



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA, UNAN MANAGUA

## MONOGRAFIA

Para Optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

Liderazgo y Clima Laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020.

Autor

Br. Larry Ramón Vílchez Ríos

Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 23 de Julio 2020





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

FAREM- MATAGALPA, UNAN MANAGUA

## MONOGRAFIA

Para Optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas

Tema:

Liderazgo y Clima Laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge del  
departamento de Matagalpa, durante el periodo julio 2019 a Junio  
2020

Autor

Br. Larry Ramón Vílchez Ríos

Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López.

Matagalpa, 23 de Julio 2020




## DEDICATORIA

A Dios por su enorme amor y por ser el principal impulsor de mi vida, por haberme dado vida y fuerzas, una naturaleza la cual día a día genera vida y da sentido a la razón de ser en este mundo, por ser el creador de muchas formas de vida.

A mis padres que me trajeron al mundo que, siempre han sido mis eternos ejemplos, mis eternos compañeros de quien herede sus virtudes, su vigor, sus defectos, su dedicación, en fin, los seres más importantes de mi vida

A mis familiares Lorna Vílchez Zeledón, Norma Warfield y Alexa Uriarte que siempre han sido los pilares en los que me he apoyado en diferentes circunstancias de mi vida, que me han aceptado tal cual soy, sin importar mis defectos, mi carácter y mis diversas preferencias que son poco convencionales y a todas aquellas personas que han contribuido en verme triunfar y han confiado en mi

A mí porque nunca me he dado por vencido, que he optado siempre por los caminos difíciles, porque he logrado trascender aun en los peores momentos, porque he sido un ejemplo para otras personas y, sobre todo, por el sentido de ayudar a los demás a conseguir sus metas, por transmitir coraje y valentía a otras personas que en los momentos más difíciles han querido evocar un hasta aquí.

A handwritten signature in black ink, reading "Lony Ramón Vílchez Ríos". The signature is written in a cursive, flowing style.

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente se dirige a Dios, por ser el centro de todo lo que se manifiesta en este mundo, por darme la vida, energías y sobre todo entendimiento y voluntad para poder concluir esta etapa de mi desarrollo profesional.

A mi tutora Msc. Lily del Carmen Soza López para mí, la mejor docente en la carrera de la administración que desde segundo año empezó a fomentar en mí, un espíritu profesional e investigativo en el campo de la gestión, por transmitir sus conocimientos más allá de un compromiso como docente sino como una líder, un personaje de influencia y como mentora, por su tiempo, comprensión y espacio para atender esta monografía aun con todas las faltas de tiempo y espacio que se me presentaron.

A mis docentes que, en el transcurso de estos 5 años de mi carrera, siempre tuvieron entrega, empeño, dedicación, mucho afecto y confianza en mis capacidades, quienes día a día me aconsejaron y lograron depositar en mí, conocimientos que me han servido y que he de aprovechar para toda la vida.

A nuestra Alma Mater UNAN Managua – FAREM Matagalpa por todo el apoyo logístico que nos garantizó a través de todo el personal administrativo para que se pudiera desarrollar todos los procesos de enseñanza aprendizaje durante los 5 años de mi carrera.



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA

UNAN FAREM – MATAGALPA

### **CARTA AVAL**

“Año de la Educación con Calidad y Pertinencia”

*Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado “Liderazgo y Clima Laboral de la empresa de servicio Wood’s Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo de Julio 2019 a junio 2020.” Elaborado por el bachiller Larry Ramón Vílchez, carnet No. 14065054, la que corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo de una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentadas con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad científica y ética.*

*Según mi opinión el trabajo monográfico fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, con alto grado de independencia, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas.*

*Se extiende la presente a los 10 días del mes de julio del año dos mil veinte.*

*MSc. Lily del Carmen Soza López*

*Tutora*

*“A la Libertad por la Universidad”*

## RESUMEN

La presente investigación aborda las variables Liderazgo y Clima Laboral de la empresa Wood's Bar and Lounge en el departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020. El estudio se realizó con el fin de que Wood's Bar and Lounge conozca cuales son las habilidades gerenciales o directivas que debe poseer un gerente y de esa forma identificar los factores que están influyendo en el Clima Laboral de los empleados, ya que de ello depende el nivel de productividad. Profundizar en el tema del Liderazgo es muy importante para Wood's Bar and Lounge, porque le permitirá mejorar en las capacidades y habilidades que debe de poseer un gerente en cuanto a la toma de decisiones e implementar mejoras continuas en su sistema de mando dentro de la organización, ya que una gestión bien dirigida contribuye a un buen Clima Laboral, empleados satisfechos y motivados y por ende una empresa productiva. Producto de la investigación se logró medir las variables, lo que muestra el estilo de liderazgo que se ejerce en la Empresa Wood's Bar and Lounge es eficaz para lograr un clima organizacional favorable enfocado más a las personas que a las tareas, sin embargo es necesario descentralizar un poco más el poder, mejorar el ambiente físico, ambiente social, procesos de influencia y fuerzas motivacionales, para mantener una fuerza laboral productiva y motivada que ayude alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, Estilo, Clima Laboral, Rasgos, Características, Dimensiones, Componentes



## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	ii
<b>CARTA AVAL</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1.1. Introducción</b> .....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivos .....	4
<b>CAPITULO II</b> .....	5
<b>2.1. Marco Referencial</b> .....	5
<b>2.1.1. Antecedentes</b> .....	5
2.1.2. Marco Teórico .....	7
2.1.2.1. Liderazgo.....	7
2.1.2.1.1. Características del Liderazgo .....	8
2.1.2.1.2. Estilos de liderazgo .....	9
2.1.2.1.2.1. Liderazgo autocrático.....	9
2.1.2.1.2.2. Liderazgo Democrático.....	10
2.1.2.1.2.3. Liderazgo Liberal, Rienda Suelta o Laissez Faire.....	11
2.1.2.1.2.4. Líder Paternalista.....	12
2.1.2.1.2.5. Líder Carismático.....	13
2.1.2.1.2.6. Líder Situacional .....	14
2.1.2.1.2.7. Líder Participativo.....	15
2.1.2.1.2.8. Líder Transformador .....	16
2.1.2.1.2.9. Líder Relacional .....	17
2.1.2.1.3. Enfoque de Rasgos del Liderazgo.....	17
2.1.2.1.3.1. Papel del Líder .....	18
2.1.2.1.3.2. Ambiente Situacional del Liderazgo .....	19
2.1.2.1.4. La rejilla administrativa. ....	20

2.1.2.1.4.1. Dimensiones de la rejilla .....	20
2.1.2.2. Clima Laboral .....	21
2.1.2.2.2. Características del Clima Laboral .....	27
2.1.3. Preguntas Directrices.....	43
<b>CAPITULO III</b> .....	44
3.1. Diseño Metodológico.....	44
<b>CAPITULO IV</b> .....	56
4.1. Análisis y discusión de resultados .....	56
<b>CAPITULO V</b> .....	93
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	93
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	95
5.3. Bibliografía .....	97
5.4. Anexos.....	100

# CAPITULO I

## 1.1. Introducción

A través de la presente investigación se analiza el tema de Liderazgo y Clima laboral de la empresa de servicio Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020.

Se aborda la problemática de los distintos tipos de liderazgo, los cuales son importantes e indispensables en las organizaciones, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la organización como a los empleados que colaboran con ella.

En esta monografía se investiga dos variables las cuales son: el liderazgo y el clima laboral. En la primera parte se indaga sobre lo que es el liderazgo, sus características, cada uno de los estilos de liderazgo, sus enfoques, el papel que juega como líder y el ambiente que se desarrolla. En la segunda parte se aborda el clima laboral, su importancia, características, la comunicación, motivación, etc. En estos dos puntos se investiga sus distintos indicadores, cada información relevante sobre el liderazgo y como se desarrolla el clima laboral en las organizaciones.

El propósito de la investigación es identificar el tipo liderazgo en la empresa Wood's Bar and Lounge y caracterizar el clima laboral y así poder identificar en que puntos tienen debilidades y poner en práctica las mejoras correspondientes para esta empresa.

En el presente trabajo se eligió la temática sobre liderazgo de la empresa de servicio Wood's y las problemáticas de interés correspondientes, se definieron objetivos de estudio y las preguntas directrices que fueron de apoyo para conocer acerca de esta investigación. Se tomaron en cuenta las distintas investigaciones relacionadas al tema que fueron de gran importancia y ayuda para elaborar el marco teórico.

## 1.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad se aprecia distintos estilos de liderazgo en las empresas de gran influencia en Matagalpa, también se aprecia en las micro empresas con actividades de servicios, comercio, etc. las cuales ofrecen gestiones fructíferas para el personal de trabajo en pro de cumplir con las metas u objetivos esperados.

Wood's bar and lounge es el bar más grande de la ciudad de Matagalpa, que atiende a un número exorbitante de personas contando con 19 colaboradores que atienden todas las necesidades de la empresa, estas dependen de factores como la dirección, la motivación, la comunicación y de la estabilidad e influencia del clima laboral que se podría decir que es deficiente debido al poco monitoreo por parte del administrador de la empresa, lo que genera un espacio laboral donde las áreas esenciales para brindar el servicio no están constantemente en relación.

Un liderazgo apropiado favorece la relación jefe-subordinado en una organización, lo que genera personal satisfecho, motivado y por ende eficiente en sus labores, aportando positivamente del negocio, lo que favorece el clima organizacional y eleva la productividad

De lo antes descrito surge el siguiente planteamiento del problema:

¿Los tipos de liderazgo son determinantes para el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge en la ciudad de Matagalpa en el periodo Julio 2019 a Junio 2020?

### 1.3. Justificación

En esta investigación se aborda el tema de Liderazgo y clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020.

El estudio tiene como objetivo analizar cómo se comporta la variable liderazgo y analizar el clima organizacional, examinando cada indicador para lograr identificar el estilo de liderazgo y características del clima laboral.

Cabe mencionar que la realización de esta investigación es importante para la institución, ya que contiene información sobre lo que es el líder, alternativas a mejorar y a la solución de problemas.

El impacto que contiene el estudio repercutirá en el ámbito administrativo de la empresa, por lo que contribuirá al mejoramiento del clima de la empresa y del liderazgo como tal.

Este documento es de gran importancia para aquellos que investiguen sobre el tema, logran expandir sus conocimientos acerca de la temática. Cabe mencionar que servirá como fuente de información y también de antecedente, para aquellos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas que estén dispuestos a conocer sobre este tema de liderazgo en el clima laboral y a su vez servirá de fuente para futuras investigaciones relacionadas al tema abordado en el documento. Además al investigador le permite aplicar los conocimientos adquiridos y conocer en la práctica como se aplican las teorías estudiadas.

## 1.4. Objetivos

### Objetivo General:

Analizar el liderazgo y el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge de la ciudad de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020.

### Objetivos Específicos:

1. Identificar los tipos de liderazgo en la Empresa Wood's Bar and Lounge.
2. Caracterizar el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge.
3. Valorar el liderazgo y el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge.

## **CAPITULO II**

### **2.1. Marco Referencial**

#### **2.1.1. Antecedentes**

Debido a la importancia que tiene el liderazgo para que las organizaciones cuenten con un clima organizacional favorable que le ayude al logro de las metas de toda empresa, se han realizado numerosos trabajos sobre el tema, los cuales se presentan a continuación.

En México, se realizó una investigación monográfica para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema: “La influencia que ejerce el clima laboral en el desempeño de los empleados de una agencia automotriz”, con el objetivo de descubrir si la existencia de un agradable clima organizacional influye en el óptimo desempeño de los trabajadores, llegando a la conclusión de que todos los factores estudiados del clima laboral se encuentran en muy bajo nivel de existencia, los empleados no se encuentran motivados y el desempeño laboral no genera un óptimo resultado. (Martínez Mange, 2004)

En el Perú, se realizó una investigación monográfica para optar el título de Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial, con el tema: “El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café”, con el objetivo de analizar la relación entre estilos de liderazgo y el tipo de cultura organizacional predominantes en la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café, llegando a la conclusión de que existe una relación entre el liderazgo transaccional y transformacional con la cultura organizacional tipo clan, lo cual genera un éxito en pro de mejorar y retroalimentación de la cooperativa. (Copaja Chaparro & Lopez Castilla, 2019)

En el Perú, se realizó investigación monográfica para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema: “Correlación entre el

Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambareque”, con el objetivo de identificar a sus mejores colaboradores y en qué tipo de clima laboran para replicar esa experiencia en un nuevo local, llegando a la conclusión de que existe un grado bajo de correlación entre las variables, los trabajadores tienen poco compromiso y el clima es desfavorable lo que produce menos productividad. (Mino Pérez, 2014)

Trabajo monográfico elaborado por Martha Elene Úbeda y Mayra Damaris Amador, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, con el tema: “Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional para la administración y la economía Monseñor Benedicto Herrera, INTAE Matagalpa, 2013”. El objeto de este estudio era analizar la influencia del estilo de liderazgo que puede influir en el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Tecnológico Monseñor Benedicto Herrera de la ciudad de Matagalpa. Para poder describir el tipo de liderazgo que se da en dicha institución (Ubeda & Amador, 2013)

Otra investigación monográfica elaborada por Nancy Lorena Chavarría Montes, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas, con el tema “Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Beneficio Matagalpa Coffee Group, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2018”, con el objetivo de analizar la situación del clima organizacional en la satisfacción laboral, llegando a la conclusión de que el clima organizacional se caracteriza por un liderazgo paternalista participativo consultivo, con muy poca influencia en los trabajadores, en el cual predominan las políticas organizacionales. (Chavarría Montes, 2018)

Los antecedentes encontrados sirvieron como guía para realizar la investigación y determinar los indicadores para medir las variables plasmadas en el marco teórico, para dar respuesta a los objetivos de investigación.



## 2.1.2. Marco Teórico

### 2.1.2.1. Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Builes Maya, 2016, pág. 20).

De lo anterior se entiende que el liderazgo es la totalidad de capacidades que posee una persona, en este sentido, un administrador en cuanto a la dirección de una persona o una organización determinada, influyendo en ellos de tal manera que cumplan con los objetivos establecidos por la empresa. Siendo una parte fundamental del proceso de la dirección, el liderazgo es de suma importancia en las empresas pues la función principal de un líder es la de ocuparse del perfecto funcionamiento de todas las áreas de la organización.

Además de la cualidad de influir, el líder debe de poseer ciertos rasgos que combinen de manera positiva con su manera de ser ejemplo a seguir y administrar los esfuerzos combinados de las personas a las cuales lidera. Virtudes que son meramente relacionadas con el perfil administrativo del líder. De manera que se cumpla el trabajo con eficiencia y eficacia. En si un líder según la cita es una persona cuyo trabajo asciende lo personal, grupal hasta institucional ya que su trabajo no solo se ve reflejado en sus subordinados sino en el resultado total de la organización.

#### 2.1.2.1.1. Características del Liderazgo

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto, también sabe cuáles son sus debilidades y busca como subsanarlas. Además, debe de poseer ciertas características como: visión, responsabilidad, capacidad de establecer metas y objetivos, compromiso, comunicación, reacio al miedo, habilidades sociales, entusiasmo y tolerar errores. (Landolfi, 2009)

De lo anteriormente citado se aprecia que el líder no debe de ser una persona plana o monótona en virtudes. El hecho de entrenarse de diferentes formas, hace que los líderes desarrollen habilidades y características que los distinguen unos de los otros siendo una lástima que una sola frase no abarque toda la gama de características que los distinguen de los jefes normales.

En su actuar dentro las organizaciones se entiende que los líderes deben de tener visión pues deben de arriesgarse a soñar y deben de estar conscientes de adonde quieren llevar a sus organizaciones, la mayoría de las ocasiones en el campo laboral de la administración suele confundirse el termino visión con el visionario, cuando se sabe que ambas virtudes, son términos diferentes, que son igual de importantes para un líder.

Debe de ser capaz de establecer, responsablemente, metas y objetivos pues sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Compromiso porque el líder debe de ser capaz de defender sus convicciones. Igual debe de ser carismático porque poseen una habilidad natural para ganarse a su equipo de trabajo y así demuestran el verdadero interés que estos sienten por la organización. Debe de usar la comunicación para unir a su grupo y dirigir al grupo, además de que dan a conocer su visión y los planes de manera sugerente. En su desarrollo los líderes deben de perder el miedo pues asumir los riesgos en la toma de decisiones es lo caracteriza el sistema de gestión, además desarrollan ciertas habilidades sociales como optimismo, asertividad entre otras.

#### 2.1.2.1.2. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la manera en que un líder logra sus propósitos. Puede tener profundos efectos en una organización y su personal, y puede determinar si la organización es eficaz o no. (Universidad de Kansas., 2020).

Se entiende que los estilos de liderazgo se desarrollan según la experiencia, las actitudes aptitudes, experiencia y los métodos de trabajo, dependiendo como se complementen dichos elementos se podrá adoptar un estilo de liderazgo con el cual se gestionara todas las actividades que se ejecuten en la organización.

En las organizaciones se desempeña el estilo de liderazgo según su tamaño, giro y tipo de colaboradores que laboren en la misma, Al establecer un estilo de liderazgo, la organización debe de examinar que de la aplicación de este, dependerán factores como el clima laboral, la productividad, la motivación entre otros

##### 2.1.2.1.2.1. Liderazgo autocrático

Es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferente decisiones en un lugar determinado, además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta. (Daft, 2006)

Se entiende que este tipo de líder desconfía en gran manera en el trabajo que desempeñan sus subordinados, a tal punto que suele encargarse de casi todas las tareas que suelen desempeñarse en la sección o departamento. En este caso, la toma las decisiones y responsabilidades por el departamento, sin consultar a sus

subordinados. Este tipo de liderazgo suele ser el más criticado de todas las clasificaciones pues suele menospreciar al subordinado a tal punto de considerarlo incompetente en el momento de tomar decisiones menores en cuanto al departamento.

En la actualidad la actuación o desarrollo de este tipo de liderazgo en la administración es muy criticado, ya que estos tipos de líderes suelen estresarse en debido a su carácter hermético, déspota y perfeccionista pues suele desconfiar en gran medida del trabajo que realizan sus compañeros de trabajo, cuando lo mejor es considerarlos capaces de realizar diferentes acciones y tomar decisiones de índole. En este sentido se suele llamar a este tipo de líder como un jefe pues en sus actitudes y acciones directivas siguen vigentes ciertas pautas que caracterizan la dirección técnica con la cual suelen trabajar los jefes y no marcado en el trato motivador con el que trabajan los líderes.

#### 2.1.2.1.2.2. Liderazgo Democrático

Tipo de liderazgo que se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas. (Daft, 2006)

Al igual que los sistemas políticos democráticos, la existencia de este tipo de líderes en las empresas, es de suma importancia porque suelen ser el tipo de liderazgo más beneficioso para la organización debido a la integración y la comunicación con la que trabaja con sus subordinados. En este sentido este estilo de liderazgo suele relacionarse más con las características y rasgos que diferencian

a un líder de un jefe ya que este motiva al personal, inspiran, le respetan, precisa de una organización creativa, etc.

Por lo general estos líderes son visionarios y respetan a su grupo de trabajo a diferencia del líder autocrático que suele cumplir con las metas y objetivos de la empresa o la sección a la cual obedecen sus funciones, pero de una manera opresiva. También este estilo de liderazgo obedece más a valores como la tolerancia y el respeto en cuanto a las inquietudes y los errores que sus subordinados realicen durante el desarrollo de sus actividades. Otra característica por la cual se distingue este estilo de liderazgo, es la poca influencia que tiene su poder y su capacidad de mando, en el desarrollo de su gestión administrativa como es el caso del uso excesivo del poder en el líder autocrático que intimida a sus subordinados provocándoles miedo y obligándolos a cumplir con las exigencias de trabajo.

Estos suelen usar más su carisma y las habilidades sociales que poseen para que sus empleados cumplan con las asignaciones de trabajo. Cabe destacar que, aunque, aparentemente, no exista autoridad dominante en esta clasificación de liderazgo, el gerente debe de implementar ciertos complejos de mando pues si no lo hiciera la organización sería un completo caos como es el caso del liderazgo liberal.

#### 2.1.2.1.2.3. Liderazgo Liberal, Rienda Suelta o Laissez Faire

Este se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo laissez faire, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer” en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda. (Daft, 2006)

Se entiende que este tipo de liderazgo delega todo el control de las actividades a los empleados pues tienden a desarrollar un patrón de conducta poco orientado al compromiso de cumplir con las metas y objetivos que plantea la empresa. Otro error que se considera en el desarrollo de este tipo de liderazgo en las empresas es la facilitarles toda la información y las herramientas necesarias para que realicen su trabajo, como director de un grupo específico de personas, es correcto brindar cierta información y herramientas para que desarrollen sus actividades, pero no en su totalidad, pues el empleado no puede brindar a la empresa todo su talento humano.

Por lo general este estilo de dirigir es negativamente criticado debido a los infructuosos y pocos beneficiosos resultados que conlleva su aplicación y los malos hábitos que crea en las actitudes de los subordinados debido al comportamiento liberal con que gestiona los procesos del departamento u organización. En las empresas en las cuales se aplica este estilo de liderazgo suelen tener resultados negativos debido a la falta de responsabilidad y preocupación con la que actúan los empleados y por lo general termina con la desaparición de la empresa si es que no se actúa de manera inmediata.

#### 2.1.2.1.2.4. Líder Paternalista

Este se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con el fin de generar mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto suceda el líder debe utilizar incentivos con los trabajadores, ofreciéndoles recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa, es por eso que se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, éste asume dicho rol en la empresa. (Daft, 2006)

De lo anteriormente citado se entiende que el líder paternalista se caracteriza por guiar y comprometerse de manera significativa con sus subordinados. Llegando a compararse con las actitudes que desarrolla un padre cuando es la cabeza de un hogar, el concepto de este estilo de liderazgo, es un poco romántico ya que el líder llega a comprender y motivar mejor a sus empleados debido a su personalidad responsable y tolerante con respecto a las actividades que desarrollan sus subordinados. Igual que un padre de familia este líder, recompensa de buena manera la correcta realización de las tareas que desempeñan los empleados.

Este estilo tiene su principal característica en la comprensión que este posee cuando los empleados cometen errores durante el desempeño las actividades que imparte el líder para una sección de trabajo, llegando a tolerarlos y solucionarlos de una manera amena y los asiste para no se reincidan o no reaparezcan los mismos luego de haberles buscado una solución. Otra de las cualidades que diferencia este estilo de liderazgo con el resto es el control excesivo en cuanto a actividades y procesos relacionados con ciertos hábitos, facilita la convivencia entre los empleados y el líder, motivándolos e inspirándolos de una manera positiva llegando a resultados beneficiosos como un buen clima laboral, cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización entre otros.

#### 2.1.2.1.2.5. Líder Carismático

Tipo de liderazgo caracterizado porque el líder posee la capacidad cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra dirigiendo, para ello utiliza la comunicación con las personas a su cargo, dándoles inspiración para que de esa forma den su máximo esfuerzo, si es necesario el líder es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión las personas con el fin de lograr las metas ya establecidas. (Daft, 2006)

Este estilo de liderazgo se caracteriza por utilizar cualidades personales y dotes sociales para influenciar en las actitudes de los subordinados, por lo general estos líderes suelen motivar de manera positiva en el accionar de sus empleados debido al carácter con el cual gestiona o dirige la sección.

