

**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION**



**Liderazgo y satisfaccion laboral; Empresa AJEPER S.A.  
Planta. Sullana, 2016.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Licenciada en Administración de Empresas.**

**Autor:**

**Landeo Niño, Jany Marelli**

**Asesor:**

**Dra. Zapata Periche, Isidora**

**Piura - Perú**

**2018**

**Palabras clave:**

Liderazgo y satisfacción laboral

**Keywords**

Leadership and job satisfaction

Línea de Investigación

5. Área : Ciencias Sociales.  
5.2 Sub Área : Economía y Negocios  
5.2.12 : Talento Humano

## **TÍTULO**

**LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL; EMPRESA AJEPER  
S.A. PLANTA. SULLANA, 2016.**

## **RESUMEN**

El trabajo de suficiencia, tuvo como objetivo determinar el liderazgo y la satisfacción laboral de la Empresa AJEPER S.A. Planta Sullana, 2016. Concluyendo del 100% de la empresa el 67% del personal determina, el nivel del liderazgo se ubica en el nivel medio también el 90% es necesario se implementen las competencias de liderazgo como comunicación organizacional asimismo el 93% del personal considera que las remuneraciones no son atractivas y el 39% personal determina en el nivel medio a la satisfacción laboral

## **ABSTRACT**

The work of sufficiency, had like objective determine the leadership and the labor satisfaction of the Company AJEPER S.A. Sullana plant, 2016. Completing 100% of the company, 67% of the staff determines, the level of leadership is at the middle level, 90% is necessary, leadership skills are also implemented as organizational communication, 93% of the staff It considers that the remunerations are not attractive and 39% personal determines in the average level to the labor satisfaction

## INDICE

Portada .....	i
<b>Palabras clave:</b> .....	ii
Línea de Investigación.....	ii
<b>TÍTULO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>INDICE</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>LISTADO DE TABLAS</b> .....	viii
<b>LISTADO DE GRÁFICOS</b> .....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	2
3. OBJETIVOS .....	4
<b>4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	4
<b>4.1. Antecedentes</b> .....	4
<b>4.2. Bases Teóricas</b> .....	8
<b>4.2.1. Liderazgo</b> .....	8
<b>4.2.2. Satisfacción Laboral</b> .....	13
<b>5. PROPUESTA</b> .....	33
<b>6. RESULTADOS</b> .....	43
7. CONCLUSIONES.....	50
8. REFERENCIAS .....	51
ANEXO 1 .....	55

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios, a mis padres que siempre confiaron en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes de la Escuela de Administración, quienes hicieron posible la realización de este trabajo de suficiencia, gracias por los conocimientos y experiencias compartidas en este proceso de aprendizaje.

## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1 Considera usted, el liderazgo es fundamental .....	43
Tabla 2 Las empresas incentivan al personal el liderazgo.....	44
Tabla 3 Considera importante la comunicación organizacional .....	45
Tabla 4 Las empresas implementan las competencias de liderazgo.....	46
Tabla 5 Satisfacción laboral - Motivación.....	48
Tabla 6 Satisfacción laboral con respecto al compromiso laboral . .....	49

## **LISTADO DE GRÁFICOS**

Gráfica 1 Liderazgo es primordial en las empresas y organizaciones .....	43
Gráfica 2 Las empresas incentivan el liderazgo.....	44
Gráfica 3 Comunicación organizacional .....	45
Gráfica 4 Competencia de liderazgo .....	46
Gráfica 5 Satisfacción laboral - Remuneración.....	47
Gráfica 6 Satisfacción laboral - Motivación.....	48
Gráfica 7 Satisfacción laboral con respecto al compromiso laboral e .....	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

La investigación titulada liderazgo y satisfacción laboral en la empresa AJEPER S.A. de nombre comercial AJE; realiza actividades de comercio exterior de importador/ exportador distribuidora de embutidos “Don Pepito” S.A.C, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de embutidos al por mayor y menor, siendo su visión convertirse en el mayor distribuidor de embutidos en el sur de Lima, invirtiendo un importante porcentaje de sus recursos en este activo, a la vez es la principal actividad económica o giro del negocio

Sin embargo, en las empresas se visualiza por la ausencia del capital humano con liderazgo. Ante la necesidad de incrementar ventajas competitivas con el objeto de lograr posicionamiento por el consumidor final. Es decir, tener notoriedad en el mercado por ello es importante el liderazgo y la satisfacción laboral que permita ser guía para el desarrollo de las empresas encaminado a lograr la satisfacción laboral con el fin de contar con un ambiente laboral óptimo que permita el crecimiento de la empresa.

Las empresas, al contar con el capital humano con la capacidad de liderazgo, tienen las herramientas estratégicas para el crecimiento empresarial, que permiten tener resultados para mejorar los factores del clima laboral porque cuentan con: métodos de comunicación asertiva, reconocimiento público, disminución de conflictos.

