de adaptación, de apropiamiento y lealtad que los trabajadores sienten por la organización donde laboran. En una empresa es necesario que el compromiso vaya en dos vías, tanto de parte del trabajador como de la compañía, ya que mientras más valorado se sienta el trabajador, con alto nivel de motivación, con un entorno laboral satisfactorio y que su esfuerzo sea reconocido, mayor será el compromiso que este tendrá con la compañía, lo que dará como resultado el cumplimiento de metas y objetivos establecidos. Cuanto más alto sea el nivel de compromiso de los empleados con la empresa y viceversa, más fácil será la

adaptacion a los cambios venideros que esta tenga que afrontar para hacerle frente a la competencia.

GRAFICO #6
Compromiso laboral



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

De acuerdo a la encuesta aplicada a la fuerza de ventas en Importaciones Yelba, el 65% dicen que se sienten comprometidos con la empresa, el 25% dicen que se sienten poco comprometidos y el 10% dicen que no sienten ningún compromiso con la empresa.

Mediante una entrevista aplicada a la Lic. Yelba Chavarría (ver anexo # 3), considera que "Si o al menos la mayoría se comprometen"

La razón por la cual la mayoría de los empleados se sienten comprometidos se debe al buen comportamiento y el respeto de la gerente hacia ellos, lo que induce a que los trabajadores se sientan agradecidos con la oportunidad y la confianza que se les ha dado en esta empresa.

Cabe destacar que siendo la gerente debería buscar la manera para que los empleados se sientan realmente comprometidos ya que esto atrae mayores

beneficios para la empresa como una mayor atención a los clientes y la lealtad del empleado hacia la empresa.

2.6. Conflicto

“Se refiere al sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas tienen como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto de trabajo o también conocido como conflicto laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la conflictividad laboral puede medirse por el número de huelgas y cierres patronales experimentados por un país a lo largo del año

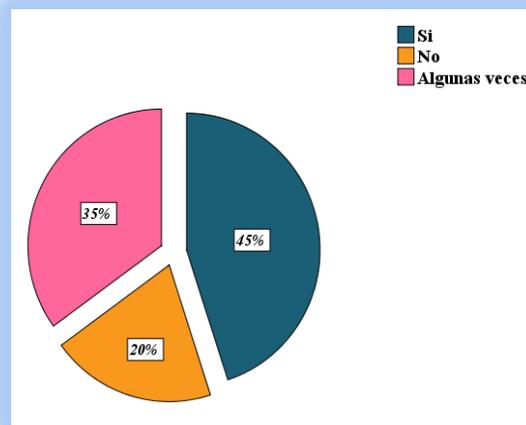
Los conflictos laborales son de naturaleza distinta en función de las condiciones laborales que se hayan deteriorado. Un conflicto laboral es pues, la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados.

La solución de los conflictos laborales se lleva a cabo después de negociaciones entre los representantes sindicales de los trabajadores y los representantes de los empleadores y si no hay acuerdo intervienen los órganos de mediación adecuados. En los casos más enconados de conflictividad laboral los trabajadores pueden optar por declararse en huelga y los patronos por aplicar el llamado cierre patronal”. (Jodar, 2006)

Los conflictos son discrepancias laborales que constantemente se promueven entre empleadores y trabajadores, unas de las principales razones por las que surge un conflicto es por la introducción de cambios en el transcurso de la relación de trabajo por parte del empleador; también puede afectar la mala organización del trabajo en la empresa y los problemas personales y de familia del empleado afectando el rendimiento y generando disputas de distintas naturalezas.

GRAFICO # 7

Opinión de los trabajadores ante un conflicto



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

De acuerdo a la encuesta aplicada a la fuerza de ventas en Importaciones Yelba, el 45% dicen que es tomada en cuenta su opinión ante un conflicto que se de en la empresa, el 35% dice que algunas veces y el 20% dice que no toman en cuenta su opinión ante un conflicto.

Como se puede observar la mayor parte de los trabajadores son tomados en cuenta ante un conflicto que presente la empresa, esto es un aspecto positivo debido a que los empleados se sienten integrados, y parte de las decisiones de las que se toman en la empresa, esto conlleva al crecimiento del trabajador y a su interés y deseo de pertenecer a la empresa. Según la observación aplicada al establecimiento, los trabajadores se sienten con la confianza de opinar ante un conflicto, cabe destacar que esto no se refiere a diferencias entre compañeros, sino al momento de decidir la cantidad de productos al momento de hacer los pedidos, de controlar el inventario y de brindar la información del rotamiento de los productos que se distribuyen en el local.

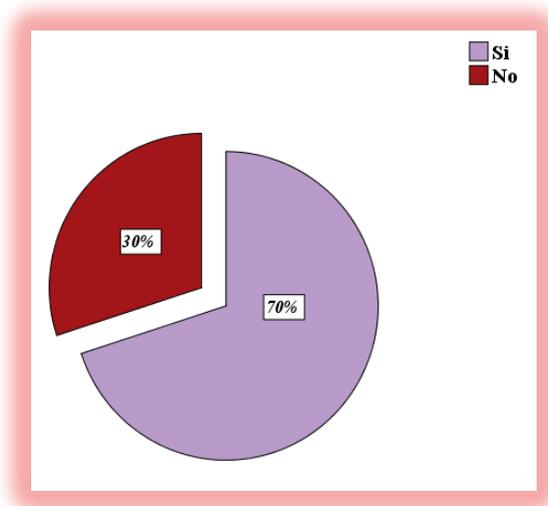
Los conflictos deben ser resueltos de manera colectiva y tomando en cuenta la opinión de todos los trabajadores esto para dar mayor solución ante un problema y discutir las diferentes ideas que se puedan plantear logrando obtener una mejor organización.

2.7. Satisfacción Laboral

María Clotilde Atalaya Pisco, expresa que según los enfoques humanistas postulan la importancia de la satisfacción laboral como un facilitador de la productividad en las organizaciones. Para Robbins, (1998), la comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional. A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción es muy importante para que un empleado se pueda sentir motivado, parte de esta satisfacción es el ambiente físico donde trabaja, el trato que le dé su superior el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, las posibilidades de aplicar sus conocimientos y asumir retos. Cuando el empleado está satisfecho con su trabajo esto le permite desarrollar funciones de manera eficiente, con gran disposición con las tareas asignadas con responsabilidad y con gran grado de conformidad.

GRAFICO # 8
Influencia de las políticas de ascenso en la satisfacción laboral



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

El grafico #8 muestra la opinión de la fuerza de ventas sobre la influencia de las políticas de ascenso en la satisfacción laboral donde el 70% opina que si influyen dichas políticas y el 30% dicen que no influye.

Este resultado del 70% refleja un aspecto positivo para la empresa ya que un alto porcentaje de los empleados están conscientes que tienen la oportunidad de ascender o desarrollarse en otra área con mayores responsabilidades y un mejor salario.

Las políticas de ascenso son importantes en toda empresa y por esto deben darse a conocer para que el trabajador se sienta con una oportunidad de optar a un cargo superior y crecer dentro de la empresa, si desempeña bien sus funciones.

2.8. Compensaciones

“La remuneración se refiere a la compensación que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización, se trata básicamente de una relación de intercambio, entre las personas y la organización”. (Chiavenato, 2000)

2.8.1. Grupos de compensaciones

“Las compensaciones se presentan asociadas a los siguientes conceptos: jornada laboral, guardias, lugar de trabajo, especialización en la tarea, otros.

Para que las organizaciones sean más competitivas es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente aquellas que tengan en cuenta como factor clave el bienestar y motivación del talento humano desde el punto de vista de aspectos relevantes del mismo tales como:

- Formación técnica

- Formación humana

- Posibilidad de desarrollar su creatividad gracias a mecanismos de participación y sistemas de comunicación efectivos.
- Otorgamiento de responsabilidades que les permitan desarrollar abiertamente sus potenciales”. (Gonzalez, 2006)

Compensaciones Fijas

➤ **Seguros:**

El seguro es un instrumento económico que tiene como finalidad reducir las necesidades económicas de una persona al producirse un hecho fortuito que afecta su vida o su salud. El contrato de seguro se basa en el concepto de riesgo, que se define como una eventualidad dañosa que al verificarse crea una necesidad de carácter patrimonial.

Se trata de un tipo de seguro llamado indemnización, ya que en el asegurador se compromete a pagar una suma determinada al producirse la muerte de una persona, cuando como consecuencia de un accidente sufra una lesión, sufragar los gastos que le causen como consecuencia de una enfermedad y todo aquello a cambio de una prima fija o periódica.

En este tipo de seguro el objeto asegurado es la persona humana, que soporta el riesgo de ver comprometida su salud.

➤ **Vacaciones:**

Las vacaciones se definen como la interrupción de las actividades laborales por un periodo de tiempo remunerado, una vez que el trabajador cumpla un año ininterrumpido al servicio del patrono, podrá disfrutar de un periodo de vacaciones remuneradas de 15 días y por cada año de servicio tendrá derecho a un día adicional remunerado hasta un máximo de 15 días hábiles.