Por lo general los directores así, desarrollan un fuerte lazo de confianza en sus empleados lo que permite generar cierta sensación de conformidad y entusiasmo mediante líneas de comunicación que suelen darse en los departamentos a los que son asignados. Un dato que lo diferencia del resto de los tipos de liderazgo es utilizar las metas o aspiraciones de sus subordinados y compararlas con los objetivos de la organización y así lograr cumplir con lo estipulado.

En la actualidad, las empresas requieren de líderes que gestionen las acciones de sus empleados de manera carismática, pero hacen hincapié en que desarrollen, además, habilidades técnico-administrativas que garanticen, de manera estricta, el cumplimiento de las metas estipuladas para la sección. Hay que destacar que estos directores en su forma de dirigir, no deben de ser totalmente carismáticos y sociales pues el empleado tiende a perderle seriedad a la imagen que este en verdad quiere transmitir.

#### 2.1.2.1.2.6. Líder Situacional

Este modelo de liderazgo está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades. (Daft, 2006)

Por lo general este tipo de jefes se vuelven líderes según la necesidad que aparezca en la organización de trabajo, pero en la mayoría del tiempo sus prácticas son las comunes de un director tradicional, su aplicación en el ámbito empresarial



suele ser positiva ya que combinar ambos perfiles garantiza, en la mayoría del tiempo, el cumplimiento de las metas u objetivos establecidos en los planes previamente elaborados.

La mayoría de las empresas son de menor cobertura y se sobreentiende que deben de ser gestionadas de manera diferente a los de mayor calibre, en la práctica en la mayoría de las empresas son jefes los que predominan.

#### 2.1.2.1.2.7. Líder Participativo

Se define como líder participativo, a aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean a uno, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta en común. (Bennis, Warren, & Nanus, 2007, pág. 35)

Según la cita el líder participativo es un estilo de liderazgo en la cual el individuo, en este caso, el gerente, está abierto a escuchar las opiniones, inquietudes, dudas de las personas, poniendo su atención ante estas incertidumbres. Está disponible para aquellos que necesitan de su ayuda. La participación puede tener determinadas ventajas en cuanto al deber de los trabajadores generando la participación positiva de los involucrados que lo rodean al líder.

Cada uno de los trabajadores se integra más al equipo para realizar unidos el alcance y cumplimiento de las metas objetivas de su área, involucrándose bajo la influencia del gerente en las actividades establecidas o programadas del departamento de trabajo; se aumenta las actitudes de los participantes en positivismo, llegando a la satisfacción del trabajo.

En las empresas con un liderazgo participativo se deja en manos de sus trabajadores, poniendo en marcha las opiniones de cada uno para la solución de problemas, mejorando las habilidades para las soluciones futuras.

#### 2.1.2.1.2.8. Líder Transformador

Es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplinar y la multilateralidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes. (Bennis, Warren, & Nanus, 2007)

Según la cita el líder transformador es aquel con personalidad abierta ante situaciones en las que pueda generar un cambio. Es una persona que está destinada a motivar, ser comunicativa con sus subordinados, enfrenta los problemas y conflictos que se presenten en su área de trabajo dando así, soluciones al respecto. Este líder se adapta ante los cambios organizacionales que pueda tener la institución, nuevos métodos de trabajo, nuevas actividades, etc. Esta siempre al día, informándose, llenándose de información, motivándose así mismo, generando en el entusiasmo, pasión y entrega por su labor.

Las empresas con este tipo de liderazgo, el líder trabaja a lado de su equipo al que subordina, con técnicas de comunicación, integración con el fin de hacer más sólida la relación laboral, animándolos a formar parte de la organización con ideas de mejoramiento, ideas creativas para desarrollar mejor la labor y cumpliendo los propósitos de cada uno. Los empleados se sienten en confianza por los cambios positivos que realiza el gerente, brindándole confianza, admiración y lealtad para ser capaces de trabajar cada vez más y rigurosos de lo que suele ser normalmente.

#### 2.1.2.1.2.9. Líder Relacional

“El liderazgo relacional implica escuchar, dialogar, debatir y crear, estas son las nuevas habilidades comunicacionales que se requieren para transformar y renovar las realidades organizacionales y de la sociedad” (Fuentes Martínez, 2018).

Según en la cita este líder viene a escuchar a sus empleados, dialogando sobre la situación presente ya sean en su desarrollo laboral, dificultades; debatiendo y creando las posibles soluciones a estos problemas. Este líder al igual que el transformador, tienen como objetivo de mejorar y cambiar los valores compartidos en las estructuras sociales y culturales del área.

En la práctica, el gerente relacional entrena estas habilidades, porque crea en el equipo la escucha activa, conserva un diálogo permanente y puede debatir de forma edificante al aportar y desarrollo nuevas ideas que contribuyan al bien común, un ambiente laboral simétrico.

Esta accesible a las relaciones interpersonales, no el individualismo, que pueda compartir sin egoísmos, que pueda liderar el cambio, formando a su vez, nuevos líderes que aseguren su continuidad y que puedan transformar esos cambios en valores compartidos que mejoren las estructuras sociales y culturales existentes

#### 2.1.2.1.3. Enfoque de Rasgos del Liderazgo

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 H. H., 2008).

Según la cita quiere decir que ciertas personas en el mundo de la administración poseen los rasgos de un líder, aquellas personas que consideran ser líderes en muchas ocasiones carecen de las cualidades necesarias para ser ejemplo o de dirigir a ciertas personas porque este individuo debe influir mucho en su equipo de trabajo, en la manera de como delega las tareas o actividades en el área, la toma de decisiones, etc. En cambio, las personas que no conocen o no hay tenido la experiencia de ser líder, es cuando sobre salen estos rasgos que la persona debe poseer en el trabajo.

Cabe mencionar que el enfoque de los rasgos son las características necesarias y habilidades que debe poseer al momento de laborar, saber controlar y responder ante las situaciones que se presentan en la empresa o comportamientos en sus subordinados. Por lo tanto, cada rasgo de un líder debe intuir en las acciones para que sean efectivas.

#### 2.1.2.1.3.1. Papel del Líder

El papel de líder prácticamente nunca termina en el mismo punto en que comenzó. Tan pronto como los equipos potenciales llegan a ser equipos verdaderos y posiblemente, más aún, si se transforman en equipos de alto rendimiento, el papel del líder cambia sustancialmente. Su autoridad formal puede permanecer sin alterar; pero de donde, cuando y como ejercerla cambia. (Katzenbach & Smith, 1993).

Según la cita significa que el papel del líder tiene como prioridad el dirigir a su equipo de trabajo, es un papel muy importante porque quien lo convierte al líder es su equipo al que tiene a cargo, porque transforma y mejora al grupo hasta que se conviertan en personas potenciales. Sabemos bien que el trabajo en conjunto forma el carácter y esto lo propicia el encargado por la manera en como dirige, relaciona e impone control.

El papel de esta persona cambia paralelamente al desarrollo creativo del propio líder, cada vez, cobra más importancia su participación en la empresa, ya que en los tiempos que corren las empresas requieren de verdaderos conductores, es decir, personas capaces de convocar a los demás frente a los grandes desafíos de estas, además deben tener gran eficiencia en su desempeño y capacidad de relación rápida y acertada ante las demandas del medio.

Otro factor del papel del líder implica inspirar, ejemplificar con la propia acción coherente, consecuente y congruente, actuar con transparencia y, por encima de todo, desarrollar el potencial de las personas con las que trabaja para que puedan llegar a ser quienes están llamadas a ser, se puede decir que este es el papel y fin del líder y los directivos deben aspirar a serlo.

#### 2.1.2.1.3.2. Ambiente Situacional del Liderazgo

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, si para jefes y supervisores. (Illingworht, 2012)

Según la cita, se entiende que para que los líderes trasciendan de manera radical deben de fijarse según la estructura y el enfoque de su puesto y que se basa en la oportunidad y precisión del control de las acciones que desarrollan sus subordinados y se sobreentiende que los resultados son meramente económicos para la empresa.

Si el líder gestiona de manera correcta las acciones del departamento se llegan a dos beneficios el aprendizaje técnico, para el personal y económicos para los propietarios de la empresa, el campo de acción de los líderes no solo debe de

ser meramente técnico como el de un jefe, siendo así no es terreno de aplicación para ellos sino para los tradicionales y monótonos jefes o supervisores.

#### 2.1.2.1.4. La rejilla administrativa.

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. (Koontz & Weihrich, 2004).

##### 2.1.2.1.4.1. Dimensiones de la rejilla.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de Staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. (Koontz & Weihrich, 2004).

La preocupación por la producción se refiere a que los líderes deben estar enfocados al volumen de producción, enfocado en la aplicación de políticas, reglamentos y procedimientos sin importar si las personas están motivadas o no. Por otro lado, la preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias. (Koontz & Weihrich, 2004).

Se entiende que la rejilla administrativa es un recurso inteligente ideado para demostrar la importancia de que los administradores enfoquen su interés tanto en la producción como en las personas y es usada en muchas organizaciones como medio de capacitación en pro de los administradores y para la identificación de uno o varios estilos de liderazgo. A su vez la rejilla posee dos dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. La preocupación por la producción se refiere al interés que el líder enfoca en desarrollar operaciones eficientes que destaquen la producción, pero tienen poco o ninguna preocupación por los operarios. En cambio la preocupación por las personas destaca que el administrador enfoca su interés en fomentar un ambiente en el que todos los empleados se sientan relajados, cómodos y felices y se despreocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para que la producción alcance los objetivos de la organización. El propósito de la rejilla es demostrar el verdadero equilibrio que el administrador debe de adoptar para gestionar la empresa.

Las organizaciones en la actualidad se ven más interesadas por sus operaciones destinadas a su producción y dejan a un lado al empleado. Demostrando liderazgos autocráticos en el desarrollo de su gestión de la organización demostrando que desconocen este enfoque que ayuda a generar un equilibrio entre estos dos aspectos fundamentales para la organización como es el empleado y la producción.

#### 2.1.2.2. Clima Laboral

El clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamiento, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo

menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan & Jaume, 2012)

También se define como la calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas. (Chiavenato, 2004)

Según lo citado se entiende que el clima laboral es el ambiente general que perciben los empleados sobre la organización donde desempeñan sus funciones y que puede ser influenciado por múltiples aspectos laborales, organizaciones y psicológicas que repercuten sobre la productividad de la organización. Tales variables van desde un simple utensilio de oficina, el comportamiento entre colegas hasta un cambio ejecutado en la alta gerencia. En cuanto a la teoría de Chiavenato hace referencia a la impresión y sensaciones que generan en los empleados, los diversos factores con los que conviven en la organización que, como afirma la teoría pueden generar cambios en el clima laboral, volviéndolo desde un clima explotador hasta uno participativo debido a las percepción psicológica de cada uno de los colaboradores.

En las organizaciones actuales el clima laboral es un factor determinante para lograr los objetivos de la compañía y este es crucial para lograr una mayor efectividad y productividad en cuanto al total de los elementos con los que cuenta la organización pues como se menciona en la teoría, no importa el tamaño de un factor en la empresa, este influirá en el clima laboral.

#### 2.1.2.2.1. Tipos de Clima organizacional

Likert señala que hoy hay tres tipos de variables que determina las característica propia de una organización, las cuales influye de la percepción individual del clima: variable casuales, variable intermedias y variables finales, la combinación de dichas variable determinan dos grandes tipos de climas



organizacionales las cuales parten de un sistema muy autoritario a una muy participativa. (Sandoval Caraveo, 2004)

Según el autor el clima organizacional depende de una atmosfera particular propia que va condicionada a la conducta de sus empleados. A su vez afirma que cada tipo de clima laboral se ve influenciado por la sensación que generan las variables casuales (Estructura, reglas, normas y toma de decisiones) variables intermedias (Motivación, actitudes y comunicación) y las variables finales (Productividad, ganancias y pérdidas) que combinadas con factores que intervienen como la parte física y la parte emocional, pueden generar desde un clima tenso hasta uno tenso o cordial. Todo ello depende del grado de susceptibilidad o vulnerabilidad de cada uno de los empleados.

En la actualidad las organizaciones son como los seres humanos, sus diferencias radican tanto que es lo que las vuelve originales. Algunas poseen climas autoritarios debido a la combinación de los factores previamente mencionados que cuando intervienen de manera positiva en los empleados, el clima se encamina a cumplir con los objetivos de la organización y en la superación de los empleados y por ende, de la institución. En cambio hay ciertas organizaciones que, lastimosamente, no poseen un buen clima organizacional y vuelve imposible desempeñar labores y la convivencia entre los empleados, lo que conlleva al cierre de la misma.

#### 2.1.2.2.1.1. Clima Autoritario

El clima autoritario puede ser explotador o paternalista, como se plantea a continuación: (Luc, 2011)

##### a) Sistema Autoritario Explotador

El clima autoritario es aquél que refleja una alta orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ambiente en donde dichas orientaciones

son inapropiadas, creando por lo tanto una atmósfera en la que predomina el autoritarismo sin que esta característica ayude a la alta efectividad. (Reddin, 2004)

En el clima autoritario explotador, se representa un ambiente estable donde la comunicación entre la dirección y el personal es totalmente decente, concretándose en la dirección de ordenes e instituciones específicas, propia de una dirección escolar basada en el enfoque tradicional de la gerencia, donde el directivo escolar solo un jefe que ordena a un docente obedece (Chiavenato A. , 2007).

De acuerdo con los autores en este tipo de clima organizacional se desarrolla una dirección autoritaria en donde los jefes no tienen, ni brindan la suficiente confianza a sus colaboradores y estos actúan bajo represión, temor a castigos y amenazas. En efecto este tipo de clima está directamente relacionado con un ambiente donde el único sistema de comunicación existente es a partir de directrices e instrucciones con respecto a las actividades laborales que se hayan asignados para desarrollar dentro de la organización.

Actualmente en las organizaciones, desafortunadamente, este es el tipo de clima que predomina. Por lo general las consecuencias son notoriamente visibles debido a la susceptibilidad de los colaboradores y los efectos negativos son las percepciones agresivas de los empleados, actitudes reacias y la falta de interés en mejorar sus labores. Tales sucesos conllevan a que la empresa disminuya su productividad.

#### b) Sistema Autoritario Paternalista

Es un tipo de sistema donde el servilismo forma parte de los empleados, no por agradecimiento, sino más bien por la organización; la organización juega con

las necesidades sociales de los empleados los cuales tienen la impresión de trabajar en un ambiente estable y seguro. (Luc, 2011)

Autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. (Sandoval Caraveo, 2004)

Ambos autores coinciden en que en el clima autoritario-paternalista se presenta dentro de un ambiente de trabajo que “aparentemente” está bien estructurado, en el que todo es estable y está bajo de control, se maneja cierta condescendencia con los subordinados y la gran mayoría de las decisiones se toman en los cargos más alto con algunas excepciones eventuales de ser tomadas en los cargos inferiores. Además, este se diferencia del anterior debido a los incentivos y a los castigos a los que son sometidos los colaboradores de la organización, como herramienta de motivación para la correcta continuidad de sus labores.

Por ejemplo este tipo de clima predomina en algunas organizaciones, pero puede afectar, al igual que el clima autoritario-explotador, el ambiente de la organización debido a que puede desencadenar fenómenos de tensión, arbitrariedades y desigualdad. Generando a los empleados desmotivación por la falta de reconocimiento y participación en el desarrollo de las labores de la organización y en efecto puede derivar a desmejorar los niveles de productividad.

#### ✓ Clima Participativo

Este tipo de clima posee dos dimensiones: consultivas y participación grupal. (Luc, 2011)

#### a) Sistema Consultivo

“Es el clima donde el directivo valora las opiniones y sugerencia, tomándolas en cuenta antes de tomar decisiones”. (Chiavenato A., 2007).

El clima consultivo su primera función es definir los objetivos a los problemas la realiza conjuntamente con sus subordinados haciéndoles participar con sus propias ideas. (Sandoval Caraveo, 2004)

En resumen, los dos autores afirman en su teoría, que el sistema consultivo es un tipo de clima organizacional basado en la confianza y la participación de los subordinados, las decisiones se permiten no solo en los cargos superiores, sino que también en oportunidades para los cargos en la contribución en procesos decisivos. En este tipo de clima, la administración de la organización está basada en el logro de los objetivos y en un ambiente dinámico además de participativo.

Las empresas bajo este esquema, contribuye a un ambiente satisfactorio, se desempeña con alto grado de compromiso por parte de los integrantes y los colaboradores, aporta gran grado de competitividad de la organización y permite contar con equipos de trabajo consolidados, los cuales aportan en el incremento de los niveles de participación y productividad, la cual se puede dar bajo ambientes dinámicos y con una estructura definida correctamente. En la actualidad las organizaciones cuando mezclan este tipo de enfoque del clima organizacional con un buen liderazgo y otros aspectos de una correcta gestión administrativa suelen ser exitosas y diferenciarse del resto.

#### b) Sistema Participativo en grupo

En este tipo de clima señala la dirección tiene plena confianza con sus empleados por lo consiguiente la toma de decisiones se da en todos los niveles

jerárquicos de la organización, la comunicación se realiza de forma efectiva entre todos los miembros de la institución. (Luc, 2011)

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. (Bliss, 2000)

Ambos autores coinciden en que este tipo de clima se basa en la seguridad hacia los colaboradores, proceso decisivo está en cada uno de los niveles de la organización, su comunicación es lateral y existe gran sentido de participación, cumplimiento de objetivos, rendimiento y métodos de trabajo, además existe una gran conexión y amistad entre la administración, dirección y los empleados que permite a su vez conectar una administración de confianza en un factor elemental de la planeación estratégica para el logro de objetivos de la organización.

Las empresas que desarrollan este tipo de clima organizacional tienden a ampliar las actividades en el contexto laboral bajo ambientes de confianza y participación, lo que deriva un alto nivel de satisfacción en sus colaboradores para desempeñarse con gran sentido de pertinencia, correspondencia y compromiso para con la organización.

#### 2.1.2.2.2. Características del Clima Laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional. Se menciona que el clima laboral se caracteriza por: (Rodríguez, 2001)

- El clima organizacional es permanente, es decir la empresa guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de esta. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

Según lo citado, el clima laboral determina la forma en un colaborador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Sus características lo vuelven un fenómeno lógicamente configurado por variables situacionales y que está determinado por las particularidades, conductas, aptitudes y expectativas de los empleados y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.; Otra característica del clima laboral en cuanto a afectaciones es la rotación de personal, la cual altera el patrón de trabajo en el equipo de trabajo, o bien, en el departamento de trabajo, tales resultados varían desde negativos hasta positivos en el desarrollo de las labores dentro de la organización.

En las empresas las características del clima laboral son reflejo de la identidad institucional y de la calidad de las interacciones personales, tales aspectos configuran en, gran medida los procesos y resultados de las organizaciones, por ello, cada vez más, las empresas analizan las características de su clima organizacional en pro de la búsqueda de la eficiencia de la organización como paso necesario para afrontar con éxito cualquier percance que se le presente a la institución.

#### 2.1.2.2.3. Componentes del clima organizacional

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: Ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y ambiente organizacional. (Salazar Estrada, 2009)

Según los autores existen componentes que se relacionan en el clima laboral que inciden con frecuencia en el desarrollo del clima que son el ambiente físico que, se refiere a las instalaciones en el que labora el colaborador, características estructurales que hace referencia al organigrama, el ambiente social que menciona la relación entre los colaboradores, las capacidades con la que desarrollan las funciones los empleados y el ambiente que se genera.

En todas las empresas estos factores están definidos de acuerdo a su actividad o giro, como tamaño de operación y actualmente la mayoría están enfrentando muchos desafíos para adaptar estos elementos de manera que influyan de forma positiva en el clima organizacional.

##### 2.1.2.2.3.1. Ambiente físico

“Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros”. (Salazar Estrada, 2009).

Según lo citado, el autor se refiere al ambiente físico como aquellos componentes visibles y que los colaboradores perciben. En si hace referencia a las condiciones del lugar de trabajo donde el empleado desarrolla sus labores en la organización y que le pueden producir al empleado resultados individuales como: satisfacción y motivación. Y estos a su vez producen resultados organizacionales como: un gran índice de efectividad, productividad entre otros. En esta parte cabe destacar la importancia de los recursos materiales y su relación con el resultado en las acciones que los empleados realizan en la empresa y las condiciones en las que

labora. En este aspecto desde un lápiz hasta el color de la pintura de la oficina influyen en la productividad del empleado.

Actualmente las organizaciones deben tomar en cuenta este factor del clima organizacional, pues son de vital importancia en el desarrollo de las empresas, pero suelen ser desapercibidas y por ende llevar a serias consecuencias en el clima laboral. Es de vital importancia que las empresas presten atención a detalles como: el color adecuado de la pintura para las oficinas, que los recursos materiales como tecnológicos sean los indicados, la temperatura entres otros...Si la alta gerencia siempre toma en cuenta estos aspectos siempre mantendrá un clima organizacional destinado a cumplir con, elevados estándares de productividad, los objetivos de la empresa.

#### 2.1.2.2.3.2. Características estructurales

“Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, estética”. (Salazar Estrada, 2009)

El autor se refiere al tamaño de la organización juntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, su división y la especialización de las funciones y tareas de los colaboradores influyen en el clima organizacional y por ende este tiene efectos en los resultados de la institución, en cuanto a la centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

En las instituciones actuales se puede clarificar un ejemplo de este aspecto de los componentes del clima organizacional, en las relaciones hipotetizadas que hace referencia al tamaño de la empresa y su estructura. Según el tamaño de la institución influirá en el sistema de autoridad, de modo que el sistema de autoridad en una organización pequeña seria reducido y poco estratificado, mientras que el sistema de autoridad en una organización más amplia seria de tipo contrario. Esto conllevaría que el apoyo en esa organización pequeña fuese mayor y más directo, que en una de mayor tamaño donde el trato sería más impersonal. Esto influiría a



su vez en la satisfacción con las relaciones interpersonales de los empleados que sería mayor en una organización pequeña. Por ende, se desarrolla un clima organizacional que incremente la productividad y los beneficios de la empresa.

#### 2.1.2.2.3.3. Ambiente social

“Que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros”. (Salazar Estrada, 2009)

Se entiende que el ambiente social representa a las personas que entre sí se relacionan en el mismo u otros departamentos dentro de la empresa. Esta variable es sumamente importante dentro del tópico del clima organizacional, pues en donde los empleados se desarrollan y se relacionan por su propia identidad y forma de ser.

En las empresas este concepto es fundamental al momento de crear un clima organizacional pues de la manera en la que se relacionen será la forma en la que interactúen y ejecuten sus obligaciones de manera correcta, productiva y sociable, evocando valores como: la solidaridad, compañerismo, etc. O también puede desembocar en conflictos y falta de comunicación que suelen perjudicar gravemente a una empresa si no son tomadas ciertas medidas que ayuden a mitigar estas debilidades.

#### 2.1.2.2.3.4. Características personales

“La característica personales de cada trabajador se basa en la aptitudes y actitudes, la motivación” (Salazar Estrada, 2009).