Es un estudio descriptivo y con diseño no experimental. Enfocado en el área de la administración de la empresa AJEPER S.A., teniendo como sujetos de estudio a los trabajadores de la empresa, cuyo objetivo es determinar el liderazgo y la satisfacción de los trabajadores que son fundamentales para la investigación sobre el liderazgo la comunicación organizacional.

El siguiente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera

En el ítem 1 se realizó la presentación, con el propósito de determinar el nivel del liderazgo y satisfacción laboral en la empresa AJEPER S.A.

En el ítem 2 se describe la realidad problemática, enunciado sobre el liderazgo y la satisfacción laboral en la empresa AJEPER S.A. Institución donde se desarrolla el estudio.

En el ítem 3 se plantea los objetivos tanto objetivo general como los específicos.

En el ítem 4 se expone la fundamentación teórica, donde se presentan antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas de la investigación.

En el ítem 5 se plantea la propuesta mediante un programa con fin que a través del liderazgo se incremente la satisfacción laboral en la empresa AJEÉR S.A.

En el ítem 6 se presenta los resultados; mediante tablas y gráficos.

En el ítem 7, finalmente están las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Según la encuesta de escasez de talento las empresas de Japón tiene el 83%; México, Guatemala y la Zona Centro América 44 % y el Perú 68% tienen problemas para contratar a Directivos y por otro lado hay desempleo de 65 millones jóvenes que no pueden conseguir empleo en todo el mundo que representa la cuarta parte de la población laboral presentándose una paradoja (ManpowerGroup, 2015) se denota que en todo el mundo el porcentaje de empleadores tienen dificultad para contratar directivos, en vista que se dice no se consigue alguien para cubrir vacantes directivas y sigue aumentando en razón que no se cuenta con líderes con habilidades técnicas, experiencia, con entusiasmo, motivación y con actitud de aprendizaje destrezas. Es decir, con capacidad de analizar información para la toma de decisiones.

Para la mayoría de los gerentes, el desafío consiste en aprender a liderar en equipo, por ello es necesario que aprendan diversas habilidades, tales como: cultivar la tolerancia para compartir información, capacidad de escuchar, comprender en otras personas.

En el Perú, está en proceso el bienestar de los trabajadores propiciando el trabajo que contribuya a la mejorar la rentabilidad del negocio que conlleva a buscar la satisfacción laboral para los trabajadores y la productividad para la empresa todo ello en el contexto de la disciplina de la Administración respecto de los líderes de las empresas buscando la satisfacción laboral.

En la empresa AJEPER S.A Planta Sullana, se perciben desgaste entre las áreas razón, al denotarse descontento laboral al no haber coherencia entre plazas y cargos, existe descoordinación entre los jefes inmediatos superiores, asimismo entre compañeros de trabajo, Es decir no se percibe una fluidez comunicación entre los niveles de coordinación, la infraestructura, además se suma los retrasos de la presentación de la información evidenciando un conjunto de situaciones insatisfechas en razón que se observa que la dirección no ejerce liderazgo presentándose un impacto negativo en el desarrollo laboral y ante ello se genera la insatisfacción laboral.

Debido a la importancia que tiene esta empresa ante la sociedad, surge la necesidad de realizar la investigación desde las variables el liderazgo y la satisfacción laboral para conocer su entorno y el logro de los objetivos en la organización Es decir, un gerente con liderazgo que conduzca a sus trabajadores llegar a la meta e involucre a los equipos que laboran dentro de cada departamento incluyendo al personal por contrato temporal por eso debe saber que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz asimismo se denote la posición gerencial.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Determinar el liderazgo y la satisfacción laboral de la Empresa AJEPER S.A. Planta Sullana, 2016.

#### **Objetivo Específicos**

Determinar el nivel de liderazgo en la Empresa AJEPER S.A.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en la Empresa AJEPER S.A.

Variable:

Variable: **Liderazgo**

Dimensiones:

- Comunicación organizacional

Variable: **Satisfacción Laboral**

Dimensiones:

- Remuneración
- Motivación
- Compromiso laboral

### **4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación se interrelacionó los antecedentes, las bases teóricas y las hipótesis sobre las variables de liderazgo y satisfacción laboral, desde la disciplina de Administración de Empresas, desarrolló este conocimiento profundo y especializado Existen trabajos previos sobre el liderazgo y satisfacción laboral.

#### **4.1. Antecedentes**

Se presenta las siguientes investigaciones previas que permite saber que tanto se ha investigado de las variables de estudio

Chiang (2014) investigó la tesis satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile, cuyo objetivo es analizar la relación entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en 145

docentes de Instituciones de educación pública y privada en Chile. Para medir satisfacción laboral se utilizó el cuestionario de Chiang et al. (2008) y para los estilos de liderazgo un cuestionario basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard (Chiang y Salazar 2011). La fiabilidad de las escalas es variable y en todos los casos adecuada, con tamaño de Alfa de Cronbach entre 0.7 y 0.9. Los valores de satisfacción laboral están alrededor de 4 (escala de 1 a 5), situando a los encuestados en un nivel de “laboralmente satisfechos”. No hay resultados que indiquen niveles de satisfacción bajos. Los valores respecto de los estilos de liderazgo instrucción, persuasivo, participación y delegación están entre 3 y 3,5, tanto para la muestra femenina como masculina. Los resultados indican que los cuatro estilos de liderazgo están presentes y con niveles medios. Existen correlaciones estadísticamente significativas, en niveles bajos entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. Se destacan las correlaciones positivas entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y los estilos de liderazgo persuasión y participación. El estilo de liderazgo delegación no se correlaciona con ninguno de los factores asociados con la satisfacción laboral.