➤ **Remuneración variable:**

De acuerdo a Chiavenato (2007), la remuneración variable es la parte de la remuneración total, que se acredita periódicamente (trimestral, semestral y anual) a favor del trabajador.

Las compensaciones es una gratificación que recibe el individuo por el esfuerzo en sus laborales, esta retribución puede ser financiera y no financiera, los salarios y paquetes de beneficios establecidos en las cláusulas del convenio colectivo. De acuerdo a la descripción anterior podemos decir que la elaboración de un buen programa de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su esfuerzo laboral a costos adecuados.

Es importante reconocer que el pago es la fuente principal para que los trabajadores cumplan fielmente con las responsabilidades asignadas. Los grupos de compensaciones permiten que la empresa tenga empleados proactivos, creativos y comprometidos para cumplir con los requisitos exigidos que le permitan a la empresa permanecer en el mercado y facilitar su crecimiento.

3. Liderazgo

“Liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. El liderazgo implica más de una persona; el que dirige (El líder) y aquellos que lo apoyen (Los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. Se refiere a cómo se comporta uno cuando trata de influir en el rendimiento de los demás es una combinación del comportamiento del rector (directivo) y del seguidor (apoyativo).

Comportamiento del rector. Consiste en decirle claramente al personal qué debe hacer, cómo, dónde y cuándo hacerlo y supervisar luego estrechamente el cumplimiento.

Comportamiento del seguidor. Consiste en escuchar al personal, brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y finalmente darle felicidades para la resolución y la toma de decisión.

Pueden a veces variar combinaciones de estos comportamientos lo cual define varios estilos de liderazgos. No existe un estilo que sea siempre el mejor. El estilo que adopte el líder en un determinado momento depende de los siguientes factores:

- Las necesidades
- La actitud
- Los problemas de grupo (Koontz, 2008)

El liderazgo es el proceso de influencia ejercida por un individuo, en el logro de una tarea, meta o misión, a través de los sistemas de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial. El liderazgo se ubica como un proceso, más que una acción determinada por los estilos de influencia social, utilizados por el líder, quién actúa sobre el grupo con el propósito de compartir su visión y las estrategias para alcanzarla, a través de tareas, metas y la misión que se ha impuesto.

El anexo #13 muestra la opinión de la fuerza de ventas con respecto a su superior del buen liderazgo que implementa, donde el 100% coinciden en que su jefe es buen líder.

Según la fuerza de ventas las razones por las cuales consideran que su jefe es un buen líder son porque posee características como que le gusta trabajar en equipo, es sociable, motivador, admirable y comunicativo (ver anexo # 6). Este aspecto es favorecedor para la empresa porque significa que los empleados aceptan el tipo de liderazgo implementado por el superior y se sienten identificados con éste.

En toda empresa es necesario que la persona que va a liderar a un grupo de trabajadores tenga características que lo hagan sobresalir de los demás para que él pueda influir en ellos y de esta manera lograr el buen funcionamiento interno de la empresa.

3.1. Características del liderazgo

Las características de un liderazgo efectivo son varias y tenemos que reunir dichas características para liderar de forma efectiva.

➤ Capacidad de argumentación

Uno de los aspectos más importantes de un buen líder es que tenga capacidad de argumentar. Para un líder no debe existir la frase: “No tengo palabras para describirlo”, debes acostumbrarte a tener siempre las palabras adecuadas, la mejor forma de describir y definir tus pensamientos, lo que quieres y lo que crees correcto.

➤ Control emocional

Las principales características del liderazgo no podían dejar de lado: “el control emocional”. Un líder no puede dejarse llevar preso de la ira, el amor o el pánico, un líder tiene que controlar sus emociones.

➤ Confianza y seguridad

Si un líder no es seguro entonces no hay característica de liderazgo que valga, el liderazgo incluye confianza y seguridad.

➤ Humildad y sinceridad

Parece una característica de liderazgo absurda pero es importantísima. Se humilde, sincero y mejora cómo persona así te aseguras un liderazgo indiscutible, no perfecto obviamente pero si mucho mejor que cualquier líder que puedas encontrar.

➤ Cuidar la imagen

Se podría pensar a simple vista que esto entra en contradicción con el punto anterior, pero no. Se refiere a la imagen como persona, no a la física aunque también hay que cuidarla”. (Koontz, 2008)

Todo líder debe poseer ciertas características que lo hagan sobresalir ante los demás, debe aprender a comportarse y a controlar sus emociones cuando sea necesario, se trata de asignar la importancia que merece cada cosa y para esto es necesario que posea un mayor control emocional. También debe cuidar su imagen como persona para desenvolverse socialmente como persona para caer mejor, ser más aceptados, más seguidos, mejor valorados y admirados.

Las características de un líder son importantes en la vida laboral ya que estas forjan su carácter y hace que sus trabajadores lo sigan sin necesidad de ser coercitivo o de imponerse de una manera ofensiva provocando un ambiente de tensión y de inconformidad de los trabajadores.

3.1.1. Como ser líder

Para lograrlo se requiere de capacitación, experiencia y análisis de resultados. Sea mediante elección, nombramiento, contrato o cualquiera otra forma en que se haga líder a una persona las decisiones están basadas en una o más de las siguientes consideraciones:

- Si tiene las habilidades personales que lo capacitan para ser líder
- Ha demostrado aptitudes latentes que indican que es capaz de convertirse en un buen líder
- Si tiene más conocimientos sobre la materia que los demás a los que se propone dirigir
- Se convierte en líder debido a su posición en la organización
- Se convierte en líder porque las personas confían en el
- Se convierte en líder porque es el primero en actuar como tal.

Por consiguiente para ser un líder eficaz deberá desarrollar las cualidades de un líder eficaz, para desarrollar más sus habilidades y actitudes potenciales para el liderazgo, el primer paso es determinar en qué condiciones se encuentra actualmente. (Koontz, 2008)

3.2. Estilos de liderazgos

3.2.1.El liderazgo autocrático

“El líder autocrático se caracteriza por tomar todas la decisiones; tener siempre la razón, le da demasiada importancia a la jerarquía, confía únicamente en su capacidad; aparenta mayor experiencia que cualquiera de su trabajadores; utiliza los premios y castigos como chantajes. Las personas que colaboran con él son únicamente un medio para conseguir logros personales.

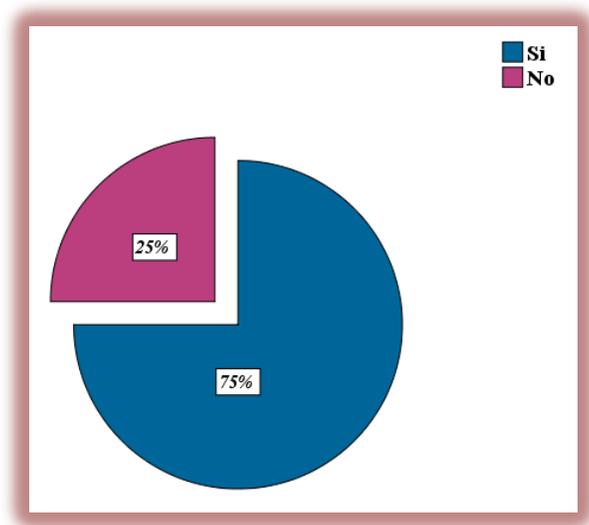
Líder autocrático ordena y espera el cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. Algunos líderes autocráticos son vistos como “autócratas benevolentes”. Se basa en el estilo dominante por parte del líder, este suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados y sin necesidad de tener que justificarlas. Nunca pasara desapercibido en su actuación, busca la obediencia de sus seguidores.

Se caracteriza por:

- Ser dominante
- Ser restrictivo
- Por exigir obediencia
- Por supervisar constantemente a sus trabajadores” (Koontz, 2008)

Todo líder autocrático toma sus propias decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás estableciendo sus propias reglas basándose en la autoridad, es demasiado exigente, dominante y no le importa los problemas que puedan presentar los recursos humanos lo único que le importa es que los resultados obtenidos sean satisfactorios.

GRAFICO # 9 Líder autocrático



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

El grafico # 9 muestra la opinión de la fuerza de ventas con respecto a si su superior es estricto y exigente, donde el 75% respondió que si les exige obediencia y suele ser estricto en el cumplimiento de las labores y solo un 25% no lo consideran de esta manera.

Si bien la mayoría de la fuerza de ventas considera que su jefe es estricto y exigente, el 100% de estos están seguros que este es buen líder como lo muestra el anexo #13. Los trabajadores opinan que su exigencia no lo convierte en una persona dominante pues esto lo ven como algo normal que forma parte de su trabajo.

Se puede concluir con que un líder puede tener un nivel de exigencia moderado sin convertir el ambiente de trabajo en algo hostil y tenso ya que esto genera el cumplimiento de las labores como debe de ser sin desviarse de los objetivos planteados para el cumplimiento de metas.