Se entiende que en este aspecto del clima organizacional se hace mención a todas las capacidades y cualidades que integran a cada uno de los empleados que integran la empresa y que aportan en el desarrollo del clima laboral como: sus actitudes, aptitudes, sus motivaciones y sus expectativas. Integradas todas en la

ejecución de sus labores y en el desarrollo del clima laboral traen grandes beneficios a la empresa.

En la actualidad en las organizaciones la característica de cada empleado se ve influida en el nivel de motivación y satisfacción, de estas depende la manera en la que el colaborador desarrolló sus aptitudes y sus actitudes. Si no hay incentivos para llevar a cabo sus acciones, el empleado no se sentirá relacionado con la organización y su trabajo, será realizado por debajo de los estándares de aceptación planteados en los objetivos de la empresa. De lo contrario si la organización posee estatutos para motivarlos, estos realizarán sus labores con determinación y efectividad.

#### 2.1.2.2.4. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. (Brunet, 1987)

Se entiende que las dimensiones del clima organizacional son aquel conjunto de variables que pueden ser medibles de acuerdo a su magnitud o extensión que rodean, caracterizan, influyen y condicionan una organización o se relacionan con ella. El clima de una institución es un complejo donde intervienen múltiples circunstancias tales como el contexto social en el que se ubica la organización, los métodos de dirección o de mando, la estructura, el rendimiento, la motivación entre otras.

Actualmente las dimensiones del clima organizacional en las instituciones son muy variables, ya que el ambiente empresarial es cambiante, pues debe ajustarse

a las nuevas necesidades de los mercados y cambios en el entorno, por lo que éstas deben estar pendiente de los ajustes que requiere tanto el personal como la empresa.

#### 2.1.2.2.4.1. Los métodos de mando

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados (Brunet, 1987)

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de los empleados haciendo que estos trabajen con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Esta dimensión no tiene un patrón definido, pues va en dependencia de muchas condiciones que existen en el medio social laboral como: valores, normas y procedimientos.

Actualmente el triunfo de las organizaciones depende del liderazgo que sea desarrollado en ella, pues cuando influyen y motivan de manera correcta a los empleados, estos desempeñan de manera más eficiente sus labores y alcanzan o superen las metas impuestas y contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. Así mismo en los métodos de mando que desarrolla un líder contribuye a construir un buen clima organizacional que contribuya a un ambiente de trabajo óptimo para cumplir con las tareas diarias de la empresa.

##### a) Las características de las fuerzas motivacionales

“Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades” (Brunet, 1987)

En este aspecto de las dimensiones del clima organizacional hace referencia al conjunto de intenciones y expectativas de los empleados dentro de su medio organizacional y como la institución utiliza un conjunto de medios para aumentar la productividad empresarial y el trabajo en equipo en las diferentes actividades que

realizar, además de que cada una de las personas de la organización se sienta realizada con su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Este conjunto de métodos de motivación combinados con un buen liderazgo o método de mando desarrolla un excelente clima organizacional.

Uno de los métodos de motivación dentro de este aspecto de la dimensión del clima organizacional, más utilizados para mejorar las necesidades de los empleados en una organización es el coaching. El coaching adaptado a la empresa ofrece un gran número de beneficios para los empleados y para la misma empresa. Ayuda al desarrollo personal de cada uno de los empleados, el liderazgo empresarial de los directivos y la comunicación de los equipos de trabajo.

b) Las características de los procesos de comunicación

“La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos” (Brunet, 1987).

La comunicación es el medio fundamental para dirigirse a los empleados en una organización sobre un tema determinado o alguna orden o información en específico; para que la información sea atendida y escuchada tiene que ser precisa, clara y correcta. La comunicación en las organizaciones puede darse de forma interna pues se pretende mantener informados y coordinados a los miembros de la empresa y su vez puede darse de forma descendente, ascendente y horizontal. Por último puede darse de manera externa, dirigida a dar conocimientos sobre las actividades empresariales fuera de la compañía y recopilar la retroalimentación procedente de otros factores de la sociedad.

Las instituciones poseen diferentes métodos para comunicarse con sus empleados, tales como: teléfonos, correo electrónico, reuniones sociales y redes sociales. Por lo general existen otros métodos más formales que son meramente para temas que sean solo de interés empresarial como: correo electrónico empresarial, publicaciones institucionales redes sociales corporativas, plataformas

de gestión de tareas. Tales métodos de comunicación son claves en el desarrollo del clima organizacional pues promueven la adaptabilidad a los cambios, control, toma de decisiones, la motivación y un mayor compromiso por parte de la institución para que sean cumplidos sus objetivos.

c) Las características de los procesos de influencia

“La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización” (Brunet, 1987)

Esta dimensión del clima organizacional hace referencia al conjunto de fases sucesivas en la que los gerentes ejercen poder para alterar la forma de pensar o de actuar sobre sus subordinados en pro de cumplir los objetivos organizacionales, a su vez, esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores con respecto al nivel en el que los superiores están interesados en el proceso de cómo sus empleados realizan sus labores y como ellos pueden influir en mejorar sus funciones, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.

En la actualidad las organizaciones utilizan esta dimensión por medio del liderazgo como un proceso de interacción entre el líder y los empleados en las cuales el gerente conduce sus labores, mediante su influencia personal y su poder, las energías potencialidades, y actividades de un grupo, para alcanzar las metas en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

d) Las características de los procesos de toma de decisiones

“La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones” (Brunet, 1987)

El autor hace hincapié en lo oportuno en informar a los empleados pues con la información el gerente puede tomar una decisión que impulsa la implementación de una acción o una función. Estas funciones por lo general generan nueva información con la que se retroalimenta el proceso de la toma de decisiones y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones. Por lo general mientras mayor sea la información en el proceso de toma de decisiones, más garantía de éxito tendrá la toma de decisiones y por el resultado final que son las acciones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc.

Actualmente en las empresas se ejecutan procesos de información para mantener a los empleados al tanto sobre temas de índole organizacional. Existe tanta cantidad de información sobre cualquier hecho que ha acontecido en la empresa por lo que se han desarrollado muchas bases de datos u otros sistemas de información computarizados para impulsar la toma de decisión a las acciones o funciones que los empleados tienen que desempeñar.

e) Las características de los procesos de planificación

“La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices” (Brunet, 1987).

Brunet afirma que las características de los procesos de planificación son aquellos conjuntos de fases sucesivas en pro de determinar por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe de hacerse para alcanzarlos hablando de las normas o instrucciones para poder lograrlos. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, siempre tomando en cuenta los mejores aspectos para que los empleados tengan un buen desempeño y se desarrolle un buen clima laboral. Además, la planificación determina donde se pretende llegar, que debe de hacerse, como, cuando y en qué orden deben de hacerse, evocando la parte de la gestión.

Las organizaciones evocan la planeación como un sistema primordial para la empresa, en donde es utilizada para trazar los estándares y objetivos con los cuales los empleados deben de realizar sus funciones en pro de que estos sean cumplidos. Una vez que estos son trazados deben de ser informados a los miembros de la organización para que sean cumplidos.

f) Las características de los procesos de control

“El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales” (Brunet, 1987).

El control es un factor primordial el cual tiene como finalidad asegurarse de que las acciones de la organización se realicen de acuerdo a lo planificado y con la mayor efectividad posible y evaluar los resultados obtenidos, es decir, su grado de proximidad con el ideal esperado. Además el control es un mecanismo de retroalimentación del sistema organizativo.

Las empresas deben de realizar evaluaciones periódicas de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar o erradicar las deficiencias. De tal manera aplicando la fase de control se puede apreciar que si las acciones desarrolladas por los empleados están marchando o marcharon tal como se había planificado. También aplicando de una correcta manera el control administrativo, el gerente puede evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.

g) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

“La planificación así como la formación deseada” (Brunet, 1987).

Esta dimensión del clima organizacional comprende la fijación de objetivos que minimicen riesgos y que sean totalmente aprovechables en pro de la empresa y a su vez, acciones para que los empleados sean totalmente eficientes al momento de

desarrollar las acciones para que tales objetivos sean cumplidos, con el menor grado de error posible.

Actualmente el propósito de los objetivos de rendimiento y de perfección, en las organizaciones, es facilitar y determinar la construcción y estructuración de la organización de manera que todas las actividades desarrolladas sean llevadas a cabo de manera productiva, a su vez, que en el desarrollo de tales objetivos cubran aspectos básicos como la motivación y ciertos mecanismos de incentivos para que el empleado realice de manera óptima sus funciones y puedan cumplirse de manera efectiva y con un elevado índice de éxito.

#### h) Otras dimensiones

Litwin y Stinger, citado por (Sandoval Caraveo, 2004) menciona las siguientes dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, identidad.

##### ✓ Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo (Sandoval Caraveo, 2004)

Los autores afirman que la estructura es un aspecto de otra teoría sobre las dimensiones del clima organizacional que hace referencia a la manera en la que los directivos determinan los objetivos, deberes, normas, políticas, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de las personas y sirven de referente en las actividades que los empleados desarrollan diariamente, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas que permitan a los miembros de la organización recibir información acerca de los mismos.

En la actualidad en las organizaciones, los directivos, con el propósito de obtener mayores niveles de productividad en la gestión de sus empleados, definen, comunican e informan sobre las normas, metas, objetivos, niveles de autoridad y



cambios tecnológicos. Así los colaboradores conocen tales aspectos de la organización además, sus funciones y responsabilidades. Identifican las oportunidades que brinda la institución sobre ciertas promociones y otros beneficios que brinda la empresa.

#### ✓ Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo (Sandoval Caraveo, 2004)

Se entiende que la responsabilidad, también llamada autonomía individual, se contextualiza en el marco de la libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere al compromiso individual, la independencia, la libertad e iniciativa de los empleados para desempeñarse en sus cargos. La participación en el proceso de toma de decisiones (nivel de empoderamiento), así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

En la actualidad la responsabilidad en las empresas, se conoce como “empowerment” y se refiere al nivel de autonomía que tienen los empleados para la realización de sus funciones. Así los empleados tienen conciencia de su participación en las decisiones y están en relación directa con el cargo ocupado y la tarea asignada, además, los empleados pueden hacer aportes personales y desarrollar iniciativas que les permitan innovar en el trabajo.

#### ✓ Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo (Sandoval Caraveo, 2004).

Los autores afirman que las recompensas se dan con el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el desempeño eficiente del trabajo realizado en forma individual, permite que los empleados obtengan retribuciones que los motiven a desempeñar sus funciones de manera más eficiente. Suelen ser llamados beneficios, reconocimientos o retribuciones otorgadas por la institución, tales recompensas tienen relación directa con el rendimiento y los resultados obtenidos.

En la actualidad las empresas reconocen el trabajo y esfuerzo de sus colaboradores pues de vital importancia para mantener su motivación y su compromiso para con la institución. Hay muchos estilos para recompensar a los empleados por sus buenas labores y uno de ellos y el más utilizado por las organizaciones es el desarrollo de capacitaciones y cursos que funcionan perfectamente como incentivo, tanto para las generaciones más jóvenes que están dispuestas a perfeccionarse, como para las más antiguas que desean actualizar sus habilidades profesionales. Las instituciones se aseguran que estas capacitaciones sean del interés de los empleados pues si no son de utilidad para el colaborador, pasaría a ser una obligación muy poco alentadora. Además de la mencionada existen muchas formas de recompensar a los empleados como: bonos, descuentos entre otros.

#### ✓ Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Sandoval Caraveo, 2004)

Los autores afirman que esta dimensión hace énfasis en la importancia que tienen la formación de grupos, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración que permita condiciones de trabajo para alcanzar objetivos y ser reconocido ante los superiores por ser un excelente colaborador. Incluye factores como: tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros. El intercambio de relaciones positivas entre los

colaboradores con los jefes desarrolla un ambiente positivo que establece un excelente clima organizacional encaminado al éxito de la organización.

En las organizaciones, las relaciones que se lleguen a establecer entre colegas podrán ser muy diferentes en función del lugar en el que laboran, la cantidad con los empleados con los que conviven entre otros factores. No obstante, que los empleados sepan relacionarse con los demás es de suma importancia para el óptimo desempeño de las funciones de la empresa. De llevarse de manera armoniosa, los empleados se muestran satisfechos con su trabajo y desarrollan interés y entusiasmo por realizar sus tareas de la mejor manera posible, demostrando simpatía y amabilidad hacia sus compañeros. De ser contrario las pésimas interpersonales generan insatisfacción que, esta a su vez, produce ineficiencia organizacional.

#### ✓ Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Sandoval Caraveo, 2004).

Los autores hacen énfasis en que esta última dimensión del clima organizacional hace referencia al colaborador cuando se siente a gusto y satisfecho en la organización, generando sentimiento de pertinencia. También puede entenderse como el grado de conocimiento e identificación de los empleados con la organización y orgullo de pertinencia, que los lleva a actuar con lealtad y compromiso hacia las metas y valores colectivos de la organización.

Cada empresa tiene su estilo para crear un sentido de pertinencia en sus empleados, usualmente crean un feedback entre los empleados y la filosofía de la empresa. Es muy importante que todos los colaboradores conozcan la filosofía de la empresa y los valores por los cuales se rige. Así como la misión, visión, objetivos

y las políticas para poder alcanzarlos. La comunicación en este sentido es esencial para que los empleados se identifiquen con la cultura empresarial. Este feedback permite que los colaboradores se sensibilicen con la institución, asuman las estrategias como propias y actúen en beneficio de la empresa.

### 2.1.3. Preguntas Directrices

- ¿Qué tipo de liderazgos utiliza la Empresa Wood's Bar and Lounge?
- ¿Cómo es el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge?
- ¿Cómo se valora el liderazgo y el clima laboral de la Empresa Wood's Bar and Lounge?

## CAPITULO III

### 3.1. Diseño Metodológico

Para realizar la investigación y dar cumplimiento a los objetivos, se definió el siguiente diseño metodológico, en el cual describe lo siguiente:

Según su enfoque

Según el enfoque utilizado es cuantitativo con algunos elementos cualitativos, el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2006)

El enfoque cualitativo es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación - acción, investigación - acción participativa, investigación etnográfica, estudio de casos según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003)

Por lo tanto, el estudio es cuantitativo, ya que se hizo uso de técnicas como encuestas con elementos cualitativos, ya que se hace interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista y guía de observación directa aplicada a la Empresa Wood's Bar & Lounge.

Por su profundidad

Es descriptivo de fenómenos sociales o educativos en una circunstancia temporal y especial determinada. Los diferentes niveles de investigación difieren en el tipo de pregunta que pueden formular. Exploran áreas problemáticas, en este nivel las preguntas están guiadas por esquemas descriptivos; sus preguntas se

enfocan hacia las variables de los sujetos o de la situación análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Según lo antes planteado el estudio es descriptivo ya que las preguntas aplicadas en los diferentes instrumentos están enfocándose hacia la situación de la empresa, en cuanto a describir cómo se comportan las variables de investigación como es el estilo de liderazgo y el clima organizacional de la Empresa Wood's Bar & Lounge.

Según su cobertura tempo espacial

Según su amplitud en el tiempo es de corte transversal este tipo de estudios son uno de los diseños básicos. Es un procedimiento no experimental, transversal (ausencia de seguimiento) en el que una comunidad o una muestra representativa de esta son estudiadas en un momento dado. La valoración de las variables se hace en el mismo momento. Hay que cerciorarse de que la muestra elegida sea representativa de la población de estudio. Cada sujeto de estudio solo es investigado una vez (Bernal, 2010)

Por lo anterior, la investigación es de corte transversal porque se da en un periodo de tiempo determinado siendo el periodo julio 2019 a junio 2020, además se aplicaron los mismos instrumentos a una misma muestra.

Según su diseño

La investigación es no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Es decir, no se hace ningún tipo de manipulación en las variables, sino que solo se basa en describir el comportamiento de las mismas para llegar a las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## Población y muestra

### Población

Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, o bien unidad de análisis. (Bernal, 2010)

Según el autor, es un conjunto de objetos, sujetos o fenómenos que poseen rasgos afines sobre un determinado estudio que se desea conocer, de tal forma el tamaño de la población es el número de individuos que la conforman.

De acuerdo, con este argumento se determinó que la población de la empresa Wood's Lounge Bar ubicada en la ciudad de Matagalpa, posee un número total de 19 trabajadores cuyas personas han proporcionado información necesaria que se ha requerido para el resultado final.

### Muestra

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2010)

Por tanto, la muestra es un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.



Es de gran utilidad para el investigador, ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzos. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población. En este caso, la muestra es de 17 colaboradores y 1 gerente. Para una muestra total de 18 que surge de aplicar la fórmula estadística que se detalla en el método de muestreo.

### Método de muestreo

La fase de muestreo es la selección del tipo de situaciones, eventos, actores, lugares, momentos y temas que serían abordados en primera instancia en la investigación, teniendo como criterio aquellos que están más ligados con el problema objeto de análisis. El muestreo es progresivo y este sujeto a la dinámica que se deriva de los propios hallazgos de la investigación. Incluye al menos el muestreo de las personas, de espacios y escenarios, y de tiempos y momentos. Esto es necesario porque cada actividad humana tiene unos tiempos y cada escenario puede cambiar con el momento del día o la actividad que se desarrolle en él (Bautista, 2011).

En otras palabras, el método de muestreo es una técnica para la selección de una muestra a partir de una población estadística, ya que este proceso permite ahorrar recursos y a la vez obtener resultados parecidos al que pretende realizarse al estudio de la población. Es decir, Un muestreo de toda la población se puede examinar y sacar conclusiones en base a una pequeña parte de la población total dado que los resultados obtenidos en la muestra son de hecho representativa de toda la población.

Por lo cual, en la presente investigación se ha utilizado un método de muestreo con el fin de hacer un estudio, seleccionar una muestra específica y hallar posibles hallazgos relevantes y de tal manera dar solución o respuestas a nuestras interrogantes.

Método probabilístico.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales cuantitativos, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población; estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos, donde se presupone que la muestra es probabilística y todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Los elementos muestrales tendrán valor muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precios del conjunto mayor. La precisión de dichos estimados depende del error en el muestreo, que es posible calcular, pues hay errores que dependen de la medición y estos errores no se calculan probabilísticamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003)

Por consiguiente, las muestras probabilísticas deben cumplir con los elementos de la población tienen una probabilidad mayor a cero de ser seleccionados en la muestra, además la probabilidad de inclusión de cada elemento en la muestra se conoce de forma precisa. El cumplimiento de ambos criterios es el que hace posible obtener resultados no sesgados cuando se estudia la muestra. En ocasiones, estos resultados no sesgados requieren usar técnicas de ponderación, pero esta ponderación es posible precisamente porque se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado en la muestra.

El muestreo de esta investigación es probabilístico debido a que el método probabilístico es subgrupo de la población en el que todos los elementos de estas tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Son esenciales en el diseño de investigación transeccional cuantitativos (encuesta), donde se logra hacer estimaciones de variables en la población y esta se mide con un instrumento de medición y se analiza con pruebas estadísticas para el análisis de datos. Es decir, usaremos la fórmula para encontrar la muestra.

Para determinar la muestra de los empleados se establece el sistema de muestreo probabilístico, usando la siguiente formula:

$$N = \frac{N Z^2 P(1 - P)}{(N - 1)(LE^2) + Z^2 P(1 - P)}$$

Donde:

N: tamaño de la población = 19

Z: Nivel de confiabilidad= 1.96

P: Probabilidad de éxito= 0.5

LE: Máximo error permitido= 0.05

(1-P): Probabilidad de fracaso.

$$N = \frac{N Z^2 P(1 - P)}{(N - 1)(LE^2) + Z^2 P(1 - P)}$$

$$N = \frac{(19) 1.96^2 (0.5)(1-0.5)}{(19-1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(1-0.5)}$$

$$N = \frac{(19)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(18)(0.0025) + (3.8416)(0.5)(0.5)}$$

$$N = \frac{18.2476}{0.045 + 0.9604}$$

$$N = \frac{18.2476}{1.0054}$$

$$N = 18.15 \approx 18$$

Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Métodos

Método científico

La investigación científica es definida por Tamayo como: un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante

y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar conocimiento. conocimiento (Sequeira & Cruz, 1994).

El uso del método científico como condición inherente garantiza la cientificidad en la obtención o aplicación del conocimiento y la intencionalidad de la investigación como vía para entender o comprobar los fenómenos que se producen en la realidad.

En esta investigación el uso de este método científico ha contribuido a desarrollar una serie de actividades personales, así como habilidades investigativas, para alcanzar mayores éxitos en las empresas estudiadas.

### Método Empírico

El conocimiento empírico es sinónimo del conocimiento común, se origina y desarrolla a base de la relación o experiencia acumulada por el ser humano, de la relación que establece en su medio, con las demás personas, en la satisfacción de sus necesidades. (Sequeira & Cruz, 1994)

El autor dice que el método empírico se limita a la práctica y a la descripción superficial de hechos particulares lo cual no se explican causas ni relaciones, tampoco precisas que es esencial y que es secundaria en el tipo de fenómeno que se conoce.

En el presente estudio se ha puesto en práctica el método empírico, basándonos en la experimentación o la observación, en este caso de evidencias que nos lleven a conocer en la práctica cómo se comportan las variables de la investigación a estudiar en la empresa Wood's Lounge Bar.

### Método inductivo.

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de

los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría (Bernal, 2010)

El autor refleja que este método es para razonar el estudio de pruebas que permitan medir la probabilidad de los argumentos y reafirmar las leyes o principios que fundamenta la teoría.

En la práctica el razonamiento inductivo ha facilitado a razonar con mayor facilidad los diferentes argumentos, los cuales han sido válidos para llegar a conclusiones generales del estudio realizado en la empresa.

#### Método deductivo

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010)

El método deductivo se refiere a que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las afirmaciones o ideas, es decir que cuando estas tienen un resultado verdadero y el método deductivo tiene firmeza, la conclusión será verdadera.

Dicho método, ha contribuido a analizar la información recopilada en temas generales para han sido aplicados a los hechos actuales en la empresa Wood's Lounge Bar.

#### Método analítico

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual (Bernal, 2010)

El método analítico es el que descompone todas las partes de un todo o de elementos para así poder estudiar y analizar las causas y los efectos para ello es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y del objeto que se está estudiando.

Para la realización del estudio, este método proporciona habilidades como; el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se lleva a cabo. La idea es que este método ayude a encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para así poder comprender en profundidad. El que se aplica al momento de operacionalizar las variables Liderazgo y Clima Organizacional.

#### Método sintético

Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad (Bernal, 2010)

En síntesis, el método sintético combina los elementos para producir algo nuevo, es decir, que se realiza una combinación de los hechos ciertos para llegar a una solución. Este método parte de lo conocido a lo desconocido.

En la práctica, para poder procesar la síntesis se debe hacer un estudio analítico, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis. En otras palabras, la síntesis provee una hipótesis que vincula los conceptos ya analizados en la investigación, por lo tanto este método lleva de lo abstracto a lo concreto. Se pone en práctica cuando se analizan resultados y se hacen las conclusiones.

#### Técnicas

##### Encuesta

A diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de

interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio (Berha, 2008).