3.2.2. Líder democrático o participativo

“Consulta a los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta a la participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin

la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados para hacerlo. Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo, pueden ver su tarea como la de no solo consultar con seguidores y considerar con todo cuidado sus opiniones, sino hacer todo lo que se pueda para apoyar a los subordinados a cumplir sus tareas. El líder busca ser un miembro más del grupo o equipo de trabajo, las decisiones suelen tomarse entre los trabajadores pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. Se concentra más en el grupo, en el progreso del desarrollo del grupo.

Se caracteriza por:

- Escuchar a los miembros de su equipo o grupo
- Ser amistoso
- Ser accesible
- Por ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales
- Por mostrar consideraciones e interés por los demás
- Por promover la participación de todos
- Por ser permisivo". (Koontz, 2008)

El líder democrático siempre toma en cuenta las opiniones de los subordinados para tomar una decisión, pero ante una situación grave la decisión solo la toma él. Es muy querido por los subordinados ya que él se considera parte del equipo por ser accesible, amistoso y participativo.

El anexo # 14 muestra la opinión de la fuerza de ventas con respecto si su superior promueve el trabajo en equipo, el 100% afirmo que si promueve el trabajo en equipo.

Realizar el trabajo en equipo dentro de una empresa es muy importante porque de esta manera se pueden cumplir los objetivos con mayor facilidad, por eso es necesario que el líder lo promueva, según el anexo # 7 la mayoría de los trabajadores dicen que sus opiniones son tomadas en cuenta en el proceso de toma de decisiones siendo esto parte de promover el trabajo en equipo.

Esto es un aspecto positivo para la empresa ya que los empleados se sienten involucrados y parte importante para resolver problemas o tomar decisiones necesarias dentro de la empresa, esto también demuestra que el líder no está imponiendo solo su voluntad si no que considera a sus subordinados como personas capaces para aportar ideas que ayuden al desarrollo de la empresa.

3.2.3.El liderazgo liberal o de rienda suelta

“Usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas.

Se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales o en todo caso su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

Este estilo deja hacer a los demás, deja pasar las cosas por alto e ignora aquello que pudiera ser obstáculo en la consecución de objetivos. Este líder muchas veces no es fácilmente identificable, pues su estilo hace que no tome un papel tan activo como se espera de él. Sus actitudes pasivas de no hacer son en verdad su manera de “hacer” y así puede conseguir los fines que se propone. La mayoría de las personas que le rodean no llegan a entenderlo del todo y parece no importarle nada cuando en verdad le está importando todo.

Se caracteriza por:

- Deja que los miembros del grupo hagan lo que les parezca mejor
- Se concentra más en escuchar que en hablar
- Se muestra muy flexible en cuanto al cumplimiento de plazos y al logro de los resultados

- Cree que las personas poseen motivación propia y no necesitan instarle a trabajar
- Permite que el grupo maneje su propia información
- Confía implícitamente en los miembros del grupo”. (Koontz, 2008)

Este tipo de líder se deja guiar en muchas ocasiones por las decisiones de los demás, se hace ver como si no le importara lo que pasa a su alrededor, cuando en realidad le importa todo lo que pasa, aunque su manera de dirigir no es la más adecuada por que deja que cada quien haga lo que les parezca más correcto, lo que puede provocar un desvío en los resultados de los objetivos propuestos.

La resolución de los problemas internos de la empresa es necesaria para mantener la buena organización, en el anexo # 15 la fuerza de ventas considera que su superior le da la importancia requerida a cada situación que se presenta dentro de la empresa.

En importaciones Yelba la principal manera de resolver los problemas internos es por medio de reuniones diarias donde se exponen los puntos débiles que se deben mejorar, esto demuestra que para la gerente de esta empresa es indispensable la interacción con sus subordinados para la resolución de situaciones que puedan perjudicar al negocio.

Cabe destacar que en todas las organizaciones los problemas internos pueden afectar el buen funcionamiento de las labores diarias generando un ambiente de discordia entre compañeros que pueden perjudicar o desviar los resultados esperados para lograr el máximo rendimiento de los trabajadores y por ende de la empresa.

3.3. Otros estilos de liderazgos

3.3.1.El líder carismático

“Es aquel que atrae a sus seguidores emocionalmente; busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede lo lleva a actuar de forma negativa. Cuando los sujetos no experimentan la necesidad de aprobación se vuelven agresivos porque tienen temor a ser desaprobados. Este tipo de líder tiende a utilizar también el chantaje como forma de mantener el control del grupo.

3.3.2.El líder situacional

Es aquel que se comporta con sus seguidores dependiendo del nivel de madurez organizacional de los mismos; cuando los trabajadores se comportan con mayor nivel de madurez organizacional permite que el líder establezca una relación diferente que con los considerados inmaduros organizacionalmente, de ahí su cualidad situacional.

3.3.3.El líder participativo

En este enfoque, el líder debe buscar oportunidades que impliquen riesgos; tener una visión compartida con sus seguidores; impulsar la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores; ser el ejemplo a seguir; reconocer las contribuciones y celebrar los logros.

3.3.4.El líder relacional

En esta perspectiva, la personalidad del dirigente no es el único elemento, juega un papel muy importante lo social; es decir la persona requiere de las cualidades y características del líder, y al mismo tiempo de la interacción con sus seguidores en un contexto sociopolítico y laboral particular.

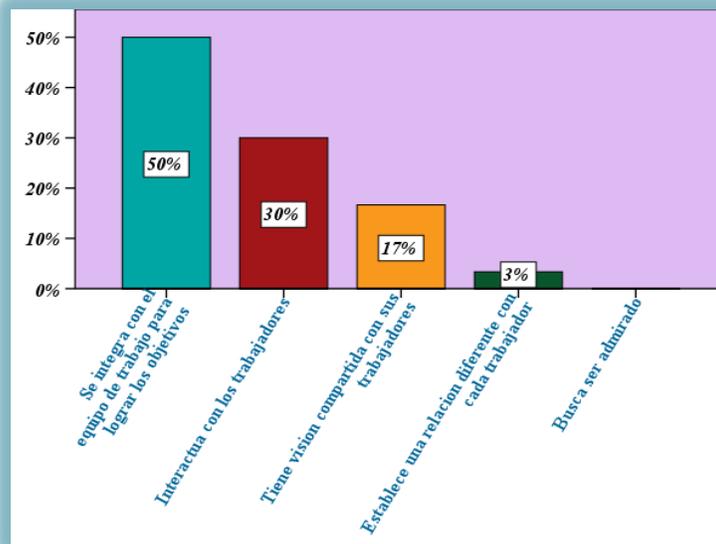
3.3.5.El líder completivo

En este enfoque propone que el líder debe ser parte del equipo de trabajo, es decir no ser el protagonista, sino contribuir con el grupo en el nivel que lo haría cualquier otro miembro. Su función es buscar que se cumplan los objetivos, identificar en lo

que es mejor cada uno de los integrantes del equipo, y proporcionar experiencia técnica, visualización, consejos, inspiración, resolver conflictos, dar apoyo”. (Koontz, 2008)

Cada uno de estos tipos de liderazgos se adaptara dependiendo tanto del tipo de organización como de las características que posea cada uno de los individuos que labora en ella. La mayoría de las empresas son sobre administradas o sub-lideradas, una persona puede que sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de habilidades para motivar. Otras personas pueden ser muy hábiles para crear entusiasmo, lo que genera un líder eficaz, y no tener habilidades administrativas.

GRAFICO # 10
Personalidades del superior



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

En el grafico # 10 el 50% de la fuerza de ventas expresaron que su superior integra con su equipo de trabajo para lograr los objetivos, el 30% que interactúa con los trabajadores, el 17% dice que tiene visión compartida con sus trabajadores, el 3%

expresa que establece una relación diferente con cada trabajador mientras que ninguno de ellos opinan que superior busca ser admirado.

Como se puede observar el mayor peso recae sobre la integración del líder en el equipo de trabajo para lograr los objetivos, esto es un aspecto positivo debe saber relacionarse con sus subordinados para influir en ellos y establecer una relación que le permita aprovechar el máximo rendimiento de ellos y estos a la vez se puedan desenvolver mejor.

En la actualidad las empresas están buscando gerentes con habilidades de líder, por esto es necesario que el líder pueda poner en práctica las personalidades antes mencionadas aunque también puede hacer una combinación entre los tipos de liderazgos y adaptarse con mayor efectividad al ambiente que va a liderar.

3.4. Enfoque de rasgos del liderazgo

“Los estudios de los rasgos según Ralph M. Stogdill, encontró que varios investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con habilidad del liderazgo:

- 5 rasgos físicos (como energía, presentación y estatura).
- 4 rasgos de inteligencia y habilidad.
- 16 rasgos de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo, y confianza en sí mismo).
- 6 características relacionadas con la tarea (como impulso al logro, persistencia e iniciativa)
- 9 características sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa)

En estudios recientes han identificados los siguientes rasgos del liderazgo claves: impulso (incluye logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad); motivación al liderazgo (la aspiración de dirigir, pero no buscar el poder como tal); honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluye habilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio.