Esta técnica consiste en la recopilación de información de una manera más estandarizada, donde este instrumento permite un análisis más específico de un segmento determinado. De esta manera, permite analizar el comportamiento del individuo o grupo.

La encuesta (anexo N°2), está dirigida y aplicado a los colaboradores, donde se recopila la información que se necesita, posteriormente se procede a la tabulación de los datos obtenidos y se grafican para analizar lo obtenido y enfocarlo al objetivo de la investigación. Cabe destacar, que las preguntas realizadas cuentan con sus respectivas escalas de esta manera se facilita su interpretación.

## Entrevista

Es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones (Berha, 2008)

Basándose en la conceptualización del autor, la entrevista se ocupa en la recopilación de datos más exacto, porque reúne información verídica de las personas al ser estas entrevistas personalmente ya que brindan una confianza con el entrevistador al momento de recopilar los datos de dicho tema.

La entrevista (anexo N°3), se ha aplicado al gerente mediante preguntas enfocadas con la temática de investigación, las cuales nos han proporcionado la información necesaria para realizar un análisis que se presentará en una matriz.

## Observación

Es registrar de manera sistemática y ordena el fenómeno de interés mediante protocolos previamente establecidos o el uso de recursos tecnológicos como el video (Cabrero, 2009).

Como menciona el autor, esta es una técnica en la que se puede recolectar datos mediante la observación de un determinado espacio o lugar, esto se debe hacer sin alterar lo que se ha observado dado lo que obtenga no será válido.

La guía de observación (anexo N°4), este procedimiento ha sido implementado mediante las visitas que se realizaron a la empresa, cabe resaltar que esta técnica de recolección no puede brindar un cien por ciento de la información que se desea adquirir, siendo de mucha utilidad para verificar información recopilada en la encuesta y entrevista.

## Plan de recolección de datos

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

a) ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

b) ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.

c) ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.



d) Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema?

Por tanto, un plan de recolección de datos se trata de elaborar y ejecutar una serie de procedimientos que conduzcan a reunir los datos necesarios para obtener la información necesaria. Es fundamental, detallar los elementos que se requieren para llevar a cabo el plan.

Para la investigación en desarrollo un plan de recolección de datos con las técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de la información requerida. Dicho plan se ejecutó en la empresa Wood's Lounge Bar, desde que se pone en contacto el investigador con el gerente para coordinar la programación de las fechas para la aplicación de los diferentes instrumentos con el fin de no afectar las labores de los colaboradores y atención al público.

Plan de análisis de resultados

Análisis Cuantitativo

Para el análisis de la información se utilizó el programa Microsoft EXCELL para la elaboración de gráficos obtenidos de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Wood's Lounge Bar, ya que se pretende describir los datos obtenidos de las variables en estudio y posteriormente se efectuó el análisis y discusión de resultados.

Análisis Cualitativo.

Por consiguiente, se utilizó el programa Microsoft WORD para la creación de matrices donde se introdujeron los indicadores de las variables. Así mismo, la entrevista realizada al gerente de la empresa Wood's Lounge Bar y las observaciones directas fueron instrumentos necesarios para la obtención de la información.

## CAPITULO IV

### 4.1. Análisis y discusión de resultados

Una vez analizada la información sobre el Liderazgo y Clima Organizacional de la empresa Wood's Bar and Lounge, se obtuvieron los siguientes resultados.

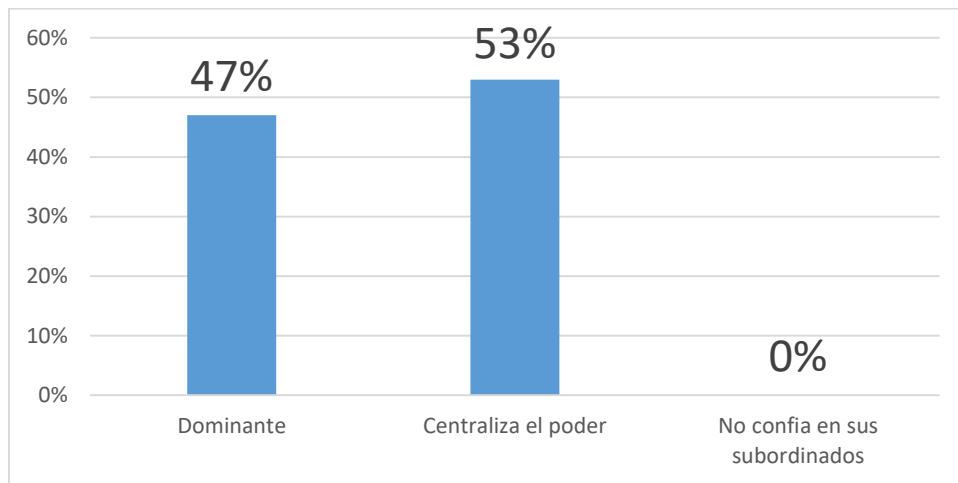


Gráfico No.1: Liderazgo Autocrático

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a los colaboradores con el fin de determinar si el gerente posee características de líder autocrático, al respecto el 53% dijo que centraliza el poder, un 47% que es dominante y es relevante observar que si tiene confianza en los subordinados. El gerente expresó que sí, se realizan reuniones semanales en las cuales los colaboradores tienen la oportunidad de aportar a la empresa.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores identifican características de un líder, ya que centraliza el poder y tiene rasgos dominantes, sin embargo, es muy importante señalar que este líder si confía en sus subordinados es por ello que los toma en cuenta en reuniones de trabajo y valora los aportes y participación en la solución de problemas, teniendo cierta coincidencia entre las opiniones de ambos.

Según Datt (2006) el Líder Autocrático es aquel en el cual determinada persona se hace cargo de las responsabilidades y de tomar las diferentes decisiones en un lugar determinado, además de eso se encarga también de dar las órdenes a las demás personas que se encuentran bajo su mando, es decir el poder se encuentra centralizado en una persona y donde los subordinados no son considerados competentes al momento de tomar las decisiones ya que este tipo de líder cree que es el único capaz de hacerlo de manera correcta.

Por lo tanto, una vez analizado el resultado se puede decir que no se cumple a totalidad esta teoría en el liderazgo de Wood's porque a pesar de que tiene algunos rasgos este líder si toma en cuenta a sus subordinados considerándolos competentes para dar aportes al negocio. A pesar de ello esto no ha favorecido al negocio, ya que se reconoce que el personal es competente sin embargo se mantiene centralizado el poder, lo que atrasa en la solución de problemas que pueden ser resueltos por los colaboradores y así agilizar la gestión del negocio y dar un mejor servicio.

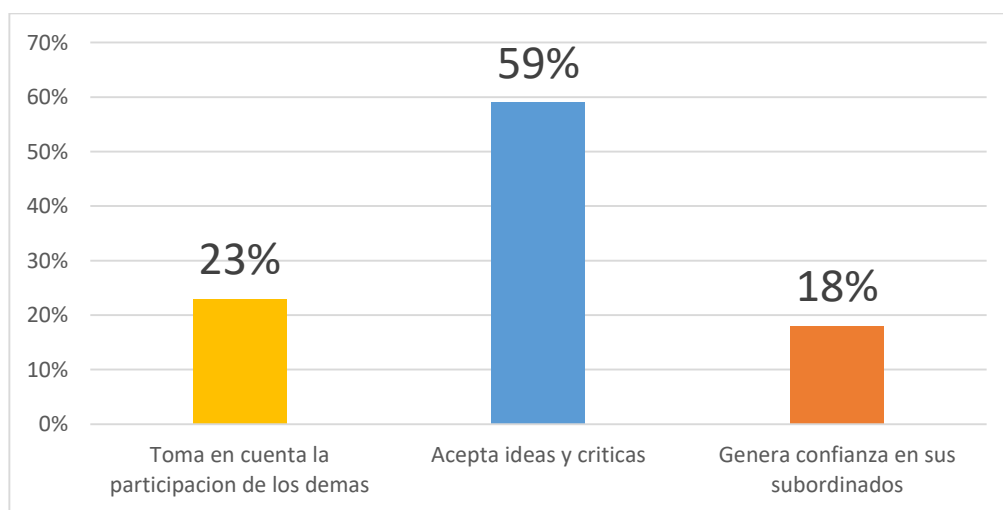


Gráfico No. 2: Liderazgo Democrático

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuestas a los colaboradores con el objetivo de determinar si el gerente posee características de líder democrático, al respecto el

59% de los colaboradores encuestados, dijo que acepta ideas y críticas, un 23% que toma en cuenta la participación de los demás y un 18% afirmó que genera confianza en sus subordinados. El gerente, afirmó, que, en la organización, los colaboradores son bastante autónomos, se les da un cierto grado de independencia en la toma de ciertas decisiones que tengan que ejecutarse en el momento, debido a que el personal administrativo no se encuentra en la noche, los colaboradores tienen que ejecutar tales decisiones acordes a la misión y a la visión de la organización.

Los resultados anteriores reflejan características de un líder democrático, ya que cumple con los tres aspectos básicos que contempla la teoría, ya que toma en cuenta la participación de los demás, acepta ideas y críticas y genera confianza en sus subordinados, ya que los toma en cuenta en reuniones semanales, donde ellos participan, aportando ideas y críticas y se les da confianza al nivel de que los colaboradores toman ciertas decisiones debido a que el personal gerencial no se encuentra en las instalaciones del local.

Según Daft (2006) el liderazgo democrático se lleva a cabo mediante una persona, la cual toma en cuenta la participación de los demás miembros que conforman determinada organización, acepta las ideas y las críticas que los mismos puedan dar para de esa manera mejorar, también se encarga de responder cualquier inquietud que las personas bajo su cargo tengan, esto puede generar confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo y a la vez a lograr la consecución de las metas planteadas.

En síntesis, una vez examinado el resultado que se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's porque los empleados afirman que el gerente posee los rasgos del estilo de liderazgo democrático. Esto ha favorecido al negocio, pues reconocen que los colaboradores son competentes y sus contribuciones se toman en cuenta y se les brinda confianza hasta en la toma de decisiones, lo que fomenta la integración del colaborador a la organización, crea un sentimiento de pertenencia

con la organización e impulsa la formación de colaboradores versátiles con la capacidad de lograr mejores resultados en sus funciones, en lo que respecta a la organización y en la prestación de un servicio de calidad, en cuanto a la atención de los clientes.

Para conocer si el gerente tiene características de Líder Liberal o de Rienda Suelta, según anexo No. 5, en la encuesta dirigida a los colaboradores con la finalidad de determinar si el gerente posee características de un líder liberal, rienda suelta o *laissez faire*, el 100% de los colaboradores encuestados dijo que consideraron a su líder como una figura pasiva y es relevante, destacar que no clasifican a su líder, como una figura activa que esté integrada a todos los procesos del negocio. El gerente afirmó que los colaboradores tienen cierto grado de control y que ciertas ocasiones en que las cosas se salen de control, pero no es precisamente un factor relacionado a la mala gestión de los colaboradores.

Los resultados anteriores muestran que los colaboradores identifican al gerente como una figura pasiva, ya que les permite que tomen cierto control en algunas de las actividades que se desarrollan en la organización, cabe destacar que ninguno de los colaboradores encuestados considera a su líder como una figura activa que está integrada a todas las actividades que son ejecutadas en la organización.

Según Daft (2006) el liderazgo liberal, rienda suelta o *laissez faire* se conoce por ser muy liberal por ello su nombre como liderazgo *laissez faire*, que es una expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer” en este modelo el líder suele ser una figura pasiva que permite que las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo, ya que se les facilita toda la información y herramientas necesarias para la eficaz realización de las labores y donde el líder sólo deberá intervenir si el subordinado solicita su ayuda.

Por lo tanto, una vez analizado el resultado se puede afirmar que no se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's de que los colaboradores afirman que su líder es una figura pasiva, el gerente se encuentra integrado activamente en las actividades de la organización y las gestiona en pro de cumplir con las metas establecidas, a su vez, este garantiza a los colaboradores la información, las herramientas y la autorización necesaria para que ellos actúen y controlen ciertas situaciones, siempre y cuando sean comunicadas y aprobadas; por ejemplo: personas en estado de ebriedad, enfrentamientos entre clientes, etc.

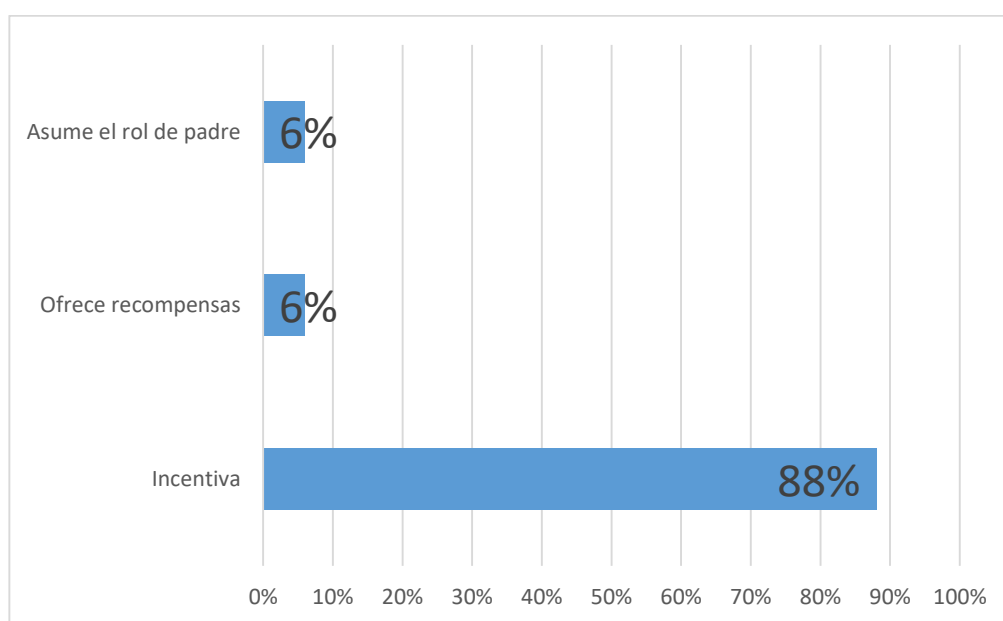


Gráfico No.3: Liderazgo Paternalista

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta dirigida a los colaboradores con el fin de establecer si el gerente posee características de un líder paternalista, al respecto un 88% afirmó que el líder los incentiva, un 6% que ofrece recompensas y otro 6% que asume el rol de padre. El gerente expresó que en la organización existen diferentes políticas dirigidas al bienestar de sus empleados, como la Política a Beneficio 2018, que viene a beneficiar el clima organizacional, se celebran los cumpleaños a los colaboradores, incentivos por el nivel de ventas y demás beneficios que se imparten

en diferentes épocas del año, pero por la pandemia por COVID-19, la empresa ha modificado la política, pero siempre vela por el bienestar del colaborador.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores identifican características de un liderazgo paternalista, ya que incentiva a los colaboradores, les ofrece recompensas y asume el rol de padre al momento de realizar sus funciones, ya que compromete recursos de la empresa con el fin de mantenerlos motivados. Se aprecia cierta coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Daft (2006) el liderazgo paternalista se caracteriza porque el líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados, esto con el fin de generar mejores resultados en cuanto al trabajo se refiere, para que esto suceda el líder debe utilizar incentivos con los trabajadores, ofreciéndoles recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa, es por eso que se denomina liderazgo paternalista, ya que al igual que un padre en el hogar, éste asume dicho rol en la empresa.

Por lo tanto, una vez examinado el resultado se puede decir que no se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's pues porque a pesar de que incentiva y ofrece recompensas a los colaboradores, este no asume el rol de padre, a como la teoría describe, pues los trabajadores son protegidos, pero el margen de la responsabilidad en las funciones que realizan, siempre se mantiene. A pesar de esto, ha favorecido al negocio, ya que se reconoce que al personal se le incentiva y se le ofrece recompensas por el desempeño exitoso de sus labores, se fomenta la motivación por medio de las mencionadas recompensas y premios y los colaboradores se sienten protegidos y se preocupan por hacer su trabajo y satisfacer al cliente y a la organización.

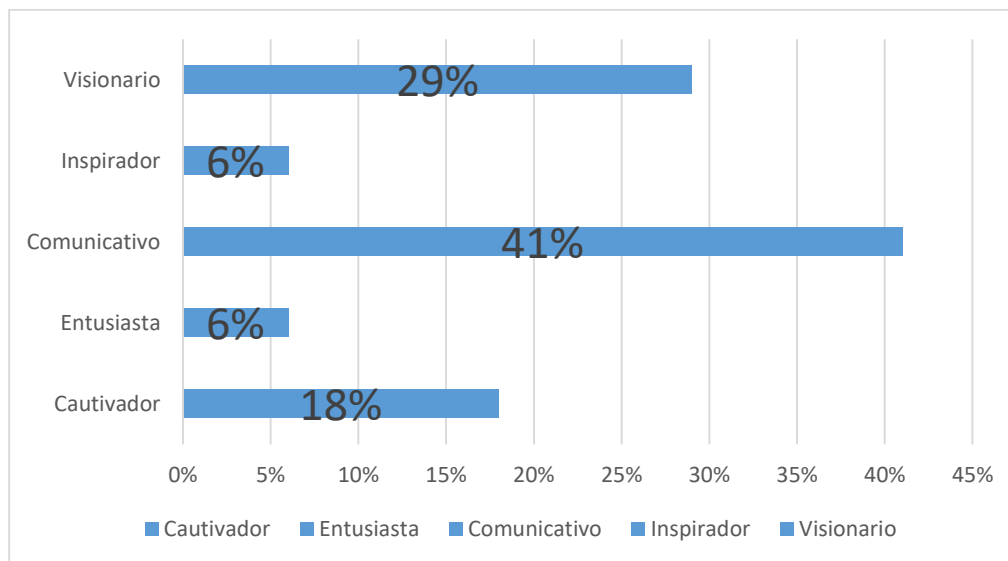


Gráfico No. 4: Liderazgo Carismático

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuestas dirigida a los colaboradores de Wood's con la finalidad de determinar si el gerente posee características de un líder carismático, al respecto el 41% de los colaboradores encuestados afirmó que es comunicativo, el 29% que es visionario, un 18% que es cautivador, un 6% que es entusiasta y otro 6% que es inspirador.

El gerente asegura que el clima laboral es muy importante, ya que sin los colaboradores no se muestran entusiasmados, no importa lo que ganen, no aportaran en su totalidad a la empresa, entonces se busca como integrarlos en toma de decisiones, se trata de motivarlos y entusiasmarlos.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores identifican características de un líder carismático, ya que ellos ratifican que cumple con muchas de las particularidades de un liderazgo carismático. Además, se aprecia cierta coincidencia entre las opiniones de los colaboradores y el gerente de la organización

Según Daft (2006) el liderazgo carismático es caracterizado porque el líder posee la capacidad cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra



dirigiendo, para ello utiliza la comunicación con las personas a su cargo, dándoles inspiración para que de esa forma den su máximo esfuerzo, si es necesario el líder es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión las personas con el fin de lograr las metas ya establecidas.

Por lo tanto, una vez analizado los resultados se puede determinar que se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's porque los empleados afirman que cumple varias características de este estilo de liderazgo. Los colaboradores concluyen que su líder es un ejemplo que los cautiva, los entusiasma, comunicativo y que es una figura inspiradora y visionaria. Esto ha favorecido a la organización pues además de mantener al personal motivado debido a los rasgos de su personalidad, además se reconoce que es un buen recurso en la empresa ante cualquier transformación en la organización y ante los acontecimientos que ocurran, como la generada por la pandemia por COVID-19, este ha generado cambios con el menor grado de conflictos posibles en la organización.

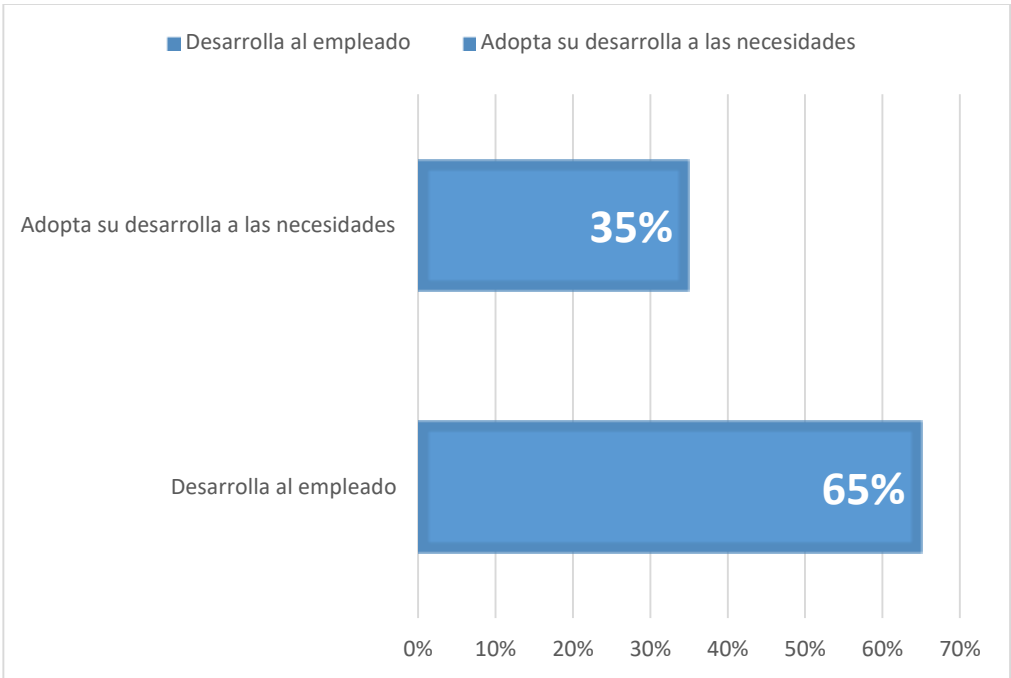


Gráfico No. 5: Liderazgo Situacional

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta dirigida a los colaboradores con el objetivo de establecer si el gerente posee características de un líder situacional, al respecto un 65% de los colaboradores encuestados afirma que desarrolla al empleado y un 35% que adapta su desarrollo a las necesidades. El gerente afirmó que con las capacitaciones logra adoptar el nivel del desarrollo de los empleados a las nuevas necesidades de la organización, además destacó que las capacitaciones son un tema de relevancia. Se trabaja de la mano con el INATEC que brinda capacitaciones en diferentes temáticas como: bar tender, manipulación de alimentos, temas de cocina, etc. La mayoría de los colaboradores se muestran contentos de participar en dichas capacitaciones.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores identifican características de un líder situacional, ya que adapta su desarrollo a las necesidades y desarrolla al empleado en la manera de cómo logra adaptar el nivel de desarrollo de los empleados a las nuevas necesidades de la organización, teniendo cierta coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Daft (2006) Este modelo de liderazgo está basado en la adaptación del tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre, lo que lo hace bastante eficaz, puesto que se ejerce el más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo adaptándose a sus necesidades.

En síntesis, se puede determinar que se cumple esta teoría de liderazgo, pues, aunque los colaboradores afirmaron que el gerente posee características distintivas de este estilo de gestión, según lo observado e investigado el gerente siempre busca como ser una figura de influencia para sus subordinados y busca desarrollarlos siempre, no ocasionalmente o según las situaciones que se presenten.

Esto no ha perjudicado a la empresa pues siempre el gerente busca como integrar al personal de una manera más productiva pues ha creado equipos de trabajo más resolutivos y eficientes, mayores niveles de motivación y desarrollo profesional, personalización con el servicio brindado a los clientes y mayor capacidad de adaptación a los cambios, por ejemplo, los cambios establecidos por la OMS referente al trato con las personas en cuanto a la pandemia, se refiere.

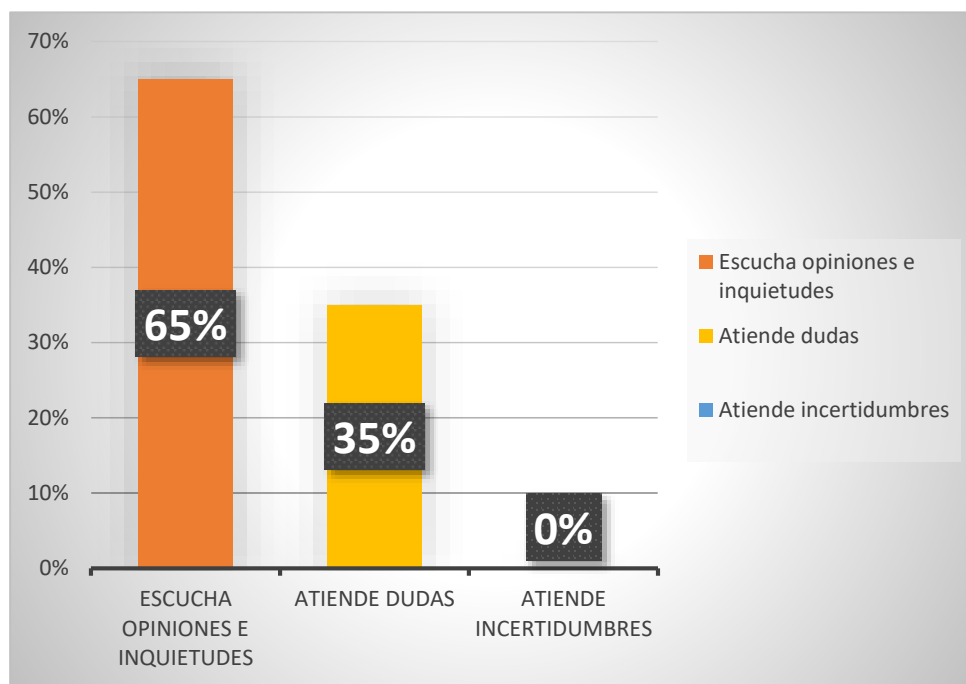


Gráfico No. 6: Liderazgo Participativo

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con el objetivo de analizar si el gerente posee características de un líder participativo, al respecto un 65% de los colaboradores encuestados afirmaron que escucha opiniones e inquietudes, un 35% que atiende dudas y es relevante afirmar que no atiende incertidumbres. El gerente expresó que la participación con los colaboradores se realiza a través de reuniones semanales, en donde ellos exponen sus ideas y comentarios sobre ciertas decisiones y situaciones que los inquietan y que igual se cuenta con un grupo de Whatsapp que, está activo las 24 horas, en donde los colaboradores se comunican directamente con el personal administrativo y de

manera rápida, ahí se establece una comunicación fluida que es un aspecto importante en la organización.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores encuestados identifican características de un líder participativo, ya que escucha opiniones e inquietudes, atiende dudas y no atiende incertidumbres debido a la comunicación fluida que mantiene con sus colaboradores, la que se da mediante la realización de reuniones semanales donde ellos son participes para realizar aportes en cualquier de los temas que sean de índole organizacional y a través de un grupo de whatsapp, en donde se establece una comunicación rápida y directa, que son la manera en la que el gerente , desarrolla la participación de sus subordinados. Teniendo cierto grado de coincidencia entre la opinión de los colaboradores y el gerente

Según Bennis, Warren & Nanus (2007) el líder participativo es aquella persona que basa su influencia al escuchar las opiniones e inquietudes de los demás. Tal y como el propio nombre del concepto lo indica, la participación positiva de las personas que lo rodean a uno es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta en común.

Por lo tanto, una vez examinado los resultados se puede afirmar que se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's porque a pesar de, que los colaboradores afirmaran que el gerente no escucha incertidumbres, este si lo hace, además de escuchar las opiniones, ideas y dudas que estén aporten en las reuniones semanales que se realizan en la organización.

Esto ha venido favoreciendo a la organización pues al ser participativo el gerente, genera mayor variedad de puntos de vista, pues al escuchar y valorar las diferentes aportaciones que todos los colaboradores de la organización quieren hacer, aumentan las probabilidades en encontrar soluciones eficaces y eficientes; con la participación de los colaboradores se han detectado posibles errores y brechas antes de que se hayan invertido recursos en la elaboración de ciertas

propuestas, además se han elevado los niveles de motivación, implicación y compromiso del grupo de colaboradores. Por último, se ha mantenido un ambiente emocional estable, por lo que los colaboradores se sienten protegidos, como es el caso con la pandemia por COVID-19, donde ellos mostraron su preocupación por su futuro laboral y en donde la gerencia, gestiona la situación de una forma correcta y evito la renuncia de ciertos colaboradores.

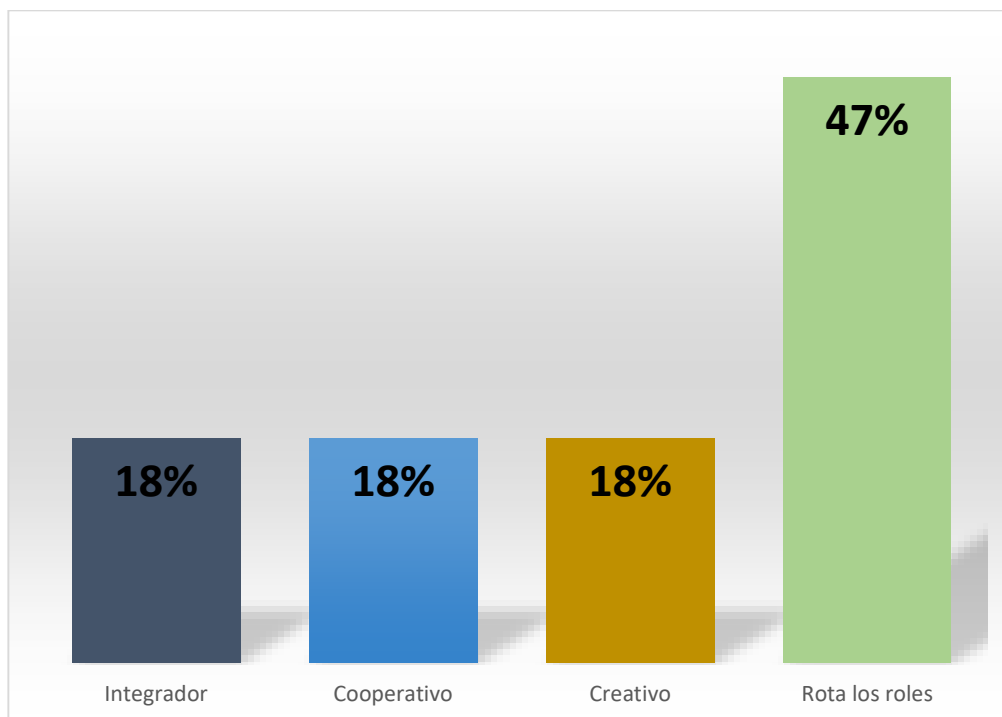


Gráfico No. 7: Liderazgo Transformador

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con el fin de determinar si el gerente posee características de un líder transformador, al respecto un 47% de los colaboradores encuestados dijo que, rota los roles, un 18% que es creativo, un 18% que es cooperativo y finalmente un 18% afirmo que es integrador.

El gerente determinó que, a través de las capacitaciones, logra adaptar a los subordinados a nuevos procesos. Afirma que siempre que hay un nuevo proceso que implementar en la organización, se capacita al personal. En especial, con la

pandemia por COVID-19, dijo que la organización elabora procedimientos de actuación en cuanto al manejo y atención de clientes y las instalaciones de la organización, en pro de la mitigación de la propagación del virus, como por ejemplo: la toma de temperatura, la desinsectación de manos y la limpieza constante de las instalaciones de la empresa, entre otras.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores encuestados identifican características de un líder transformador en su superior, ya que lo consideraron integrador, cooperativo, creativo y rota los roles, mediante la realización de capacitaciones constante el gerente logra adaptar e integrar a los colaboradores a los nuevos procesos que se ejecutan en la organización. Se aprecia así cierto grado de coincidencia entre ambas opiniones.

Según Bennis, Warren & Nanus (2007) el líder transformador es el que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, enfrenta problemas y conflictos y facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la interdisciplinar y la multilateralidad, comparte un ideario y códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes.

Por lo tanto, una vez examinado los resultados se puede determinar que se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's ya que el líder logra adaptar e integrar a los colaboradores a diferentes cambios y procesos que se desarrollen en la organización, según la situación que atraviese el negocio. Esto ha venido influyendo de manera positiva en la organización pues ha fomentado el aprendizaje colectivo, aumento de la seguridad laboral, lo que mantiene la productividad y por ende la disminución de los niveles de rotación de los colaboradores.

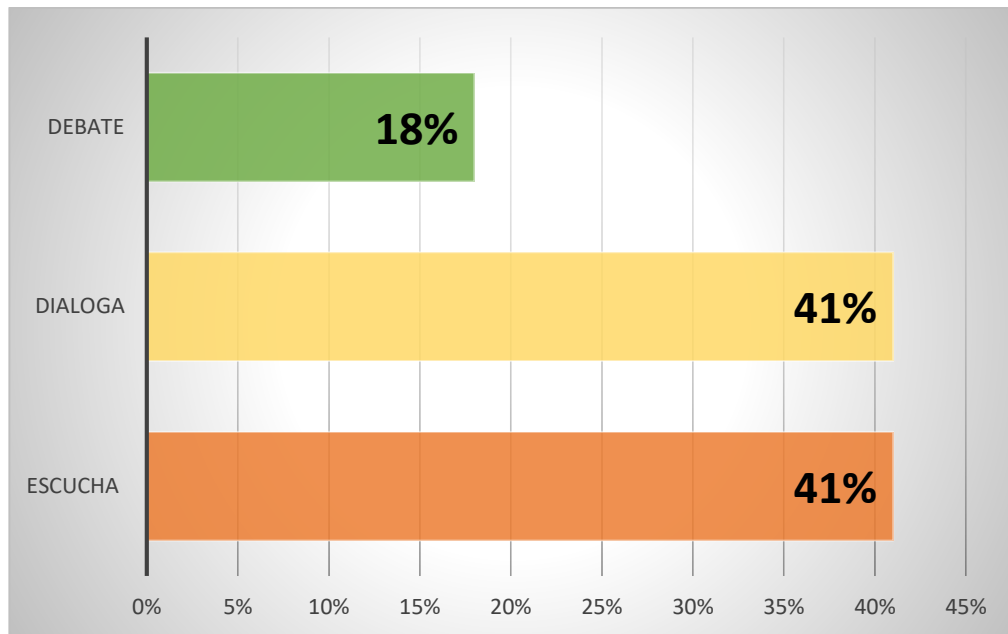


Gráfico No. 8: Liderazgo Relacional

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuestas a colaboradores de Wood's, con el objetivo de determinar si el gerente posee rasgos de un liderazgo relacional, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados afirmo que dialoga, un 41% que escucha y un 18% que debate. Al respecto el gerente afirmó que, en la primera planta de las instalaciones de la empresa, yace un tablero donde envían toda la información para que sea entendida como una comunicación directa y fluida y así sea fácilmente comprendida por todos los miembros de la organización, como ordenes, orientaciones, fechas de reunión, etc. De esta manera se lleva a cabo habilidades comunicaciones con los colaboradores.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, reflejan que los colaboradores identifican características de un líder relacional, ya que escucha, dialoga y debate y que la manera en que el gerente, desarrolla habilidades comunicaciones con ellos, yace en un tablero donde envían toda la información pertinente en cuanto a todas las actividades que desarrollen en la organización y así sea comprendida. Apreciándose así coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Fuentes Martínez (2018) el liderazgo relacional implica escuchar, dialogar, debatir y crear, estas son las nuevas habilidades comunicacionales que se requieren para transformar y renovar las realidades organizacionales y de la sociedad.

Por lo tanto, una vez analizado los resultados se puede afirmar que se cumple a totalidad esta teoría de liderazgo en Wood's pues el líder dialoga, escucha y debate con los colaboradores y el gerente desarrolla habilidades comunicacionales mediante la puesta de información en un tablero donde envían toda la información necesaria para que los colaboradores realicen sus funciones. Esto ha venido favoreciendo a la empresa, ha propiciado una mayor participación y un mejor ambiente social de trabajo, la organización ha ganado un desarrollo de habilidades como también un nivel de conciencia relacional, así las decisiones siempre han estado enmarcadas bajo el principio de trascendencia.

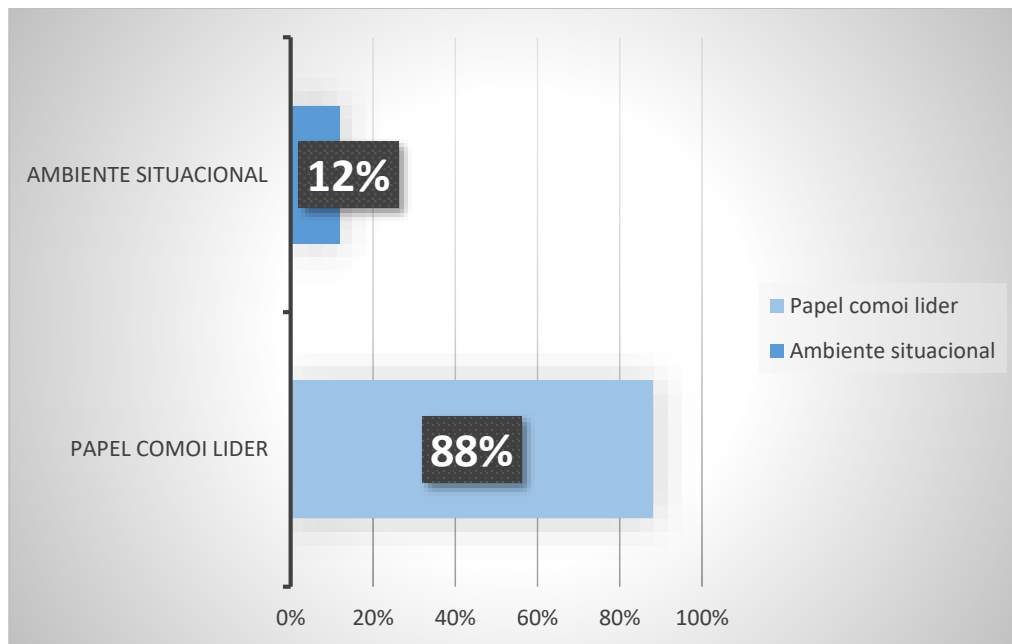


Gráfico No. 9: Rasgos del Líder

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores



En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de determinar si el gerente posee rasgos de líder, al respecto el 88% de los colaboradores encuestados afirmó que el gerente posee el papel de líder y un 12% ambiente situacional. El gerente afirmó, que su papel de líder es como el gerente de recursos humanos que se relaciona con la administración del local y en la escala jerárquica se encuentra segundo al gerente propietario y su papel se centra, en el tema de la motivación, garantizar las personas correctas en los puestos correctos, garantizar que al momento de contratar a alguien sea capacitado y que este, tenga las habilidades que pueda desarrollar en el puesto de la mejor manera.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta reflejan que los colaboradores identifican que el gerente posee el papel de líder en la gestión de la organización y que, en ciertas situaciones, este actúa como líder. Además, se destaca que desarrolla un papel de líder en cuanto a la administración de la empresa, ya que establece buena coordinación con los demás niveles gerenciales. Por lo que se aprecia coincidencia entre la opinión de los colaboradores y el gerente.

Según Koontz H.H (2008) en cuanto a los rasgos de líder, 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.

En síntesis, una vez examinado los resultados se puede determinar que se cumple a totalidad esta teoría de los rasgos de líder en Wood's, ya que los colaboradores han afirmado que el gerente desarrolla un papel de líder en el desarrollo de sus funciones en la organización y este afirma que considera ser un líder para la gestión de la empresa. Esto ha influido positivamente en la empresa, ya que ha incrementado la participación de los colaboradores, el rendimiento empresarial, el servicio brindado a los clientes y la reducción del ausentismo y la rotación, proporcionando un buen clima organizacional a los colaboradores y clientes.

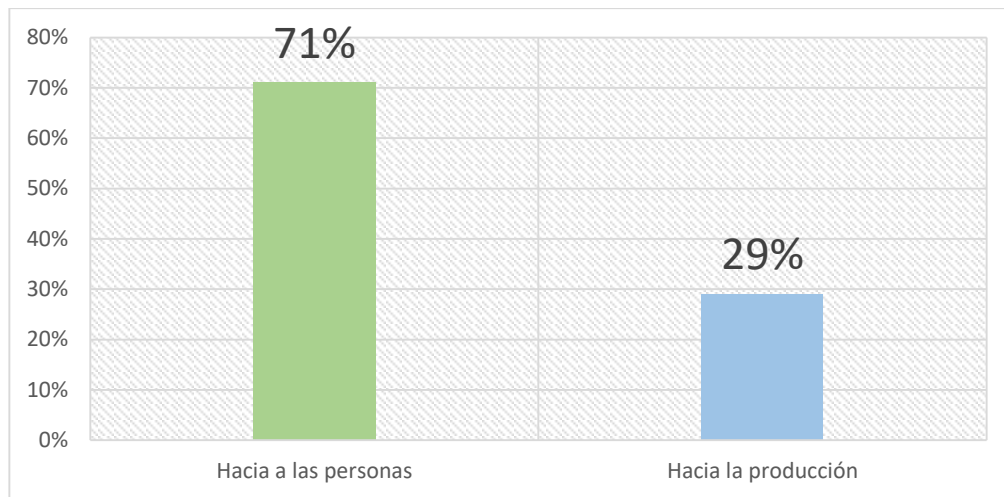


Gráfico No. 10: Dimensión de la Rejilla

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuesta a colaboradores de Wood's con el objetivo de determinar la dimensión de la rejilla administrativa, al respecto un 71% de los colaboradores encuestados afirmó que el estilo de liderazgo está enfocado hacia las personas y el 29% hacia la producción. Al respecto el gerente afirmó que todos los esfuerzos están dirigidos a la obtención de las metas y están definidas al inicio de año y las metas que se plantea la organización son muy diversas que van desde la reducción de costos, aumento de ganancias, reducción de ausentismo, seguridad de los colaboradores, garantizar que estos entren de forma segura y retornen, de la misma manera, a sus hogares, reducción de accidentes que pongan en riesgo la seguridad física de los empleados entre otras.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a los colaboradores reflejan que identifican que el gerente enfoca el estilo de liderazgo mayormente hacia las personas y hacia a la producción, lo que expresa el gerente mediante la definición de metas planteadas al inicio del año laboral enfoca sus esfuerzos en maximizar el personal y por ende, afirma que también enfoca sus esfuerzos a incrementar los beneficios de la organización. Se aprecia así una similitud entre la opinión del gerente y los colaboradores

Según Koontz & Weihrich (2004) La dimensión de la rejilla se centra en la preocupación por la producción se refiere a que los líderes deben estar enfocados al volumen de producción, enfocado en la aplicación de políticas, reglamentos y procedimientos sin importar si las personas están motivadas o no. Por otro lado, la preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

En síntesis, una vez analizados los resultados se puede concluir que se cumple a totalidad esta teoría de la dimensión de la rejilla administrativa en Wood's pues el gerente enfoca sus esfuerzos para alcanzar las metas, mediante un estilo de liderazgo enfocado hacia las personas y hacia la producción y pudo verificar que está más enfocado hacia el interés que desarrolla por el personal que a la producción. Esto ha favorecido el clima organizacional, debido que los empleados son motivados y eso contribuye al cumplimiento de las metas propuestas por la gerencia, lo que ha permitido generar beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa.

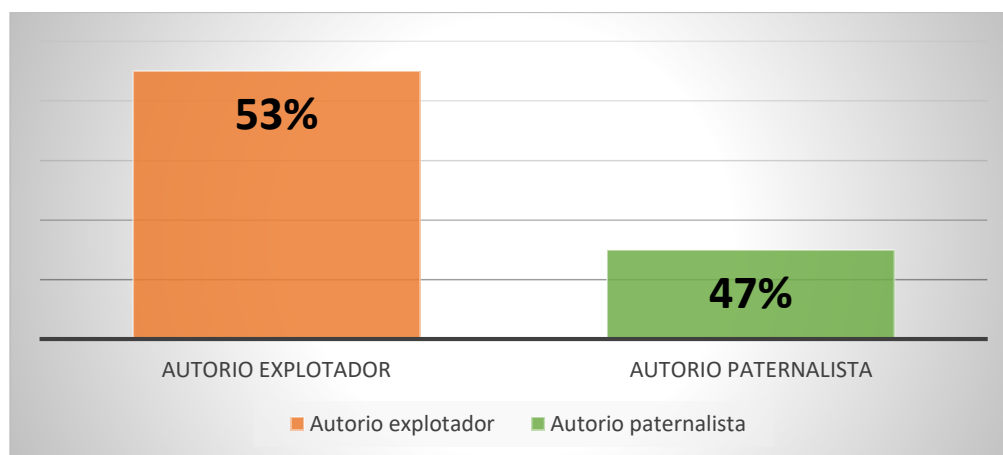


Gráfico No. 11: Clima Autoritario

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de determinar características de un clima organizacional autoritario, al respecto un 53% de los colaboradores encuestados afirmó que desarrollan sus funciones bajo un clima autoritario explotador y un 47% bajo un clima autoritario paternalista. Al respecto el gerente afirmó que no se considera una figura autoritaria, que trata de llevarse bien con los colaboradores, pues si están en una organización donde no hay buen clima laboral, hay que tener por seguro que los colaboradores se irán marchando y los niveles de rotación serán increíblemente altos y en la empresa tales niveles son mínimos y se aprecia en los empleados pues hay colaboradores que tienen años de estar ejerciendo funciones en la empresa.

Los resultados obtenidos reflejan cierta inconsistencia entre la opinión de los colaboradores y el gerente, ya que éste no admite tener una figura autoritaria para gestionar la empresa, sin embargo, los colaboradores debido a que por su naturaleza se resisten a los controles y someterse a reglas, consideran la figura autoritaria.