No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchos que no son líderes pueden tener la mayoría o todos los rasgos. La mayoría de estos rasgos en realidad son patrones del comportamiento. (Koontz, 2008)

3.5. Enfoque de liderazgo carismático

“El enfoque carismático está estrechamente relacionado a los estudios recientes de rasgos del liderazgo. Robert J. House y otros autores indican que los líderes carismáticos pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener necesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad. Otros factores como las características de los seguidores y la situación pueden tener un efecto en la efectividad del liderazgo”. (Koontz, 2008)

Los enfoques acerca de los liderazgos son una manera de identificar las características y habilidades que deben poseer los líderes sin embargo no toda persona que es líder posee en su totalidad estas habilidades pero eso no significa que sea un mal líder y que no se pueda desempeñar eficientemente.

Un líder debe tener en cuenta que su efectividad no depende solamente de él sino también de sus subordinados, el ambiente laboral y la situación actual que enfrente la empresa ya que todo influye en su capacidad para desenvolverse eficazmente.

Entonces ¿Cómo actuar y cómo dirigir?

Con un líder adecuado al trabajo en equipo esto implica un conocimiento real de la cultura y valores de los integrantes del grupo y un trabajo organizado con los diferentes estamentos de la organización .Es decir con un liderazgo participativo.

3.6. Perfil del liderazgo

“El perfil del liderazgo para el siglo XXI es integral: se centra en grupos u organizaciones, en lugar de individuos e involucra al grupo en el corazón, mente, espíritu y energía. Las fuerzas impulsoras de esta filosofía son, entonces, la

comunidad, el corazón del liderazgo de un grupo, la visión, el aprendizaje, que estimula la mente y la acción y estimula la energía. Desde este punto de vista, el desarrollo del liderazgo pasa de estar centrada en el individuo al colectivo, centrada en la construcción de relaciones y de programas de desarrollo del incrustado en temas concretos identificados por los participantes en el proceso.

Entonces se puede hablar de co-líderes comprometidos con la acción concertada hacia una visión colectiva”. (Landolfi, 2010)

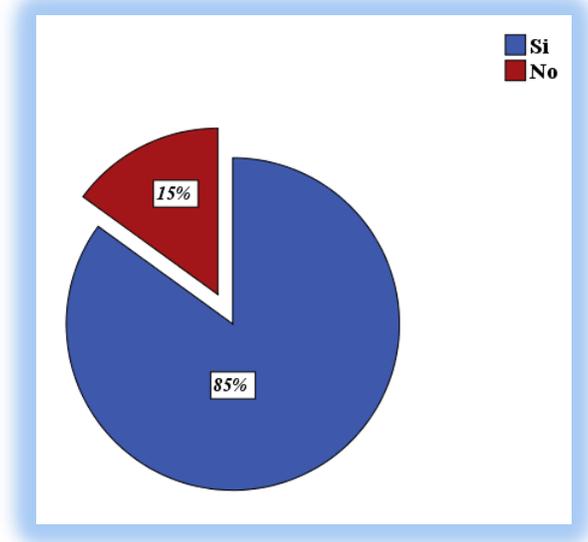
3.7. Papel del líder

“El Liderazgo bajo esta concepción, no se acomoda a la tradicional noción común de líder como héroe. Consiste en facilitar el desarrollo de un grupo de aprendizaje coherente que valore la diversidad y explore los conflictos de manera constructiva. Este proceso se basa en el respeto, aliento y construcción de la comunidad. El método más eficaz de garantizarlo es dar a los participantes el control del proceso de aprendizaje mediante la participación en un proceso en curso de la visión, la planificación, la toma de decisiones, y reflexionar sobre sus experiencias de aprendizaje. El liderazgo existe entonces como un conjunto de relaciones entre los miembros del grupo u organización. Todos en el grupo tienen el potencial de liderazgo y pueden desempeñar un papel de liderazgo en varias ocasiones. Esta visión implica un enfoque centrado en el desarrollo del liderazgo de grupo centrado en el desarrollo organizacional y la capacitación”. (Landolfi, 2010)

Todo líder tiene como prioridad dirigir al grupo de trabajo y a la vez hacerles ver la manera en que se deben desarrollar las funciones para lograr el máximo rendimiento de estos, corregir los errores que están cometiendo, orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos facilitándoles el material necesario para el desenvolvimiento de las actividades, debe visualizar los dotes que poseen sus subordinados para que de esta manera le asigne el trabajo correcto y que éstos los puedan desempeñar.

GRAFICO # 11

Facilidad de desarrollo de un equipo de aprendizaje coherente



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

En el gráfico # 11 el 85% de la fuerza de ventas opinan que su superior facilita el desarrollo de un equipo de aprendizaje coherente que valore la diversidad y explore los conflictos de manera constructiva y el 15% considera que no lo hace.

El desarrollo de un equipo de aprendizaje coherente conlleva a la supervisión ya que este debe de explorar los conflictos de manera constructiva, según el anexo # 9 el 75% de los trabajadores dicen ser supervisados constantemente mientras que un 25% dicen que no.

El tener un equipo de aprendizaje le permite al gerente tener un recurso humano controlado, capacitado y con las herramientas de trabajo necesarias para el desarrollo de sus funciones, esto también ayuda a que la fuerza de ventas se instruya y se adapte a la manera de liderar la empresa.

3.8. Creación de líderes

El líder debe tener un sentido de la relatividad cultural, debe comprender que no hay una sola forma de hacer las cosas. Para triunfar es necesario razonar globalmente y

actuar localmente necesita poseer una doble dosis de sensibilidad interpersonal y transcultural. Las características más reconocidas por los expertos para un liderazgo eficaz son: conciencia de las cosas, energía, inteligencia, dominio, confianza en sí mismo, actitud abierta a la novedad, estabilidad emocional y conocimientos relevantes sobre la tarea. Estas cualidades son aplicables a todos los líderes, globales o no, pero los líderes globales, cuentan con características específicas que complementan las anteriores.

Las características más importantes para crear un buen líder son las siguientes:

- **Valor inquebrantable:** Un buen líder se debe conocer lo suficiente no solo de manera personal sino también en el área o rol que desempeña. Nadie va querer ser liderado por alguien que le falta valor o confianza en sí mismo no hay seguidores inteligentes que puedan ser dominados por este tipo de líderes
- **Autodominio:** Una persona que no pueda dominarse así mismo jamás podrá dominar a otros. El autodominio es justamente un ejemplo para las personas, que aparte se identifican, para eso sirve un líder en gran manera, un líder sin autodominio es justamente un mal ejemplo a seguir.
- **Profundo sentido de justicia:** Sin sentido de nobleza y de justicia ningún líder puede influir en sus seguidores ni ser respetados por ellos. Puede tener todas las características de un buen líder pero sin ese pequeño detalle, esa falta de nobleza hacia muchos, hará que sus empleados estén incómodos con él y por ende en su ambiente de trabajo también.
- **Decisión:** Cuando un líder dude de sus decisiones está demostrando que no está seguro de sí mismo, de esta manera no puede dirigir con éxito.

- **Líder exitoso debe planear su trabajo y trabajar su plan:** Si actúa por intuición a la larga es como un barco que no tiene timón iría para cualquier puerto. Un buen líder debe armar planes y seguirlos.
- **Trabajar más que los demás:** justamente un buen líder debe tener una buena voluntad y hacer más de lo que exige a sus seguidores. De lo contrario no está demostrando un buen sentido de liderazgo, sino más bien una suerte de manipulación.
- **Personalidad agradable:** una persona genuina, carismática agradable tiende a mejorar su sentido de liderazgo, muchas personas suelen manejar las cosas de manera repulsiva al punto de caer mal a todos no sabiendo que una actitud así deja mucho que decir y criticar y es donde comienzan los conflictos.
- **Simpatía y comprensión:** ser simpático con los seguidores es ser capaz de comprenderlos tanto a ellos como a sus problemas, es muy simple tenemos que entender que estamos a cargo de un grupo de personas.
- **Maestría en el detalle:** simplemente ser un buen maestro en el arte de ser detallista. Un buen líder debe ver desde el aspecto mínimo hasta el más avanzado tratando de que nada quede fuera.
- **Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad:** un líder de éxito debe desear asumir la responsabilidad por lo que respecta a las equivocaciones o negligencias de sus seguidores, si trata de evitar esta responsabilidad es casi seguro de que no durará mucho, cuando un seguidor comete un error un buen líder es quien debe sentir que fue el que cometió ese error.

- **Cooperación:** el líder exitoso comprende y aplica el principio del esfuerzo de cooperación y es capaz de inducir a sus seguidores a que hagan lo mismo. Consiste en cooperar con los demás y que los demás comprendan esto.(Cabrera, 2009)

En todas las empresas los subordinados esperan ser liderado por alguien que no le falta valor o confianza en sí mismo, no hay seguidores inteligentes que puedan ser dominados por este tipo de líderes. Un buen líder debe tener capacidad de decisiones, confianza en sí mismo, debe saber planear y ejecutar el plan correctamente, debe poseer una personalidad agradable para poder relacionarse con todo tipo de persona que laboren con él, debe saber hacer funcionar y transmitir el mensaje a los demás para que exista una concordancia de trabajo entre todos.