Según Sandoval Caraveo (2004) el clima autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Por lo tanto, una vez, examinado los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's se puede concluir que no se cumple esta teoría del tipo de clima organizacional autoritario pues aunque los empleados hayan afirmado que sienten que realizan sus funciones bajo un clima autoritario explotador y paternalista, el gerente no es una figura que se relacione con el modelo que se describe en la teoría. Hecho que ha favorecido un clima organizacional que hace sentir cómodos a los colaboradores lo que se refleja en los bajos niveles de rotación

del 1%, bajo nivel de ausentismo, alta productividad, un servicio de calidad, actitudes laborales positivas y satisfacción laboral

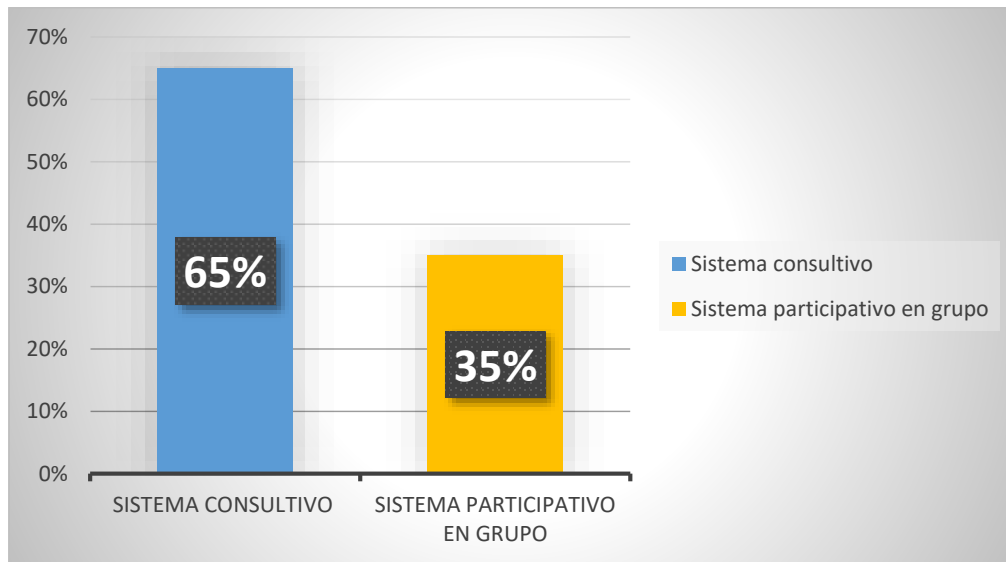


Gráfico No. 12: Clima Participativo

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con el fin de analizar características de un clima organizacional participativo, al respecto un 65% de los colaboradores encuestados afirmó que ejecutan sus labores bajo un sistema consultivo y el 35% que trabajan bajo un sistema participativo en grupo.

Al respecto, el gerente, afirmó que la toma de decisiones es muy importante, que realizan reuniones con los empleados en donde se comunican y luego se procede a implementar la decisión. Citó un ejemplo que bajo el contexto de la pandemia, se tomó la decisión de eliminar las horas extras para reducir costos y que antes de tomar la decisión, se les comunicó la noticia a los empleados y a continuación, en consenso, se tomó la decisión. Especifica que al momento de que se mantiene una comunicación con los colaboradores sobre noticias o sucesos que influyan en el funcionamiento de la organización y las decisiones se tomen en conjunto, siempre los empleados se encontrarán motivados, participes y ejercerán sus funciones en pro de cumplir las metas.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores encuestados identifican características de un clima organizacional participativo, pues han afirmado que desarrollan sus funciones bajo un clima laboral que se rige por un sistema consultivo y un sistema participativo en grupo, el gerente expresó, que el efecto que tiene la toma de decisiones en la organización es positivo porque se realizan reuniones periódicas donde los colaboradores son participes en la toma de decisiones. Se aprecia una similitud entre la opinión de los colaboradores y el gerente

Según Bliss (2001) el clima organizacional participativo señala que la dirección tiene plena confianza con sus empleados por lo consiguiente la toma de decisiones se da en todos los niveles jerárquicos de la organización, la comunicación se realiza de forma efectiva entre todos los miembros de institución.

Por lo tanto, una vez examinado los resultados de las encuestas se puede afirmar que se cumple a totalidad esta teoría. Esto ha influido positivamente en el negocio, pues ha facilitado la interrelación entre los colaboradores y la administración, lo que ha contribuido a un agradable clima laboral y la motivación de los empleados hace crecer la creatividad y las ideas nuevas. Lo que ha permitido una optimización del tiempo y los recursos aportando a la eficiencia del negocio.

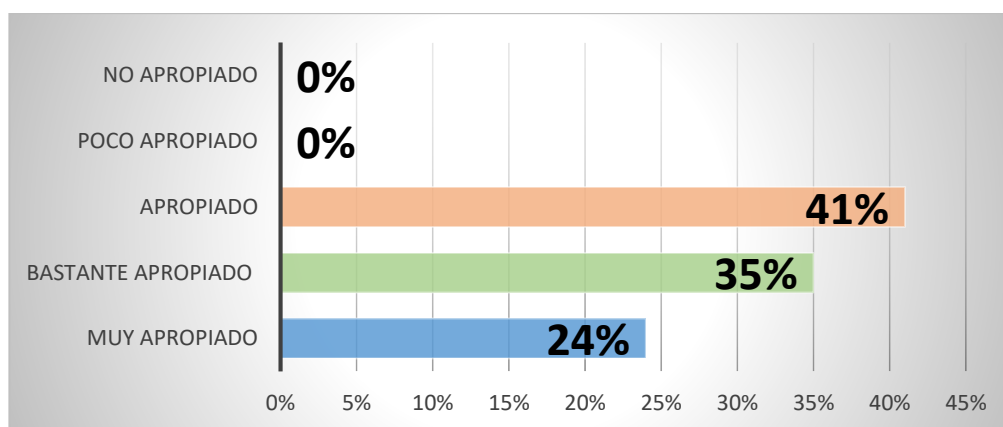


Gráfico No. 13: Ambiente Físico

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con el objetivo de examinar el ambiente físico en que desempeñan sus funciones, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados afirmó que ejercen sus funciones en un ambiente físico apropiado, un 35% que es bastante apropiado y un 24% que es muy apropiado.

Al respecto, el gerente afirmó que considera el ambiente físico como óptimo y adecuado y con el contexto que se vive por la pandemia por COVID-19 pues la organización busca como garantizar que el ambiente físico sea el apropiado y limpio para la ejecución de las labores de los colaboradores, se les facilita alcohol en gel, la limpieza con amonio cuaternario y mascarillas. Todos estos elementos refuerzan más los niveles de motivación en los empleados, pues así aprecian que la empresa se muestra preocupados por ellos y el ambiente físico donde laboran, además de su salud y la de sus familiares. Lo que fue confirmado por el investigador en observación directa, donde se percibe un clima organizacional agradable, ya que se trata de cuidar la salud e higiene de los colaboradores, con los espacios y materiales necesarios para sus tareas y a la vez para atender la crisis sanitaria.

Los resultados obtenidos de la encuesta reflejan que los colaboradores encuestados califican de óptimo el ambiente físico en el que desempeñan sus labores, ya que el gerente se preocupa por que las instalaciones sean las mejores y que los colaboradores tengan a mano todas las herramientas posibles para que brinden un servicio único y que desempeñen sus funciones de la mejor manera posible. Teniendo cierto grado de coincidencia entre ambas opiniones

Según Salazar Estrada (2009) el ambiente físico comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

En síntesis, una vez examinado los resultados se puede afirmar que se cumple parcialmente esta teoría de las características del clima laboral en cuanto al ambiente físico y que la organización cuenta con un ambiente físico apropiado para la ejecución de las tareas de los colaboradores; tanto los colaboradores como el gerente concuerdan que el ambiente físico es muy apropiado.

Esto favorece a la organización como a los clientes, para la empresa porque sus empleados realizan sus funciones; en cuanto al cliente esto le favorece porque se le brinda un mejor servicio, ya que las técnicas de merchandising que ha utilizado Good propician tanto interior como exterior un ambiente atractivo y satisfactorio que cautiva logrando así la fidelización del cliente. Sin embargo es necesario brindar un ambiente muy apropiado que permite mayor satisfacción del empleado y calidad del servicio al cliente.

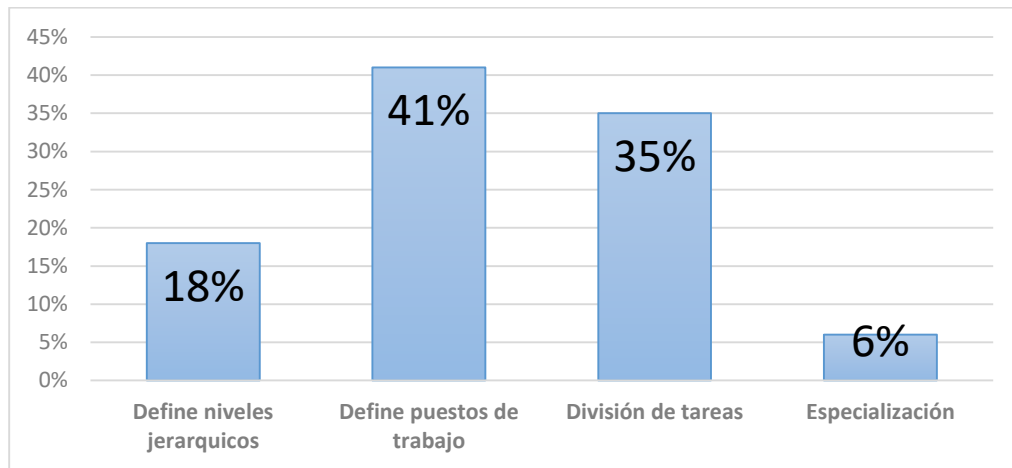


Gráfico No. 14: Características Estructurales

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de analizar la estructura organizacional, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados afirmó que la estructura organizacional define puestos de trabajo, un 35% división de tareas, un 18% que define niveles jerárquicos y un 6% restante que se da la especialización. El gerente afirmó que la estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa y del cliente, agregando, que cuentan



con una estructura lo suficientemente sólida y que responde de excelente manera a la organización y a los clientes; lo que fue verificado por el investigador en observación directa, ya que poseen un organigrama donde se entiende claramente la lógica de organizar, además esta visible (ver anexo No.6)

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores encuestados identifican características en la estructura organizacional, reflejándose la lógica de organizar en la definición de puestos, división de tareas, la especialización y se define niveles jerárquicos, coincidiendo ambas opiniones al respecto.

Según Salazar Estrada (2009) las características estructurales son como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, estética. Por lo tanto, una vez analizado los resultados y basándose en la guía de observación, que existe en Wood's una estructura organizacional apropiada y diseñada para satisfacer las necesidades de la organización y de los clientes, también el gerente facilita la estructura a todos los empleados para que sea de conocimiento general. Esto ha favorecido a la empresa, pues se ha centrado en ofrecer valor al cliente, hay ventajas competitivas, los procesos están claramente definidos y hay eficiencia en los procesos.

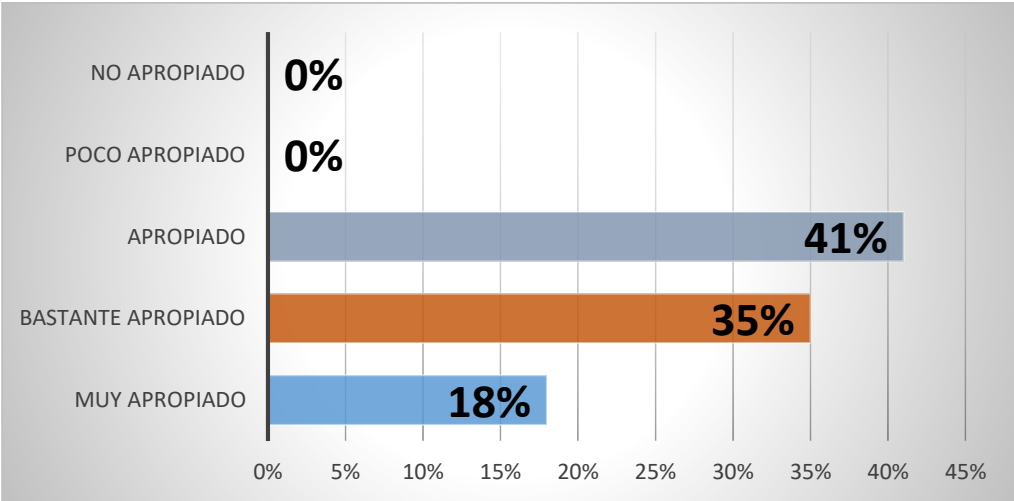


Gráfico No.15: Ambiente Social

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de examinar la valoración del ambiente social en el que desempeñan sus funciones, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados calificaron de apropiado el ambiente social en el que laboran, un 35% bastante apropiado y el restante 18% consideran el ambiente social como muy apropiado.

El gerente afirmó que considera, como muy apropiado el ambiente social pues siempre que se generan conflictos se maneja y se resuelve, de manera rápida y efectiva, entonces siempre buscan la mediación y buscan como mantener un buen entorno social y se busca dejar clara sus funciones, porque un empleado debe de conocer y debe de saber qué hacer, así el empleado evita distraerse y solo ejecutara sus labores, para la organización es muy importante el tema de las funciones. Lo que se fue percibido por el investigador, ya que los colaboradores tienen bien clara sus funciones y los diferentes niveles jerárquicos, además que están preparados para ejercer las funciones en cada puesto.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores identifican un ambiente social muy apropiado para desempeñar en totalidad sus funciones y evitar así conflictos que tiendan a ralentizar el desarrollo de las labores de la organización y evitar cumplir con los objetivos de la organización, mediante la mediación y el conocimiento de sus funciones, el gerente busca mantener un entorno social muy apropiado. Se aprecia, así, una coincidencia entre la opinión del gerente y los colaboradores.

Según Salazar Estrada (2009) el ambiente social abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros. Por lo tanto, una vez analizado los resultados y basándose en la guía de observación, se puede percibir que en Wood's se desarrolla un ambiente social apropiado para que los colaboradores desempeñen sus funciones organizacionales. Esto ha influido positivamente en el negocio, ya que ha generado

una buena imagen y una mayor credibilidad, procurando un clima organizacional apropiado para generar ventajas competitivas y hay altos niveles de productividad. Sin embargo es necesario que se capacite más al personal sobre relaciones humanas y fortalecer la cultura organizacional de manera que compartan los valores, ya que esto influye en el clima.

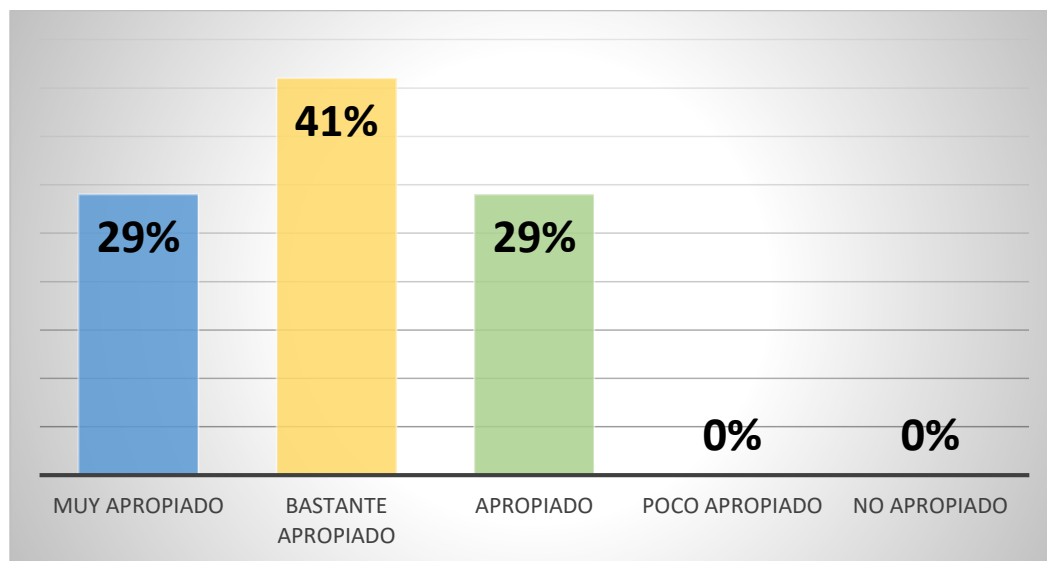


Gráfico No. 16: Características Personales

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de evaluar las aptitudes, actitudes y motivación de los colaboradores, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados dijo bastante apropiado, un 29% muy apropiado, otro 29% apropiado. Es relevante observar que los empleados se consideran los suficiente aptos y motivados al momento de desempeñar sus funciones.

El gerente afirmó que debido a la naturaleza del trabajo que se desarrolla en cuanto a cómo caracteriza a los colaboradores según sus actitudes, aptitudes y motivación; los colaboradores deben de estar siempre motivados, tienen que tratar con el cliente, pues no es lo mismo que los trabajadores de oficina que deben de

estar en la oficina, estos empleados deben de estar de cara al cliente y deben de tener actitudes y aptitudes positivas para garantizar una buena atención al cliente, en fin, considera un personal muy entregado. Lo que se verificó en observación directa, en el momento en que los colaboradores se desempeñan, con una buena interacción entre ellos y los clientes, buena comunicación y hacen su trabajo con motivación, ya que se les da también independencia para atender situaciones y resolver problemas.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores son seleccionados con las actitudes y aptitudes pertinentes al cargo que desempeñan, por lo que son muy capaces y que se encuentran lo suficientemente motivados para realizar sus labores, por otro lado el gerente, también los califica como entregados al trabajo que desempeñan en la organización. Se aprecia coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Salazar Estrada (2009) las características personales de cada trabajador se basan en la aptitudes y actitudes, la motivación. En síntesis, una vez analizado los resultados y basándose en la guía de observación, se puede determinar que los colaboradores de Wood's son lo suficientemente aptos y que se encuentran motivados para la realización de sus tareas lo que influye de manera directa en el clima organizacional.

Esto ha beneficiado al negocio, pues se mantiene un nivel alto de productividad en los procesos de capital humano, elevados niveles de productividad, los colaboradores cumplen con las expectativas que los clientes esperan del negocio y el cumplimiento de los objetivos planteados. Sin embargo se debe elevar este indicador de manera que estas características sean muy apropiadas ya que de ello depende la calidad del servicio al cliente.

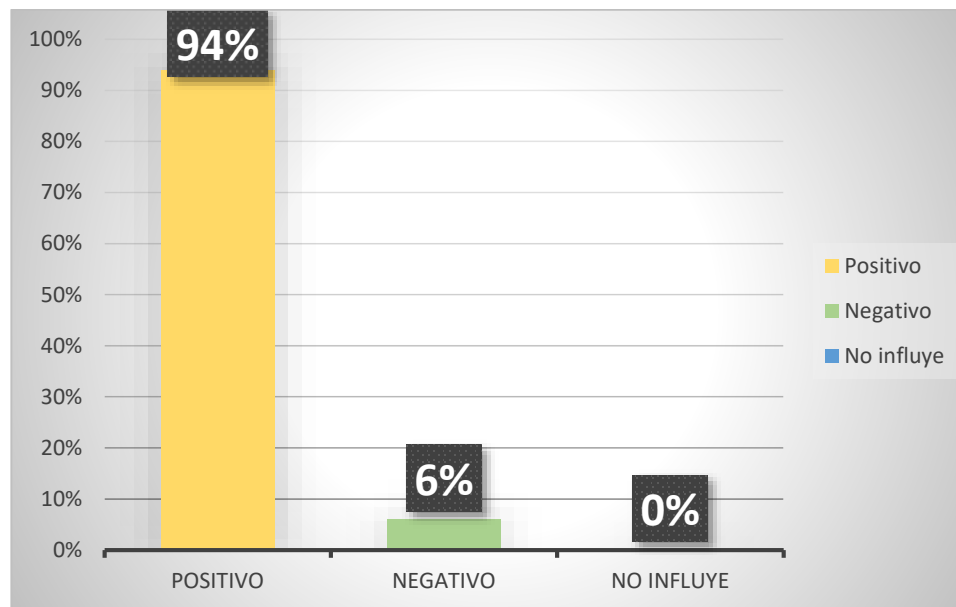


Gráfico No. 17: Fuerzas Motivacionales

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a colaboradores de Wood's con el objetivo de evaluar las fuerzas motivacionales, al respecto el 94% de los colaboradores encuestados afirmo que influyen de manera positiva y un restante 6% dijo que influyen de manera negativa, es relevante decir que ningún encuestado dijo que no influyen.

El gerente afirmó que, para cualquier trabajador sus expectativas son: su salario y el crecimiento personal. Entonces en la organización tratamos de cumplir con estos aspectos. El crecimiento personal a través de las capacitaciones y promociones de puesto y en cuanto al salario, lamentablemente las ventas han menguado y hemos tomado medidas para no despedir a ningún colaborador, pero hemos procurado mantener que los empleados tengan su salario básico.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores encuestados admiten que las fuerzas motivaciones influyen de manera positiva en el desarrollo de las actividades organizacionales y por ende en el clima organizacional y el gerente, confirma que el equipo siempre se muestra motivado debido a las constantes capacitaciones que se realizan en la empresa y por medio del mantenimiento de su

salario básico y las condiciones apropiadas para su desempeño. Se aprecia una coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Brunet (1987) las fuerzas motivacionales son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Por lo tanto, una vez examinado los resultados se puede concluir que las fuerzas motivacionales influyen de manera positiva en el desarrollo de las funciones organizacionales y que se cumple la teoría de las fuerzas motivacionales, mediante capacitaciones periódicas y mantenimiento del salario. Esto ha beneficiado a la organización pues los colaboradores mantienen las ideas creativas, su moral alta y se mantienen los altos niveles de productividad, debido a que hay diferentes factores que les motiva como el ambiente apropiado que cuida su salud y seguridad ocupacional como también el papel del líder frente a las diferentes situaciones que implicar adaptar las normas y reglas del negocio para reducir al máximo los riesgos, procurando así un clima organizacional favorable. Sin embargo la empresa debe buscar como rescatar los planes de incentivo para evitar la rotación de personal.

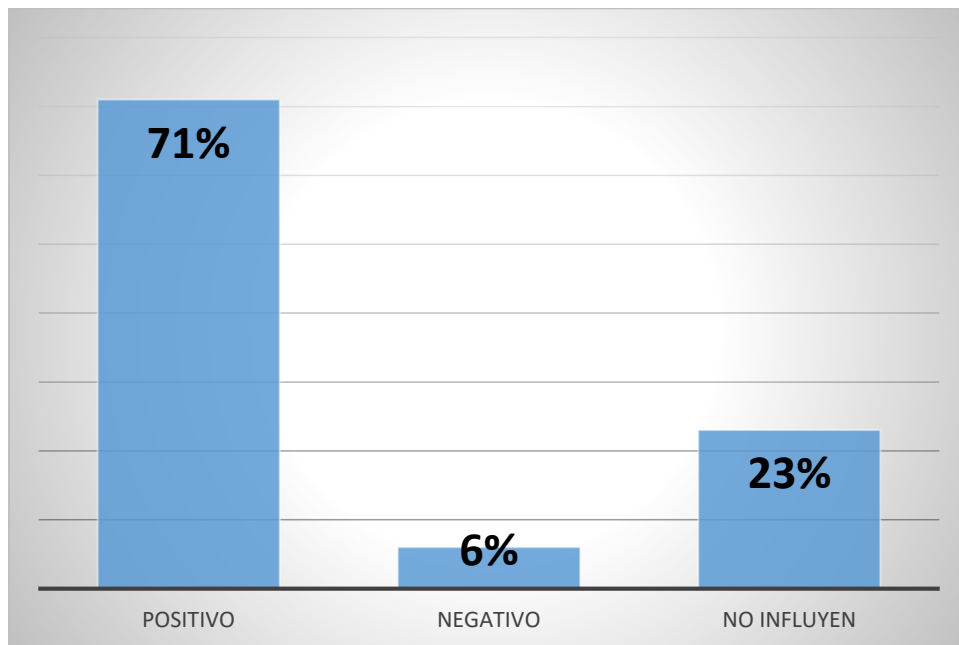


Gráfico No. 18: Los Procesos de Comunicación

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la encuesta aplicada a los colaboradores de Wood's con la finalidad de evaluar la influencia de los procesos de comunicación en el clima laboral, al respecto el 71% de los colaboradores encuestados afirmó que influye de manera positiva, el 23% que influye de manera negativa y un restante 23% que no influye.

Al respecto el gerente, afirmó que los procesos de comunicación influyen de manera esencial en el clima organizacional, pues si no hay comunicación con los colaboradores, una palabra puede ser entendida de diferentes maneras por los empleados, al final hay confusiones y se dan malentendidos, así que la organización procura que la comunicación sea fluida y directa con los empleados y tratan de siempre comunicar lo que se va a hacer y que opinan al respecto.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores valoran de forma positiva la influencia de los procesos de comunicación en el desarrollo del clima organizacional y el gerente afirma que la organización procura mantener una comunicación directa y fluida con los colaboradores con el fin de evitar confusiones en las tareas y orientaciones. Habiendo coincidencia entre ambas opiniones.

Según Brunet (1987) se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Por lo tanto, una vez analizado los resultados obtenidos, se puede concluir que los procesos de comunicación influyen de manera positiva en el clima de la organización, a pesar de que algunos colaboradores determinaran que no influyen o que influyen de manera negativa, se aprecia que, en la organización, se dan procesos de comunicación directa con los colaboradores.

Esto ha venido influenciando positivamente a la empresa pues ha favorecido al establecimiento de relaciones de amistad, ha despertado el poder de motivación en el trabajo en equipo, lo que garantiza el cumplimiento de metas.

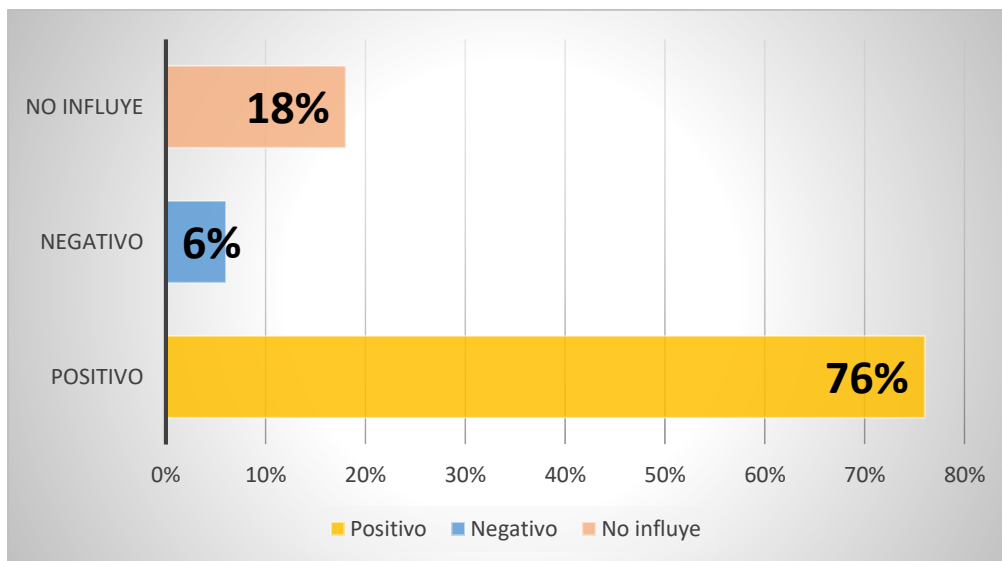


Gráfico No. 19: Los Procesos de Influencia

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuestas realizada a los colaboradores de Wood's con el objetivo de valorar como se da el proceso de influencia del líder en el clima organizacional, al respecto un 76% de los colaboradores afirmo que influyen de forma positiva, un 6% que influye de manera negativa y un 18% que no influye en el clima laboral.

Al respecto, el gerente dijo, que algo que siempre practican en la organización, es trabajar con el ejemplo, ya que si los empleados aprecian a un líder que frecuentemente llega tarde a la oficina, que falta a sus labores, que no cumple con los objetivos que se le asignan, entonces no habrá moral para influir en los colaboradores, entonces se tiene que predicar con el ejemplo.

Los resultados anteriores reflejan que los colaboradores perciben de forma positiva los procesos de influencia en el desarrollo del clima laboral y el gerente afirma que busca como influirlos mediante el ejemplo con que este ejecuta sus funciones en la organización. Se aprecia coincidencia entre la opinión del gerente y la de los colaboradores



Brunet (1987) afirma que los procesos de influencia se basan en la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. Por lo tanto, una vez examinado los resultados obtenidos, se puede determinar que los procesos de influencia son un factor positivo en cuanto al clima organizacional, a pesar de que ciertos colaboradores, afirmaran que no influyen y que se desarrolla de manera negativa; se ha demostrado que influyen de forma positiva. Esto ha favorecido al negocio, pues el gerente siempre ha integrado e influido en el desarrollo de todas las actividades de la organización.

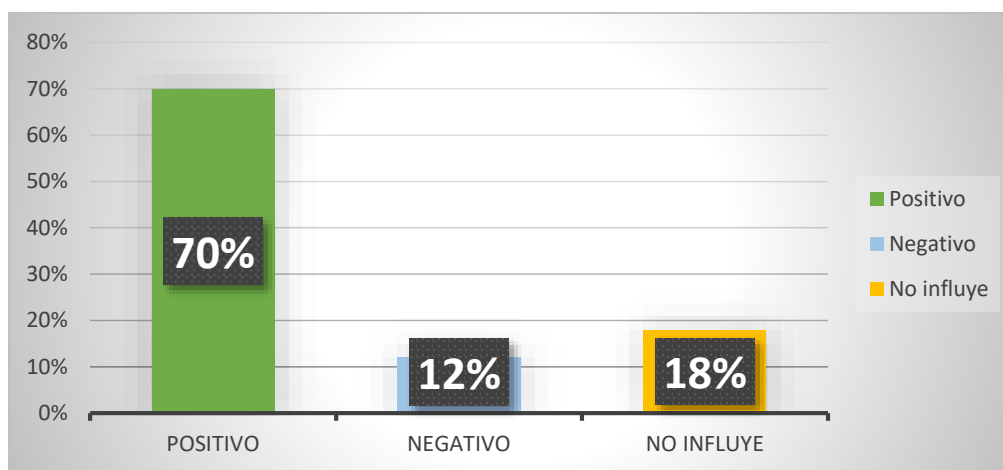


Gráfico No. 20: Los Procesos de Toma de Decisiones

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a colaboradores de Wood's con el propósito de evaluar la influencia de los procesos de la toma de decisiones en el clima de la organización, al respecto un 70% de los colaboradores encuestados afirmó que influye de manera positiva, un 12% que influye de forma negativa y un 18% que no influye en el clima laboral de la organización.

Al respecto, el gerente dijo que los procesos de la toma de decisiones, influyen de manera sustancial, ya que si se toma una decisión y no es comunicada a los colaboradores o si se ejecuta de manera unilateral puede ser que los colaboradores no estén de acuerdo y, por ende, ya se crea un mal clima laboral, pero si son

participes en la toma de decisiones, al final se vuelve una decisión desarrollada en conjunto y hay conformidad para llevarse a cabo.

Los resultados obtenidos reflejan que los colaboradores evalúan de forma positiva la influencia de la toma de decisiones en el desarrollo del clima organizacional y también consideran que no influye o que influye de forma negativa, mediante la formación de reuniones semanales, se hace partícipe a los colaboradores en la toma de decisiones, de esa forma el gerente logra que los procesos de toma de decisiones influyan en el clima laboral. Se aprecia coincidencia entre ambas opiniones,

Según Brunet (1987) los procesos de toma de decisiones se basan en la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. En síntesis, una vez examinado los resultados se puede concluir que los procesos de toma de decisiones influyen de forma positiva en el clima organizacional, a pesar de que, ciertos colaboradores afirmaran que no influye o que influye de forma negativa, se puede demostrar que es todo lo contrario. Esto ha favorecido a la organización pues siempre se ha buscado mantener informados a los colaboradores, se ha organizado bien el trabajo y se hacen partícipes en la toma de las mismas, así siempre los colaboradores se muestran dispuestos a realizar sus funciones y se incrementan los niveles de productividad del negocio.

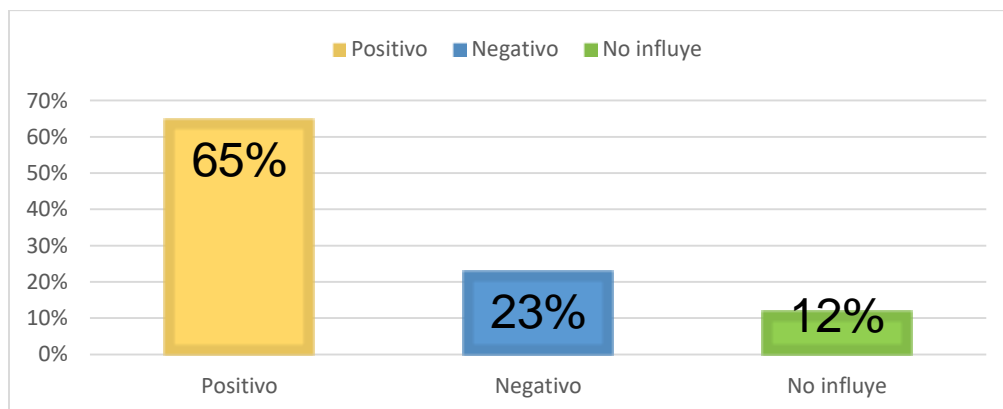


Gráfico No. 21: Características de los Procesos de Planificación

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En la aplicación de encuestas dirigida a los colaboradores, con la finalidad de evaluar la influencia de las características de los procesos de planificación en el clima laboral, al respecto un 65% de los colaboradores encuestados afirmo que influye de forma positiva, un 23% que influye de forma negativa y 12% que no influye en el clima laboral.

El gerente afirmó, que considera que las características de los procesos de planificación influyen en el clima organizacional, pues si los objetivos no están claros y asumidos, provocan confusiones con el personal y no saben cuáles son sus metas, al final todos están perdidos, entonces a veces hay errores porque los colaboradores no saben cuáles son sus funciones, objetivos y metas, la buena definición de objetivos es fundamental en la organización.

Los resultados obtenidos reflejan la coincidencia de opiniones en cuanto a que los procesos de planeación influyen de forma positiva en la organización y el gerente considera lo importante de que los colaboradores sean parte de este proceso para que asuman como propias las metas que se plantean con objetivos claros, medibles y asumidos.

Brunet (1987) afirma que las características de los procesos de planificación son la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. Por lo tanto, una vez analizado los resultados se puede determinar que las características de los procesos de planificación influyen positivamente en el clima laboral de la organización. Esto favorece a la organización, porque ha reducido la incertidumbre y ha minimizado los riesgos, ha generado compromiso y motivación, ha permitido el uso racional de los recursos, coordinado las tareas y evaluado los resultados.

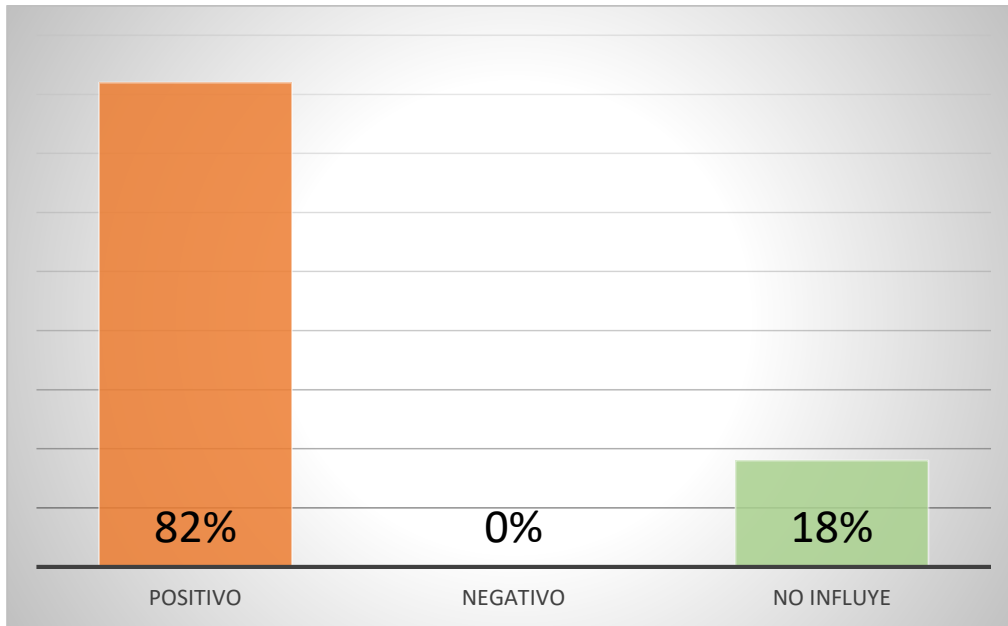


Gráfico No.22: Los Procesos de Control

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En encuesta aplicada a colaboradores de Wood's con el propósito de evaluar la influencia de los procesos de control en el clima laboral de la organización, un 82% de los colaboradores encuestados afirmó que influye de forma positiva y un 18% que no influye, siendo relevante que ningún colaborador consideró como negativa la influencia de los procesos de control en el clima laboral.

El gerente, comentó que los procesos de control influyen de forma positiva en el clima de la organización, pues siempre se tiene que verificar y así se aprecia los objetivos que no tienen ninguna validez. Y se tiene que evaluar el tiempo en que son cumplidos y que las acciones sean, con la que son ejecutados sean las correctas y se cumplan en el tiempo establecido.

Los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas muestran que los colaboradores identifican una relación positiva entre los procesos de control y el clima laboral de la organización y que ciertos colaboradores afirmaron que no influyen en el desarrollo del clima laboral. El gerente afirmó que los procedimientos de control siempre se ejecutan de forma que las funciones vayan en pro de cumplir

las metas y en influir al clima de la organización. Se aprecia una coincidencia entre la opinión de ambos.

Según Brunet (1987) las características de los procesos de control se basan en el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. En síntesis, una vez examinado los resultados se puede concluir que los procesos de control influyen de forma positiva en el clima laboral de Wood's, lo que ha beneficiado ya que buscan cumplir con los objetivos e influir en el establecimiento de un buen clima laboral. Esto ha influido positivamente en la organización pues se han establecido protocolos y procedimientos, se han reducido errores a través de la formación y se ha organizado la información financiera y de gestión.

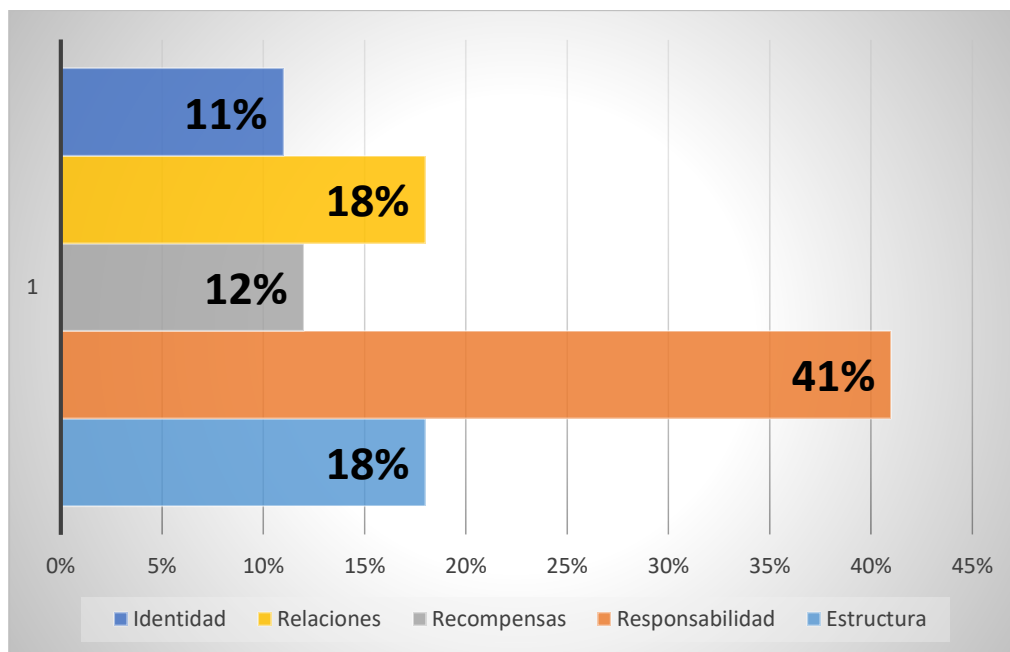


Gráfico No. 23: Otras Dimensiones

Fuente: Autoría propia Vílchez (2020) a partir de encuesta a colaboradores

En aplicación de encuesta dirigida a colaboradores de Wood's con el propósito de determinar que otras dimensiones influyen en el clima organizacional, al respecto un 41% de los colaboradores encuestados afirman que la responsabilidad, un 18% a la estructura, un 18% a las relaciones, un 12% a las recompensas y un restante 11% a la identidad. El gerente afirmó que el salario, el crecimiento personal y buen

trato son otros aspectos que influyen en el clima laboral para que el colaborador se sienta motivado.

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta reflejan que los colaboradores identifican otros aspectos muy importantes que influyen en el clima laboral de la organización y que el gerente admite que considera otras dimensiones que influyen en el desarrollo del clima organizacional; los que están relacionados con la administración del recurso humano, la propia cultura de la empresa, el estilo de liderazgo y la misma lógica de organizar del negocio.

Según Litwin y Stinger (2004) afirma que otras dimensiones del clima laboral son las siguientes dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, relaciones, identidad. Por lo tanto, una vez examinado los resultados se puede concluir que el clima laboral se ve influenciado por otras dimensiones que alteran o moldean las situaciones que se desarrollan en la organización. Esto ha favorecido al negocio, pues tales dimensiones influyen en el comportamiento de los colaboradores y que afecta positivamente el comportamiento organizacional, ya que estos se encuentran motivados por las recompensas y el desarrollo personal e incrementa los niveles de productividad. Sin embargo se debe atender la parte de las recompensas ya que es muy importante para motivar al personal.

## CAPITULO V

### 5.1. Conclusiones

Una vez discutidos y analizados los resultados obtenidos para el desarrollo de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. En la Empresa Wood's Bar and Loung, los tipos de liderazgo que se ejercen son: Autocrático, democrático, rienda suelta, participativo, destacándose el estilo situacional y transformador que ha permitido adaptar la empresa a los cambios, ya que el gerente posee rasgos para desempeñar un buen papel de líder, el cual está más enfocado a las personas que hacia las tareas; lo que ha contribuido a mantener una fuerza laboral motivada y estable; sin embargo el liderazgo autocrático limita que el encargado de la administración quien maneja el negocio pueda tomar decisiones para agilizar la marcha de la organización, ya que el propietario es quien toma las decisiones que comprometen recursos del negocio, centralizando así el poder.
2. El Clima Organizacional que se percibe en la Empresa Wood's Bar and Loung, está caracterizado por una estructura organizacional que satisface las necesidades del cliente tanto interno como externo, con un ambiente social apropiado, ya que cuenta con un personal con características apropiadas, con buenas relaciones jefe-subordinado y comunicación efectiva que permite un poder de influencia positiva del líder para el desarrollo de las actividades en un clima organizacional participativo favorable para el logro de las metas tanto personales como empresariales. Sin embargo se debe trabajar por que los colaboradores alcancen las características más apropiadas para brindar un servicio de calidad al cliente.
3. No se ejerce un liderazgo puro y el papel del líder que se ha desempeñado en base a rasgos democráticos y participativo ha permitido la efectividad de

los procesos de toma de decisiones, planeación y control integrando a todo el personal, favoreciendo un clima organizacional adecuado propiciando identidad, buenas relaciones entre colaboradores y jefe, de manera que se asumen las responsabilidades como propias por su participación en la definición de metas en cada nivel de la estructura; con un efecto directo en la productividad, debido al comportamiento organizacional que favorece alcanzar la eficiencia y eficacia en los resultados de la empresa.



## 5.2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos se le recomienda a Wood's Bar & Lounge que mantenga el nivel de calidad en la gestión de liderazgo que ejerce el gerente en cuanto a influir y dirigir a los colaboradores, se refiere, ejecutados hasta la fecha con la variedad de servicios.

1. Se recomienda al propietario descentralizar algunas decisiones al gerente administrativo, ya que este es el que permanece a cargo del negocio y en contacto directo con los colaboradores y clientes, esto para agilizar la gestión y brindar soluciones rápidas a las diferentes situaciones que pueden afectar el servicio.
2. En cuanto al ambiente físico se debe analizar por parte de la gerencia que mejoras hacer, ya que no es muy apropiado, lo que indica que hay cierta incomodidad para el desempeño laboral. Por el contexto de la crisis sanitaria en el que se desarrolló esta investigación, se sugiere que, en cuanto al ambiente o espacio físico, aplicar las normas preventivas en cuanto al distanciamiento entre las mesas donde los clientes consumen los servicios de la organización para mitigar el contagio masivo de personas por COVID-19.
3. Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores y un mejor manejo de conflictos, ya que el ambiente social debe ser muy apropiado, lo que requiere de capacitaciones sobre relaciones humanas y desarrollo personal y de esa forma propiciar un clima laboral apropiado.
4. En cuanto a las características personales es necesario, fortalecer la cultura organizacional para que se compartan los valores, ya que esto favorece el clima laboral para una buena productividad.

5. También es importante que la gerencia trabaje en un plan de compensaciones más complementario para incrementar los niveles de motivación y retención del personal, ya que las fuerzas motivacionales deben elevarse, ya que influyen directamente en el clima laboral para alcanzar la eficiencia y eficacia.