Toda persona que desee asumir un liderazgo debe tener en cuenta que las características antes mencionadas son fundamentales para lograr su buen desempeño y por ende el de su equipo de trabajo, nadie estaría dispuesto a seguir una persona mediocre incapaz de cumplir con sus labores y sin ánimos de superación, por esto es necesario que a la persona contratada para dirigir un equipo tengas características que lo hagan sobresalir de los demás.

3.9. Ambiente situacional del liderazgo

Las empresas deben contar con estructuras jerárquicas acorde a su misión y visión, ya que serán el terreno para edificar grandes proyectos, además de contar con personas con las competencias y destrezas requeridas para el negocio.

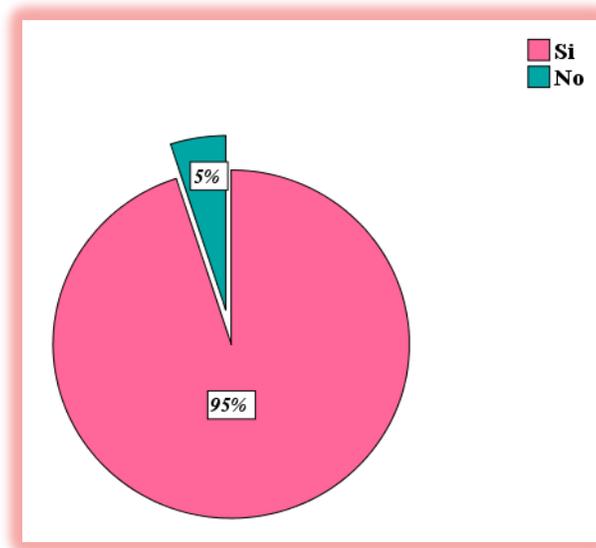
Hoy en día es muy común ver que los empresarios, envían a sus empleados a distintos talleres, programas o cursos formales de liderazgo con la buena intención de que los participantes de los mismos puedan aplicar los conocimientos adquiridos en sus empresas, traduciéndose en pro actividad, comunicación, cooperación y, en fin, desembocando en un crecimiento de la empresa.

Para comenzar a promover fuertemente el liderazgo en nuestro país primero hay que comenzar en preparar el terreno, pues resulta imposible aplicar las prácticas de un

verdadero líder en una organización regida por una estructura jerárquica, basada en el control del personal y enfocada primordialmente en resultados económicos. Una estructura jerárquica no es terreno para un líder, sí para jefes y supervisores.(Illingworth, 2012)

Es necesario que toda empresa tenga definida una buena estructura organizativa para asegurar el funcionamiento efectivo de esta, así como también deben preocuparse por desarrollo profesional continuo de los empleados para que estos puedan rendir en sus labores y optar por un cargo superior ante alguna oportunidad que se presente.

Grafico # 12
Ambiente con condiciones necesarias para el desempeño laboral



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

En el gráfico #12, el 95% de la fuerza de ventas coinciden que en importaciones Yelba el ambiente presta las condiciones necesarias para el desempeño laboral, mientras que solo un 5% de los trabajadores dicen que el ambiente no presta las condiciones necesarias.

Este 95% es un resultado favorable para la empresa ya que un alto porcentaje de los empleados están conformes con el ambiente laboral que los rodea lo que

ocasiona la satisfacción laboral de los trabajadores, lo que conlleva a que estos den lo mejor de sí en el desarrollo de sus funciones.

Se puede concluir que cuando las empresas no prestan las condiciones necesarias para el desenvolvimiento laboral de los trabajadores no podrán obtener el máximo rendimiento de ellos y los empujarán a la insatisfacción laboral sin generar resultados satisfactorios.

V. CONCLUSIONES

A partir del estudio que se realizó sobre la influencia de los tipos de liderazgo en la empresa de servicios Importaciones Yelba se llegó a las siguientes conclusiones:

- La influencia que tienen los tipos de liderazgos sobre el clima laboral en Importaciones Yelba es muy bueno debido que tanto los trabajadores como la gerente establecen un ambiente basado en el respeto, compañerismo y trabajo en equipo.
- La gerencia de Importaciones Yelba utiliza una combinación del liderazgo autocrático con el democrático para integrarse con los trabajadores con cierto nivel de exigencia.
- Es necesario destacar que el liderazgo autocrático no es usado de manera autoritaria sino como una manera para que los empleados cumplan con las reglas establecidas.
- Al valorar la influencia que tienen los tipos de liderazgos en el clima laboral de la empresa, se concluye que la gerencia se ha preocupado y ha hecho lo mejor posible para mantener una estrecha relación con sus trabajadores para crear un ambiente de trabajo agradable con las condiciones necesarias para el desarrollo de las funciones laborales.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Alvarez, F. T. (1992). *Clima Organizacional y Productividad Laboral*. En F. Alvarez. Colombia: Segunda edicion.
- Aragón, S. M. (2011). *La motivacion*. Recuperado el 25 de 04 de 2013, de <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>
- Cabrera, M. (07 de Febrero de 2009). *Inteligencia financiera*. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de <http://inteligenciafinanciera.blogspot.com/2009/02/11-secretos-para-ser-un-buen-lider-y-10.html>
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. En I. Chiavenato, *Administracion de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (pág. 58 a la 65). Octava edición.
- Garcia, M. (2012). *DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL*. Mexico: Primera edicion.
- Gonzalez, A. L. (2006). *Grupos de compensacion*. En A. L. Ariza, *Metodos de compensacion basados en competencia* (pág. 92). Leon: Segunda edicion.
- Illingworth, J. F. (22 de 11 de 2012). *Ambiente del liderazgo*. Recuperado el 24 de junio de 2013, de <http://www.cbcore.com.ec/2012/11/22/el-ambiente-del-liderazgo/>
- Jodar, P. (2006). *Conflicto laboral*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de Wikipedia: <http://www.upf.edu/iuslabor/012006/TrabajoMundo.PereJodar.htm>
- Koontz, H. H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Landolfi, H. (2010). *Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo*. En H. Landolfi, *La esencia del liderazgo* (pág. 253). Buenos Aires: Cuarta edicion.
- Montalban, P. M. (2004). *El individuo como unidad de análisis: la influencia de los valores, percepciones y actitudes en el comportamiento laboral*. En *Psicología de las Organizaciones* (pág. 166). Barcelona, España: Primera edicion.
- Valbuena, F. (22 de Noviembre de 2011). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Recuperado el 08 de Septiembre de 2012, de Monografías.com: <G:\Conceptos básicos de la metodología de la investigación - Monografias.com.htm>

ANEXOS

Anexo # 1

Operacionalización de variables

Variable	Sub-variable	Concepto	Indicador	Pregunta	Escala	Destinatario	Técnica
Liderazgo		es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común	Influencia en los equipos de trabajos	¿Cómo describe usted a su superior?	Dominante_ Admirable_ Motivador_ Comunicativo_ Trabaja en equipo_ Sociable_	Fuerza de venta	Encuesta
				¿Cuáles de las siguientes características de los tipos de liderazgos considera que posee? ¿Por qué?	Dominante_ Admirable_ Motivador_ Comunicativo_ Trabaja en equipo_ Sociable_	Gerente	Entrevista
	Democrático		Trabajo en equipo	¿Usted participa o es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisión?	SI_ NO_ A veces_	Fuerza de venta	Encuesta

				¿Cuenta con el apoyo de su superior y sus compañeros ante algún problema laboral que se le presente?	SI_ NO_ Casi siempre_	Fuerza de venta	Encuesta
				¿Su jefe promueve el trabajo en grupo?	SI_ NO_	Fuerza de venta	Encuesta
	Autocrático		Dominio sobre el equipo de trabajo	¿Usted es supervisado constantemente por su superior?	SI_ NO_	Fuerza de venta	Encuesta
				¿Considera que su superior es estricto y le exige obediencia?	SI_ NO_	Fuerza de venta	Encuesta
	Liberal		Participación del líder dentro del equipo de trabajo	¿Su jefe le presta importancia a los problemas internos de la empresa?	SI_ NO_	Fuerza de venta	Encuesta
	Otros estilos de liderazgos: ➤ Carismático ➤ Situacional		Distintivos	¿Considera que su jefe posee algunas de las siguientes	Busca ser admirado_ Establece una	Fuerza de venta	Encuesta

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participativo ➤ Relacional ➤ Completivo 			personalidades?	<p>relación diferente con cada trabajador_</p> <p>Tiene visión compartida con sus trabajadores_</p> <p>Interactúa con los trabajadores_</p> <p>Se integra con el equipo de trabajo para lograr los objetivos_</p>		
	<p>Enfoques de los liderazgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rasgos del liderazgo ➤ Liderazgos carismático 		Habilidades y destreza	<p>¿Considera importante que un líder posea:</p> <p>Adaptabilidad,</p> <p>Dinamismo</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Confianza en sí mismo</p> <p>Impulso al logro</p> <p>persistencia e iniciativa</p> <p>espíritu de</p>		Gerente	Entrevista

				Cooperación Habilidades interpersonales Capacidad administrativa? ¿Por qué?			
	Ambiente situacional del liderazgo		Condiciones de trabajo	¿El ambiente que te rodea en la empresa te presta las condiciones necesarias para tu desempeño laboral? ¿Cuenta con una estructura jerárquica dentro de su empresa? ¿Promueve usted las capacitaciones, talleres, programas o cursos de liderazgo?	SI_ NO_	Fuerza de ventas Gerente Gerente	Encuesta Entrevista Entrevista
	Medición de liderazgo		Resultados obtenidos	¿Cómo mide el desempeño laboral de sus trabajadores?	A través de: Informes de ventas_ Reportes	Gerente	Entrevista

					de Calidad y cumpliment o_ Proyeccion es de ventas_ Encuestas efectuadas a los empleados _		
	Papel del liderazgo		Delegación de tareas	¿Usted Facilita el desarrollo laboral de su equipo de trabajo? ¿Por qué? ¿Su superior facilita el desarrollo de un equipo de aprendizaje coherente que valore la diversidad y explore los conflictos de manera constructiva?	SI_ NO_	Gerente Fuerza de ventas	Entrevista Encuesta

				¿Cree que su jefe es un buen líder?	SI_ NO_	Fuerza de ventas	Encuesta
				¿Su jefe tiene habilidades de ordenar y es competente en su trabajo?	SI_ NO_	Fuerza de ventas	Encuesta
Clima Laboral		Se refiere al ambiente que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.	Buenas relaciones laborales	¿Cómo percibe el ambiente laboral en Importaciones Yelba? ¿Describa como es el ambiente de la empresa?	Bueno_ Muy bueno_ Malo_ Regular_ Excelente_	Fuerza de ventas Gerente	Encuesta Entrevista
			Rendimiento	¿Influye el ambiente laboral de Importaciones Yelba en su desempeño laboral?	SI_ NO_	Fuerza de ventas	Encuesta

				¿Cree que influye el ambiente laboral de importaciones Yelba en el desempeño laboral de sus trabajadores?		Gerente	Entrevista
			Características	¿Cuáles de estas características están presentes en Importaciones Yelba?	Estructura_ Recompensa_ Desafío_ Cooperación_ Normas_ Identidad_	Fuerza de ventas	Encuesta
				¿Cuáles de estas características están presentes en Importaciones Yelba?	Estructura_ Recompensa_ Desafío_ Cooperación_ Normas_ Identidad_	Gerente	Entrevista
	Motivación		Factores motivacionales	¿Se siente motivado por parte de la empresa?	Si__ No__	Fuerza de ventas	Encuesta

				¿Cuáles de los siguientes factores motivacionales utiliza la empresa?	Dinero__ Estabilidad en el empleo__ Oportunidades de ascenso y promoción__ _ Condiciones de trabajo__ Posibilidades de participación en el trabajo__ Ambiente social de trabajo__ Características de la tarea__ Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas__	Fuerza de ventas	Encuesta
			Estabilidad laboral y	¿Cómo se les brinda		Gerente	Entrevista

			dinero	estabilidad laboral a sus trabajadores? ¿Considera que la remuneración a sus trabajadores es justa?		Gerente	Entrevista
			Capacitación	¿Considera que la gerencia capacita a sus empleados en el cargo que desempeñan? ¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?	SI_ NO_	Gerente Fuerza de ventas	Entrevista Encuesta
	Satisfacción laboral		Oportunidade s de ascenso y participación	¿Considera que las políticas de ascenso de la empresa influyen en su satisfacción laboral?	SI_ NO_	Fuerza de ventas	Encuesta
	Compromiso		Contribución	¿Se siente usted	Mucho_	Fuerza de	Encuesta

	organizacional		personal al éxito de la compañía	comprometido con Importaciones Yelba? ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con Importaciones Yelba?	Poco_ Nada_	ventas Gerente	Entrevista
	Conflicto		Problemas laborales	¿Cómo se enfrentan y solucionan los problemas internos de la empresa? ¿Se toma en cuenta su opinión ante un conflicto que se presente en la empresa?	SI_ NO_ Algunas veces _	Gerente Fuerza de ventas	Entrevista Encuesta
	Comunicación		Ambiente de comunicación laboral	¿Cómo es la comunicación con sus trabajadores? ¿Cómo es la comunicación	Excelente_ Muy	Gerente Fuerza de ventas	Entrevista Encuesta

				con su superior? ¿Existen canales efectivos para la comunicación entre superiores y trabajadores y viceversa?	buena_ Buena_ Regular_ Mala_	Gerente	Entrevista
--	--	--	--	--	---------------------------------------	---------	------------

Anexo # 2

ENCUESTA A LA FUERZA DE VENTAS:

Soy estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas, turno nocturno de la UNAN FAREM Matagalpa. El objetivo de la presente encuesta es analizar la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de Importaciones Yelba ubicada en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013, donde su opinión será de gran ayuda para la realización de este trabajo.



1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Importaciones Yelba?
Menos de 1 mes_
De 2 a 8 meses_
De 9 a 1 año__
De 2 a 4 años__
De 5 a mas_
2. ¿Cómo describe usted a su superior?
Dominante_
Admirable_
Motivador_
Comunicativo_
Trabaja en equipo_
Sociable_
3. ¿Usted participa o es tomado en cuenta en el proceso de toma de decisión?
SI_
NO_
A veces_
4. ¿Cuenta con el apoyo de su superior y sus compañeros ante algún problema laboral que se le presente?
SI_
NO_
Casi siempre_

5. ¿Su jefe promueve el trabajo en grupo?
SI_
NO_
6. ¿Usted es supervisado constantemente por su superior?
SI_
NO_
7. ¿Considera que su superior es estricto y le exige obediencia?
SI_
NO_
8. ¿Su jefe le presta importancia a los problemas internos de la empresa?
SI_
NO_
9. ¿Considera que su jefe posee algunas de las siguientes personalidades?
Busca ser admirado_
Establece una relación diferente con cada trabajador_
Tiene visión compartida con sus trabajadores_
Interactúa con los trabajadores_
Se integra con el equipo de trabajo para lograr los objetivos_
10. ¿El ambiente que te rodea en la empresa te presta las condiciones necesarias para tu desempeño laboral?
SI_
NO_
11. ¿Su superior facilita el desarrollo de un equipo de aprendizaje coherente que valore la diversidad y explore los conflictos de manera constructiva?
SI_
NO_
12. ¿Cree que su jefe es un buen líder?
SI_
NO_
13. ¿Su jefe tiene habilidades de ordenar y es competente en su trabajo?
SI_
NO_

14. ¿Cómo percibe el ambiente laboral en Importaciones Yelba?
Bueno_
Muy bueno_
Malo_
Regular_
Excelente_
15. ¿Influye el ambiente laboral de Importaciones Yelba en su desempeño laboral?
SI_
NO_
16. ¿Cuáles de estas características están presentes en Importaciones Yelba?
Estructura_
Recompensa_
Desafío_
Cooperación_
Normas_
Identidad_
17. ¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?
SI_
NO_
18. ¿Considera que las políticas de ascenso de la empresa influyen en su satisfacción laboral?
SI_
NO_
19. ¿Se siente usted comprometido con Importaciones Yelba?
Mucho_
Poco_
Nada_

20. ¿Se toma en cuenta su opinión ante un conflicto que se presente en la empresa?

SI_

NO_

Algunas veces _

21. ¿Cómo es la comunicación con su superior?

Excelente_

Muy buena_

Buena_

Regular_

Mala_

22. ¿Se siente motivado por parte de la empresa?

Si__

No__

23. ¿Cuáles de los siguientes factores motivacionales utiliza la empresa?

Dinero__

Estabilidad en el empleo__

Oportunidades de ascenso y promoción__

Condiciones de trabajo__

Posibilidades de participación en el trabajo__

Ambiente social de trabajo__

Características de la tarea__

Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas__

Anexo # 3

ENTREVISTA AL GERENTE:

Soy estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas, turno nocturno de la UNAN FAREM Matagalpa. El objetivo de la presente entrevista es analizar la influencia de los tipos de liderazgos en el clima laboral de Importaciones Yelba ubicada en la ciudad de Matagalpa durante el periodo 2013, donde su opinión será de gran ayuda para la realización de este trabajo.



1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para este negocio?

2. ¿Cuál es la misión y visión de Importaciones Yelba?

3. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente?

4. ¿Cuáles de las siguientes características de los tipos de liderazgos considera que posee? ¿Por qué?
Dominante_
Admirable_
Motivador_
Comunicativo_
Trabaja en equipo_
Sociable_

5. ¿Cuenta con una estructura jerárquica dentro de su empresa?

6. ¿Considera importante que un líder posea: Adaptabilidad, Dinamismo, Entusiasmo, Confianza en sí mismo, Impulso al logro, persistencia e iniciativa, espíritu de Cooperación, Habilidades interpersonales, Capacidad administrativa? ¿Por qué?

7. ¿Promueve usted las capacitaciones, talleres, programas o cursos de liderazgo?