### 5.3. Bibliografía

- Bautista, C. N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia : manual moderno.
- Bennis, Warren, & Nanus, B. (2007). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nueva York: Harper & Row.
- Berha, R. D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Editorial Shalom.
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Colombia: PEARSON.
- Bliss, M. M. (2000). Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, 103-117.
- Brunet, L. (1987). *el clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: trillas.
- Builes Maya, J. F. (2016). *El Líder*. Barcelona: Paidós.
- Cabrero, G. B. (2009). *Manual de Métodos de Investigación para las Ciencias Sociales*. México D.F: Editorial El Manual Moderno S.A. .
- Chavarria Montes, N. L. (2018). *“Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los colaboradores del Beneficio Matagalpa Coffe Group, del departamento de Matagalpa, durante el periodo 2018”*,. Matagalpa: UNAN FAREM Matagalpa, UNAN Managua.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Copaja Chaparro, S. M., & Lopez Castilla, M. N. (2019). *El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol&Café*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú-Facultad de Gestión y Alta Dirección.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Nueva York: Thomson Learning.
- Fuentes Martínez, S. (20 de Abril de 2018). *La Republica*. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/analisis/sandra-i-fuentes-martinez-512656/lideres-relacionales-2716155>
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Clima Laboral*. Madrid, : Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la Investigación, Quinta edición*. México: McGrawHill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta edición* . México: McGRAW HILL.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2003). *Metodologia de la investigacion, tercera edicion*. Mexico: McGRAW-HILL Interamericana.
- Hernandez, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México, D.F: Industria editorial Mexicana.
- Illingworht, J. F. (2012). *Ambiente del Liderazgo*.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *Sabiduria de los Equipos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Koontz, H. H. (2008). *Adminsitracion una perspectiva global y empresarial*. DF Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva Gloval*. México: Mc Graw Hill Interamericana .
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva Gloval*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Landolfi, H. (2009). *La Esencia del Liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Dunken.
- Luc, B. (2011). *El clima del trabajo en las organizaciones*. Canada: trillas.
- Martínez Mange, M. (2004). "*La influencia que ejerce el clima laboral en el desempeño de los empleados de una agencia automotriz*". Boca del Río: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mino Pérez, E. M. (2014). "*Correlación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores del Restaurante de Parillas Marakos 490 del departamento de Lambareque*". Chiclayo, Perú.: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Reddin, W. (2004). Gestion del clima organizacional en la mejora de la efectividad. *Cuaderno de management* (págs. 79-84). nueva empresa.
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*.
- Salazar Estrada, J. G. (2009). clima y cultura organizacional. *scielo cuba*, vol.20 n.4.
- Sandoval Caraveo, M. d. (2004). *concepto y dimensiones de clima laboral*. mexico: Hitos de ciencia economica y administrativa.
- Sequeira, C. V., & Cruz, P. A. (1994). *Investigar es facil modulo I, Manual de investigacion* . Managua- Nicaragua: Editorial, Universitaria.
- Ubeda, M. E., & Amador, M. D. (2013). "*Influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional para la administración y la economía Monseñor Benedicto Herrera, INTAE Matagalpa, 2013*". Matagalpa.: UNAN FAREM Matagalpa, UNAN Managua.
- Universidad de Kansas. (5 de Julio de 2020). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal#:~:text=Para%20resumir->

,El%20estilo%20de%20liderazgo%20es%20la%20manera,un%20l%C3%ADder%20logra%20  
sus%20prop%C3%B3sitos.&text=Autocr%C3%A1tico%20%E2%80%93

## 5.4. Anexos



ANEXO No.1: Tabla de Operacionalización de variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>SUB VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>A QUIEN SE DIRIGE</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>Características del liderazgo</b>	<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Liderazgo autocrático</b>	¿Cómo describe usted a su superior?  ¿Los colaboradores participan en la toma de decisiones?	<b>Encuesta</b>  <b>Entrevista</b>	<b>Colaboradores</b>  <b>Gerente</b>
			<b>Liderazgo democrático</b>	¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?  Delega confianza y motiva trabajo en equipo en sus empleados	<b>Encuesta</b>  <b>Entrevista</b>	<b>Personal de Venta</b>



						<b>Gerente</b>
	<b>Características del liderazgo</b>	<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Liderazgo Liberal, rienda suelta o Laissez Faire</b>	<p>¿Considera que su líder suele ser una figura pasiva?</p> <p>¿Considera que sus empleados tienen el control de todo lo que se hace?</p>	<p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Entrevista</b></p>	<p><b>Personal del Venta</b></p> <p><b>Gerente</b></p>
		<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Liderazgo paternalista</b>	<p>Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?</p> <p>¿Cómo líder de qué manera vela por el bienestar de sus subordinados?</p>	<p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Entrevista</b></p>	<p><b>Personal de Venta</b></p> <p><b>Gerente</b></p>
		<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Líder Carismático</b>	<p>¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo</p>	<b>Encuesta</b>	<b>Personal de Venta</b>

				<p>cree usted que posee su superior/gerente?</p> <p>Como líder de qué manera logra entusiasmar a sus subordinados?</p>	Entrevista	Gerente
		Tipos de liderazgo	Líder situacional	<p>¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?</p> <p>Como logra adaptar el nivel de desarrollo de los empleados a las nuevas necesidades de la organización?</p>	Encuesta	Personal de Venta
					Entrevista	Gerente
	Características del líder	Tipos de liderazgo	Líder participativo	<p>¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?</p> <p>¿Cómo líder de qué manera le da participación a sus subordinados?</p>	Encuesta	Personal de Venta
					Entrevista	Gerente

	<b>Características del líder</b>	<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Líder transformador</b>	<p>¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?</p> <p>¿Cómo líder como logra adaptar a los subordinados a los nuevos procesos?</p>	<p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Entrevista</b></p>	<p><b>Personal de Venta</b></p> <p><b>Gerente</b></p>
	<b>Características del líder</b>	<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Líder relacional</b>	<p>¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?</p> <p>Como líder practica habilidades comunicacionales con sus subordinados?</p>	<p><b>Encuesta</b></p> <p><b>Entrevista</b></p>	<p><b>Personal de Venta</b></p> <p><b>Gerente</b></p>
	<b>Características del Liderazgo</b>	<b>Enfoque de rasgos del líder</b>	<b>Rasgos del líder</b>	<b>¿Qué rasgos identifica en su líder?</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Personal de Venta</b>

				¿Cuál es su papel como líder?	Entrevista	Gerente
	Características del Liderazgo	La Rejilla Administrativa	Dimensión de la rejilla	¿Hacia dónde considera que está enfocado el estilo de liderazgo de su jefe?	Encuesta	Personal de venta
				¿Cómo líder hacia donde enfoca sus esfuerzos para alcanzar las metas?	Entrevista	Gerente
Clima Organizacional	Tipos de Clima	Percepción del clima	Clima Autoritario	¿Cómo caracteriza el tipo de clima organizacional en la empresa?	Encuesta	Personal de Venta
				¿Se considera un gerente autoritario?	Entrevista	Gerente
			Clima Participativo	¿Cómo caracteriza el tipo de clima en cuanto a la toma de decisiones y confianza en el trabajo?	Encuesta	Personal de Venta
				Qué efectos tiene en el clima la toma de		

				<b>decisiones que toma como líder?</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
	<b>Características del clima laboral</b>	<b>Componentes del clima laboral</b>	<b>Ambiente físico</b>	<b>¿Cómo considera el ambiente físico en que se desempeñan los colaboradores?</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Personal de Venta</b>
				<b>¿Cómo considera el ambiente físico en que laboran sus subordinados?</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>
				<b>¿Ambiente físico de la empresa?</b>	<b>Guía de observación directa</b>	<b>La empresa</b>
	<b>Componentes del clima laboral</b>	<b>Características estructurales</b>	<b>¿Cómo caracteriza la estructura organizacional?</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Personal de ventas</b>	
<b>¿Considera que la estructura responde a las necesidades de la empresa y los clientes?</b>	<b>Entrevista</b>		<b>Gerente</b>			
				<b>¿Cómo caracteriza la estructura organizacional?</b>	<b>Guía de observación directa</b>	<b>La empresa (organigrama)</b>

		<b>Componentes del clima laboral</b>	<b>Ambiente social</b>	<p>¿Cómo valora el ambiente social en que se desempeñan?</p> <p>¿Cómo valora el ambiente social en que se desempeñan sus subordinados?</p> <p>¿Cómo se percibe el ambiente social de los colaboradores?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Guía de observación directa</p>	<p>Personal de Venta</p> <p>Gerente</p> <p>La empresa</p>
		<b>Componentes del clima laboral</b>	<b>Características personales</b>	<p>¿Cómo valora las aptitudes, actitudes y motivación del personal?</p> <p>¿Cómo caracteriza a sus subordinados en cuanto actitudes, aptitudes y motivación?</p> <p>¿Cómo valora las aptitudes, actitudes y motivación del personal?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p> <p>Guía de observación directa</p>	<p>Personal de Venta</p> <p>Gerente</p> <p>La empresa</p>

		Los métodos de mando	Fuerzas motivaciones	¿Cómo influyen en el clima las fuerzas motivacionales?  ¿Cómo líder considera que sus subordinados logran sus expectativas?	Encuesta  Entrevista	Personal de venta  Gerente
		Los métodos de mando	Los procesos de comunicación	¿Cómo influyen en el clima los procesos de comunicación?  ¿Cómo líder como considera que influye la comunicación en el clima de sus subordinados?	Encuesta  Entrevista	Personal de Venta  Gerente
		Los métodos de mando	Los procesos de influencia	Como influye en el clima la relación jefe/subordinado para lograr metas?  ¿Cómo valora el proceso de influencia como líder en sus subordinados?	Encuesta  Entrevista	Personal de venta  Gerente

	Dimensiones del clima organizacional	Los métodos de mando	Los procesos de toma de decisiones	¿Cómo influye en el clima la pertinencia de la información para las decisiones?	Encuesta	Personal de Venta
				¿Cómo influye el proceso de toma de decisiones en el clima laboral?	Entrevista	Gerente
		Los métodos de mando	Las características de los procesos de planificación	¿La forma en que se establecen los objetivos como influyen en el clima laboral?	Encuesta	Personal de Venta
				¿Considera que el proceso de planificación de objetivos influye en el clima laboral?	Entrevista	Gerente
		Los métodos de mando	Los procesos de control	¿Cómo influye en el clima laboral los procesos de control?	Encuesta	Personal de venta
				¿Cómo líder considera que el proceso de control influye en el clima laboral?	Entrevista	



						<b>Gerente</b>
		<b>Los métodos de mando</b>	<b>Otras dimensiones</b>	<b>¿Cuáles de las siguientes dimensiones influyen en el clima laboral?</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Personal de venta</b>
				<b>Como líder que otros aspectos cree que influyen en el clima laboral de sus subordinados?</b>	<b>Entrevista</b>	<b>Gerente</b>

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

**MATAGALPA-FAREM**

**ENCUESTA A COLABORADORES**

Soy estudiante del v año de la carrera de administración de empresas, turno matutino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-FAREM Matagalpa). El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre el liderazgo y clima organizacional Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020. De antemano le agradezco su valiosa colaboración.

Tipos de Liderazgo

1. ¿Cómo describe usted a su superior?

- Dominante\_
- Centraliza el poder\_
- No confía en sus subordinados\_\_

2. ¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?

- Toma en cuenta la participación de los demás\_\_
- Acepta ideas y críticas\_\_
- Genera confianza en sus subordinados\_\_

3. ¿Considera que su líder suele ser una figura pasiva?

Si\_\_

No\_\_

4. Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?

Incentiva\_\_

Ofrece recompensas\_\_

Asume roll de padre\_\_

5. ¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?

Cautivador\_\_

Entusiasta\_\_

Comunicativo\_\_

Inspirador\_\_

Visionario\_\_

6. ¿Cuáles de las siguientes características de liderazgo cree usted que posee su superior/gerente?

Desarrolla al empleado\_\_

Adapta su desarrollo a las necesidades\_\_

7. ¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?

- Escucha opiniones e inquietudes\_\_
- Atiende dudas\_\_
- Atiende incertidumbres\_\_

8. ¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?

- Integrador\_\_
- Cooperativo\_\_

- Creativo\_\_
- Rota los roles\_\_

9. ¿Cuáles de las siguientes personalidades de liderazgo considera que posee su responsable?

Escucha\_\_

Dialoga\_\_

Debate\_\_

Rasgos del líder

10. ¿Qué rasgos identifica en su líder?

Papel como líder\_\_

Ambiente situacional\_\_

La Rejilla Administrativa

11. Hacia donde considera que está enfocado el estilo de liderazgo de su jefe?

Hacia las personas\_\_

Hacia la producción\_\_

Clima Organizacional

Tipos de clima

12. ¿Cómo caracteriza el tipo de clima organizacional en la empresa?

Autoritario explotador\_\_

Autoritario paternalista\_\_

13. ¿Cómo caracteriza el tipo de clima en cuanto a la toma de decisiones y confianza en el trabajo?

Sistema consultivo \_\_\_\_

Sistema participativo en grupo\_\_

Componentes del clima laboral

14. ¿Cómo considera el ambiente físico en que se desempeñan los colaboradores?

Muy apropiado \_\_\_\_

Bastante apropiado\_\_

Apropiado\_\_

Poco apropiado\_\_

No apropiado\_\_

15. ¿Cómo caracteriza la estructura organizacional?

Define niveles jerárquicos\_\_

Define puestos de trabajo\_\_

División de tareas\_\_

Especialización\_\_

16. Cómo valora el ambiente social en que se desempeñan?

Muy apropiado \_\_\_\_

Bastante apropiado\_\_

Apropiado\_\_

Poco apropiado\_\_

No apropiado\_\_

17. Cómo valora las aptitudes, actitudes y motivación del personal?

Muy apropiado \_\_\_

Bastante apropiado\_\_\_

Apropiado\_\_\_

Poco apropiado\_\_\_

Los métodos de mando

18. Como influyen en el clima las fuerzas motivacionales?

Positivo\_\_\_

Negativo\_\_\_

No influye\_\_\_

19. Como influyen en el clima los procesos de comunicación?

Positivo\_\_\_

Negativo\_\_\_

No influye\_\_\_

20. Como influye en el clima la relación jefe/subordinado para lograr metas?

Positivo\_\_\_

Negativo\_\_\_

No influye\_\_\_

21. Como influye en el clima la pertinencia de la información para las decisiones?

Positivo\_\_\_

Negativo\_\_\_

No influye\_\_\_

22. La forma en que se establecen los objetivos como influyen en el clima laboral?

Positivo\_\_

Negativo\_\_

No influye\_\_

23. Como influye en el clima laboral los procesos de control?

Positivo\_\_

Negativo\_\_

No influye\_\_

24. Cuáles de las siguientes dimensiones influyen en el clima laboral?

Estructura\_\_

Responsabilidad\_\_

Recompensas\_\_

Relaciones\_\_

Identidad\_\_



## **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

### **MATAGALPA-FAREM**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE**

Soy estudiante del v año de la carrera de administración de empresas, turno matutino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-FAREM Matagalpa). El propósito de esta encuesta es recopilar información sobre el liderazgo y clima organizacional Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020. De antemano le agradezco su valiosa colaboración

#### Tipos de Liderazgo

1. Los colaboradores participan en la toma de decisiones?
2. Delega confianza y motiva trabajo en equipo en sus empleados
3. ¿Considera que sus empleados tienen el control de todo lo que se hace?
4. Como líder de qué manera vela por el bienestar de sus subordinados?
5. Como líder de qué manera logra entusiasmar a sus subordinados?
6. Como logra adaptar el nivel de desarrollo de los empleados a las nuevas necesidades de la organización?
7. Como líder de qué manera le da participación a sus subordinados?
8. Como líder como logra adaptar a los subordinados a los nuevos procesos?
9. Como líder practica habilidades comunicacionales con sus subordinados?



## Rasgos de líder

10. Cuál es su papel como líder?

## La Rejilla Administrativa

11. Como líder hacia donde enfoca sus esfuerzos para alcanzar las metas?

## Clima Organizacional

### Tipos de clima

12. Se considera un gerente autoritario?

13. Qué efectos tiene en el clima la toma de decisiones que toma como líder?

## Componentes del clima laboral

14. Como considera el ambiente físico en que laboran sus subordinados?

15. Considera que la estructura responde a las necesidades de la empresa y los clientes?

16. Cómo valora el ambiente social en que se desempeñan sus subordinados?

17. Como caracteriza a sus subordinados en cuanto actitudes, aptitudes y motivación?

18. Como líder considera que sus subordinados logran sus expectativas?

19. Como líder como considera que influye la comunicación en el clima de sus subordinados?

20. Cómo valora el proceso de influencia como líder en sus subordinados?

21. Como influye el proceso de toma de decisiones en el clima laboral?

22. Considera que los procesos de planificación de objetivos influyen en el clima laboral?

23. Como líder considera que el proceso de control influye en el clima laboral?

24. Como líder que otros aspectos cree que influyen en el clima laboral de sus subordinados?

## ANEXO No.4: Observación Directa



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

### **FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

#### **MATAGALPA-FAREM**

#### **GUIA DE OBSERVACIÓN**

El propósito de esta guía de observación es verificar algunos aspectos recopilados sobre el liderazgo y clima organizacional Wood's Bar and Lounge del departamento de Matagalpa, durante el periodo Julio 2019 a Junio 2020. De antemano le agradezco su valiosa colaboración

Clima Organizacional

Componentes del clima laboral

1. Ambiente físico de la empresa?

Muy apropiado \_\_\_

Bastante apropiado\_\_\_

Apropiado\_\_\_

Poco apropiado\_\_\_

2, ¿Cómo caracteriza la estructura organizacional?

Define niveles jerárquicos\_\_

Define puestos de trabajo\_\_

División de tareas\_\_

Especialización\_\_

3. Como se percibe el ambiente social de los colaboradores?

Muy apropiado \_\_

Bastante apropiado\_\_

Apropiado\_\_

Poco apropiado\_\_

No apropiado\_\_

4. Cómo valora las aptitudes, actitudes y motivación del personal?

Muy apropiado \_\_

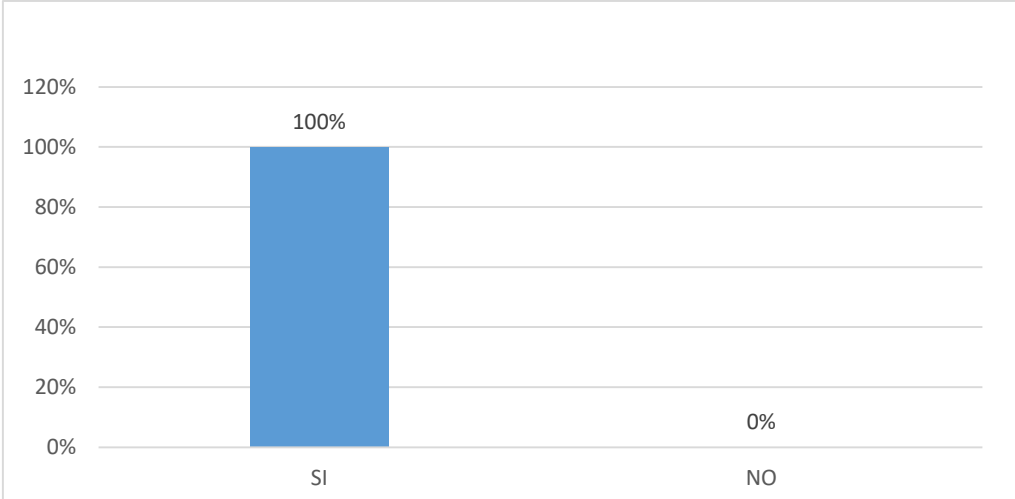
Bastante apropiado\_\_

Apropiado\_\_

Poco apropiado\_\_

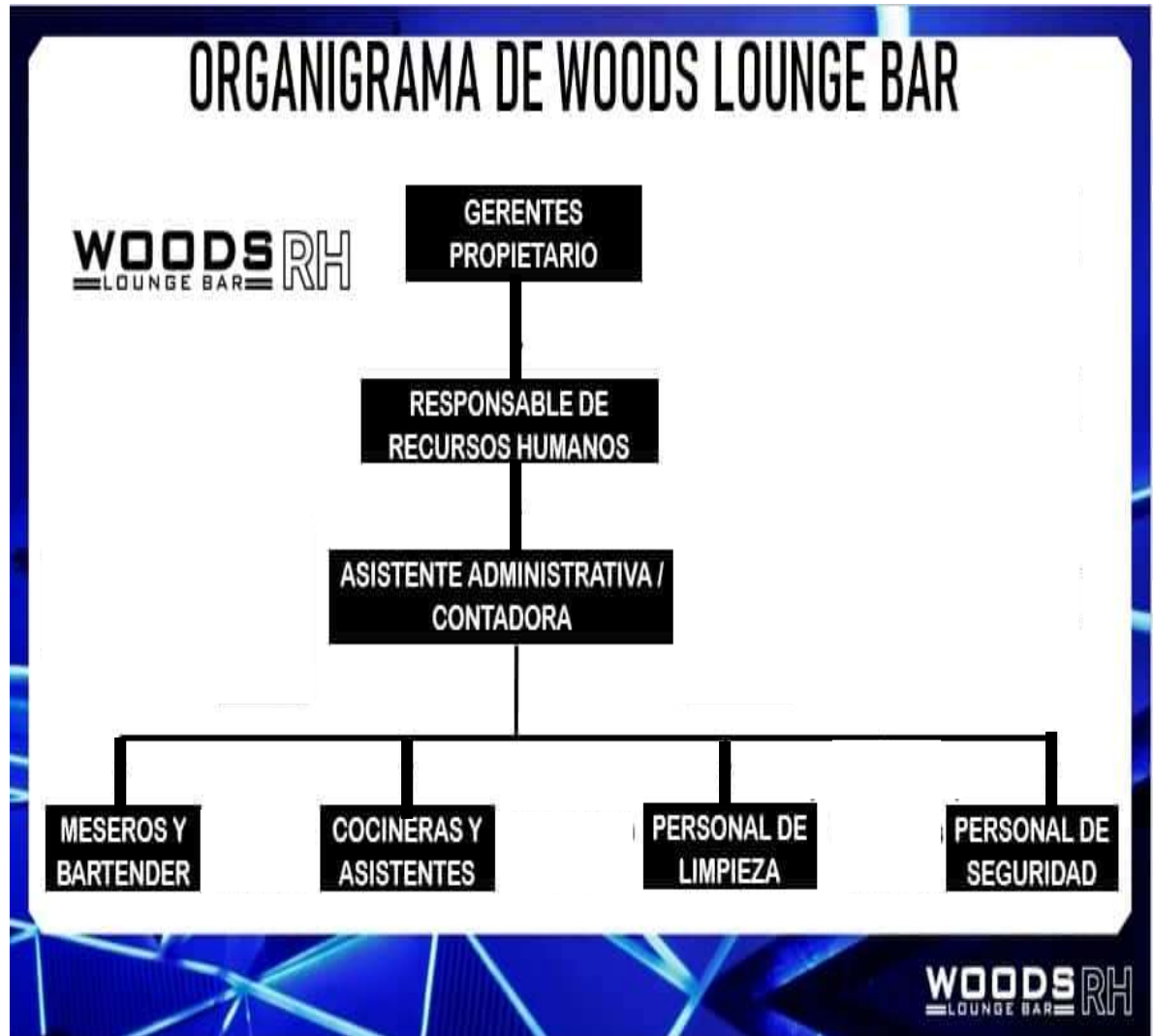
No apropiado\_\_

ANEXO No.5. Liderazgo Liberal o rienda suelta



Fuente: (Vílchez, 2020) Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

ANEXO No.6: Organigrama de la organización



Fuente: Autoría propia Vélchez (2020) A partir de observación directa.