8. ¿Cómo mide el desempeño laboral de sus trabajadores?
A través de:
Informes de ventas_
Reportes de Calidad y cumplimiento_
Proyecciones de ventas_
Encuestas efectuadas a los empleados_

9. ¿Usted Facilita el desarrollo laboral de su equipo de trabajo? ¿Por qué?

10. ¿Describa como es el ambiente de la empresa?

11. ¿Cree que influye el ambiente laboral de importaciones Yelba en el desempeño laboral de sus trabajadores?

12. ¿Cuáles de estas características están presentes en Importaciones Yelba?

Estructura_

Recompensa_

Desafío_

Cooperación_

Normas_

Identidad_

13. ¿Considera que la remuneración a sus trabajadores es justa?

14. ¿Cómo se les brinda estabilidad laboral a sus trabajadores?

15. ¿Considera que la gerencia capacita a sus empleados en el cargo que desempeñan?

16. ¿Cree que los empleados se sienten comprometidos con Importaciones Yelba?

17. ¿Cómo se enfrentan y solucionan los problemas internos de la empresa?

18. ¿Cómo es la comunicación con sus trabajadores?

19. ¿Existen canales efectivos para la comunicación entre superiores y trabajadores y viceversa?

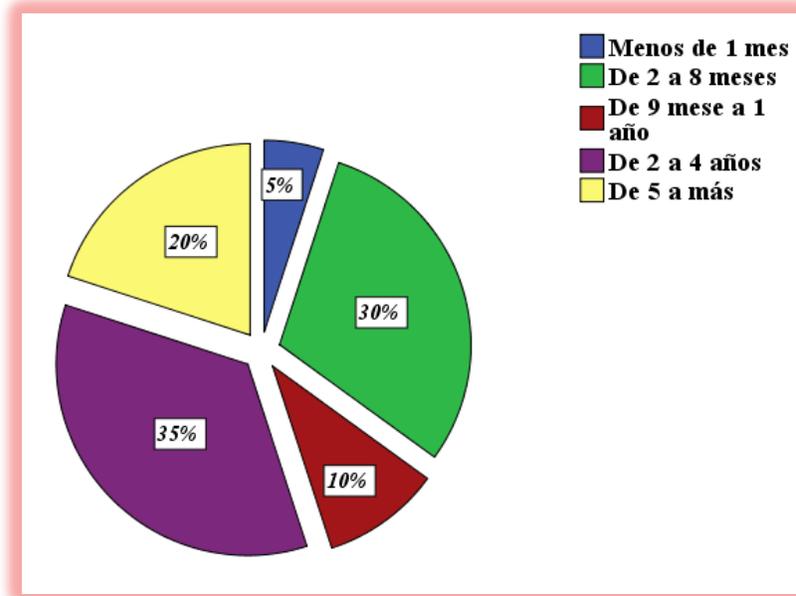
Anexo #4

OBSERVACION.

La presente observación se le realizó a la empresa comercial Importaciones Yelba la cual fue llenada en el transcurso de todas las visitas que se le realizaron a dicha empresa.

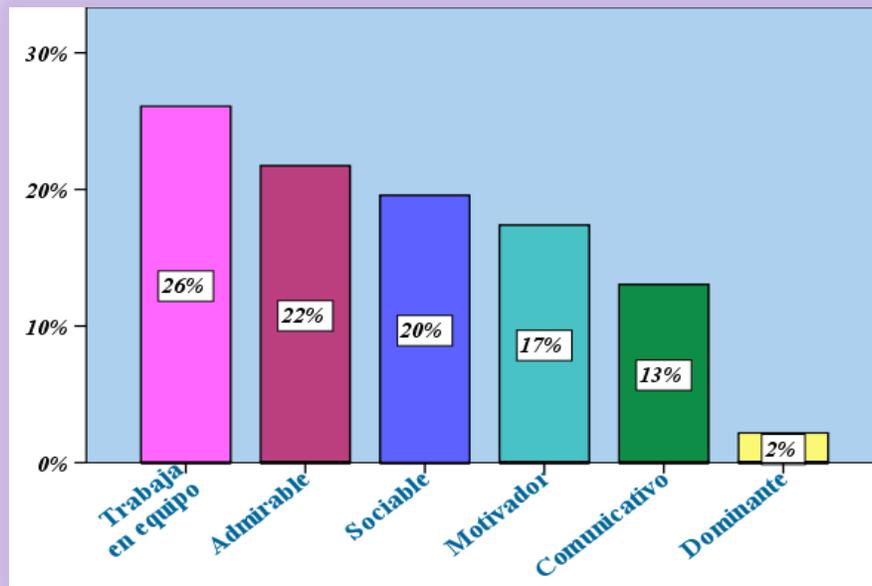
	Descripción	Si	No
1	El lugar es atractivo y agradable		
2	Los productos están visibles		
3	Comunicación entre los trabajadores		
4	Se les proporciona el uniforme de la empresa a los empleados		
5	Supervisión constante a los trabajadores		
6	Existe higiene en el local		
7	Los productos están accesibles a los vendedores		
8	Los empleados tienen conocimiento de los productos		
9	Compañerismo entre los trabajadores		
10	Exceso de ruido dentro del local		
11	Integración del líder con sus subordinados		

Anexo # 5
Grafico #13 Tiempo de laborar en el empresa



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

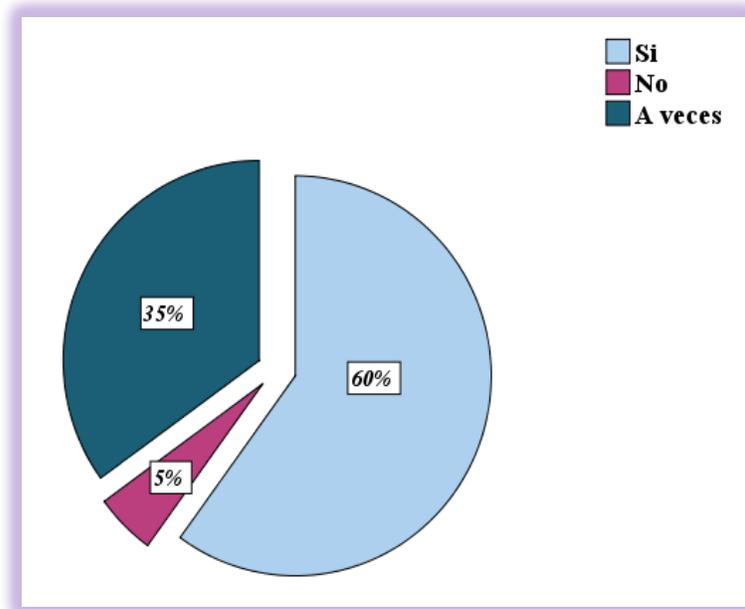
Anexo # 6
Grafico # 14 Descripción de su superior



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 7

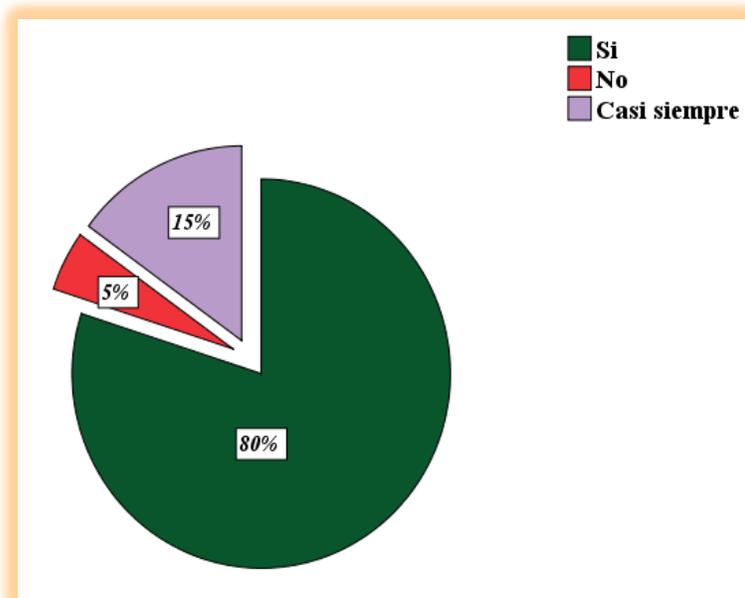
Grafico # 15 Participación en el proceso de toma de decisiones



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 8

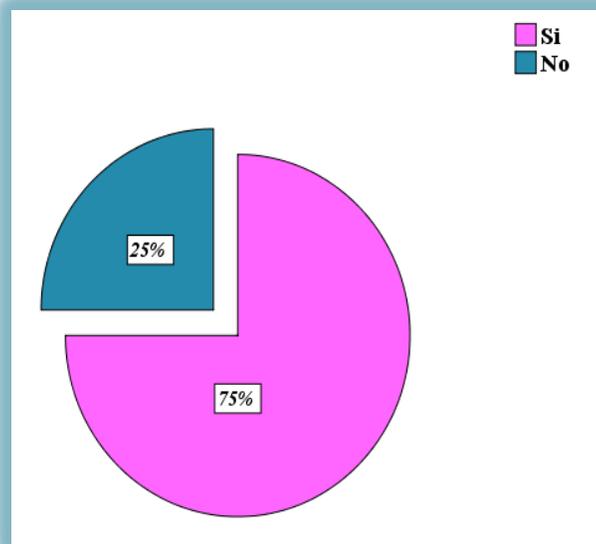
Grafico # 16 Apoyo de compañeros y superior ante problemas laborales



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 9

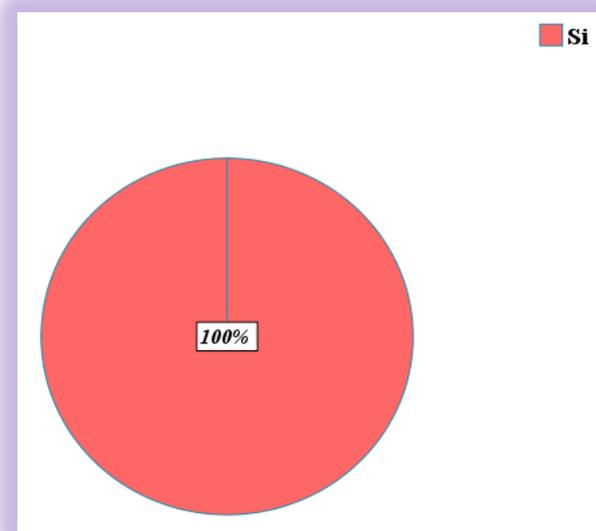
Grafico # 17 Supervisión constante del superior



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 10

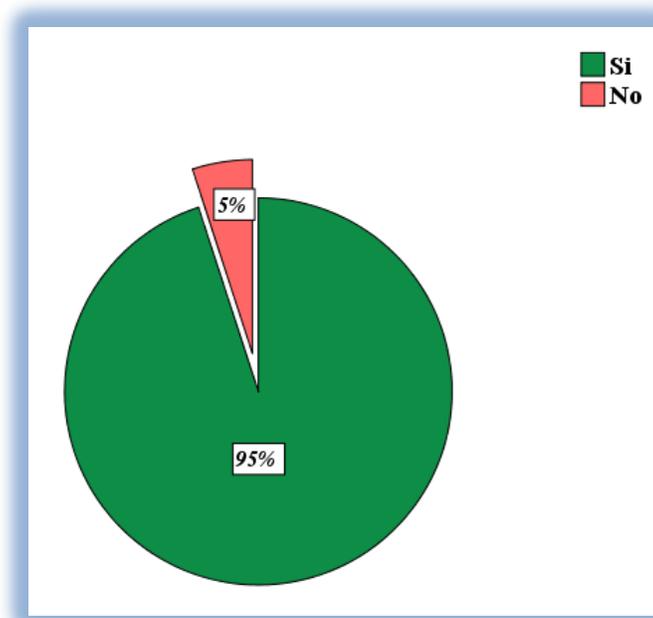
Grafico # 18 Habilidades del superior



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 11

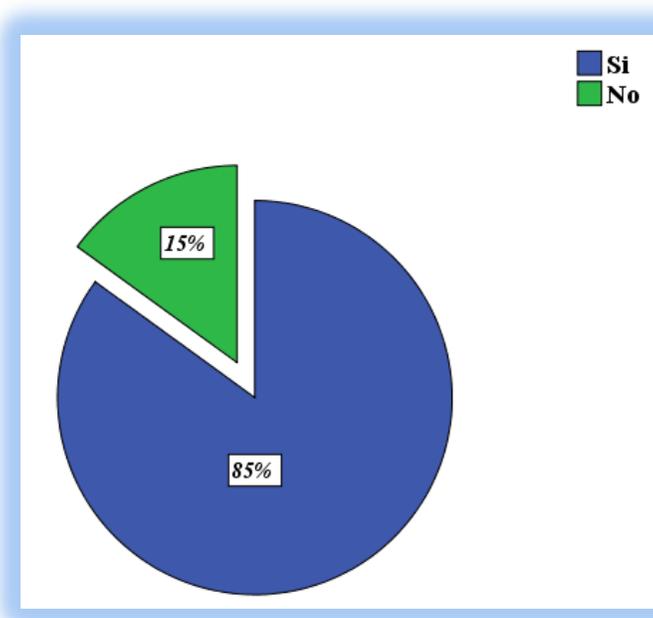
Grafico # 19 Influencia del ambiente laboral en el desempeño



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

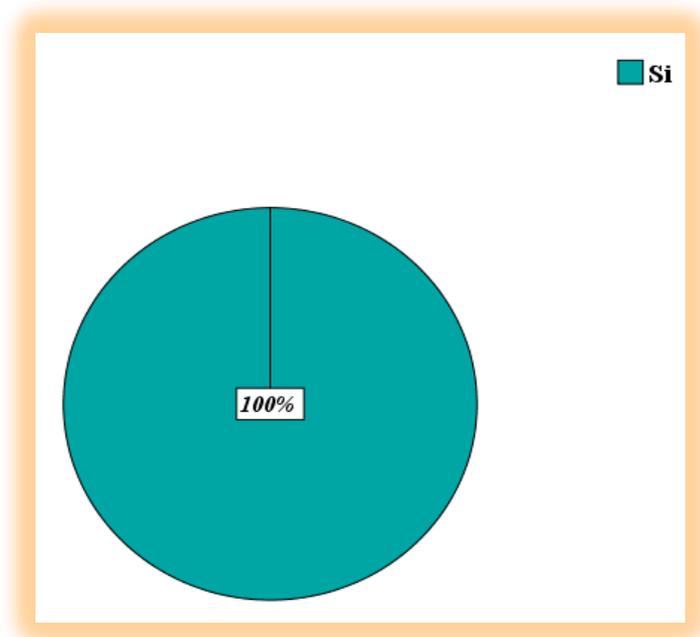
Anexo # 12

Grafico # 20 Capacitación para el buen desarrollo laboral



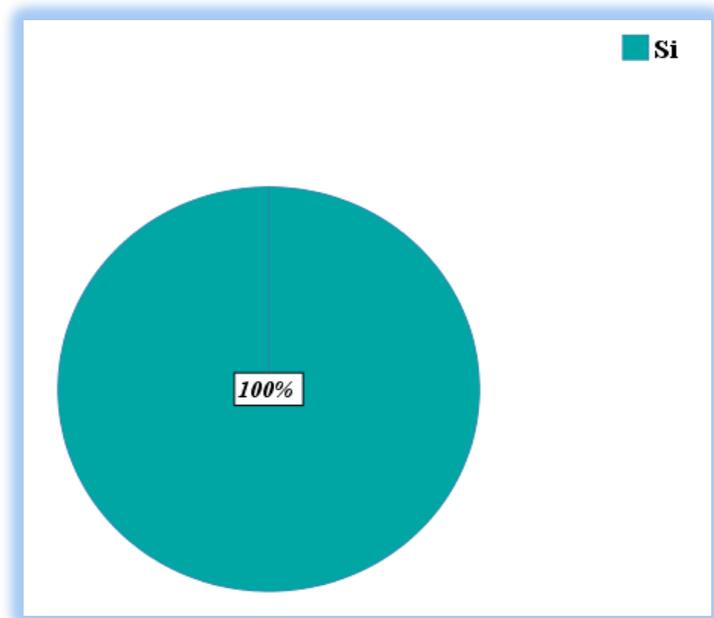
Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 13
GRAFICO # 21 Liderazgo del superior



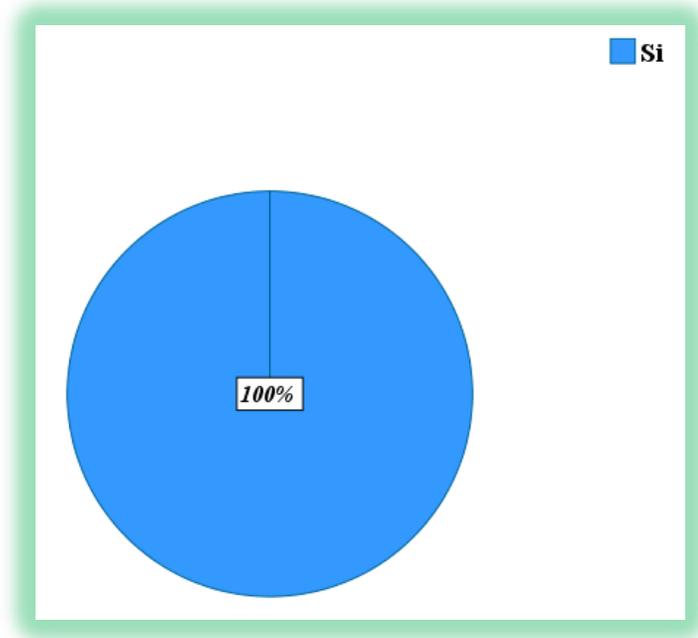
Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 14
GRAFICO # 22 Liderazgo democrático



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 15
GRAFICO # 23 Liderazgo liberal



Fuente: Autoría propia. Encuesta aplicada a la fuerza de ventas

Anexo # 16
Figura # 3
Necesidades de Maslow



(Aragón, 2011)