Olivares (2015) investigó la tesis titulada “*Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club Campestre Puma De Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*”, tuvo como objetivo determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra, el enfoque que se utilizó para la investigación fue cuantitativo, tipo de investigación sustantiva descriptiva, el diseño de investigación fue un diseño no experimental transeccional descriptivo - correlacional. La población fue un total de 34 personas y el tipo de muestra, es una muestra no probalístico intencionada, y por la accesibilidad a la muestra se trabajó con el total de personas que laboran en la empresa, que son un total de 34 personas; para la recolección de la información, se elaboró y se aplicó un cuestionario , validado a través del juicio de tres expertos, docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas de la Facultad de Ciencias de la Empresa, el cuestionario estaba conformado por 3 partes: la primera parte contenía 7 preguntas sobre

datos generales, la segunda parte mide la variable estilo de liderazgo compuesta por un total de 20 preguntas en la escala de Likert y la tercera parte mide la satisfacción laboral compuesta por un total de 22 preguntas en la escala de Likert, cuya confiabilidad de la consistencia interna del instrumento alcanzó un valor de 0,771 y 0,782 respectivamente para cada variable, según el coeficiente del Alfa de Crombach, la cual es aceptable. Para la contrastación de hipótesis se utilizó el software SPSS 22, según el método estadístico del coeficiente de correlación de Spearman, concluyendo: En cuanto a la hipótesis general se obtuvo que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. en la ciudad de Andahuaylas, en el año 2015. Ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor a 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594 el cual significa, que existe una correlación positiva media, aceptando así la hipótesis general del trabajo de investigación En cuanto a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados: En cuanto a la primera hipótesis 1 ( $H_1$ ), se determinó que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral, y se rechazó la hipótesis específica 1 ( $H_1$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,189 el cual es mayor al 0,05 que es el nivel de significancia. En cuanto a la segunda hipótesis 2 ( $H_2$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis específica 2 ( $H_2$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,395. En cuanto a la tercera hipótesis 3 ( $H_3$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo consultivo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis específica 3 ( $H_3$ ), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,008 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,447. En cuanto a la cuarta hipótesis 4 ( $H_4$ ), se determinó que existe una correlación positiva débil entre la dimensión liderazgo participativo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la

hipótesis específica 4 (H<sub>4</sub>), ya que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,005 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,469.

Mino (2016). Investigó la tesis denominada “*Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica Los ángeles de Chimbote-2014*” cuyo objetivo determinar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, se aplicó a una muestra de 30, entre docentes administrativos y directivos, la población conformada fue de 91, una encuesta que consta de tres partes entre datos generales, evaluación de los estilos de liderazgo y evaluación de la satisfacción laboral. Se obtuvo los siguientes resultados: que los Estilos de liderazgo predominante son el Transaccional y Transformacional; la satisfacción laboral global del personal docente y administrativo es alta, sin dejar de tener en consideración que dentro de los factores extrínsecos los ítems referentes al horario de trabajo y remuneración han mostrado una satisfacción baja y que existe una correlación alta entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Alvarado (2010) realizó la tesis la tesis titulada “Relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en socios con cargos estratégicos e intermedios de las empresas privadas en la ciudad de Piura”. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre los Estilos de Liderazgo y el Empowerment en socios con estratégicos e intermedios de las empresas privadas en la ciudad de Piura. En dicho programa se identificó los estilos de liderazgo y de empowerment, que caracteriza a los sujetos bajo investigación; para contrastar hipótesis se hizo uso del análisis de correlación a través del coeficiente de Spearman, el cual se utilizó debido a que los puntajes obtenidos

en cada escala, provienen de preguntas medidas en escala ordinal. Para ver si hay o no correlación significativa se tuvo en cuenta que el valor Sig (Significación) fuese menor a 0.05 (correspondiente a un nivel de significación del 5%) y que la correlación sea mayor a 0.3 ( $r > 0.3$ ). En este caso se concluyó que no existía correlación entre las variables, lo que condujo a rechazar las hipótesis de investigación.

Para entender mejor el tema a profundidad se desarrolla y fundamenta la definición y comprensión de las variables de investigación

## **4.2. Bases Teóricas**

### **4.2.1. Liderazgo**

Para el logro de la empresa u organización se posicione en el mercado en el que desarrolla las actividades sea de comercio, servicios y fabricación o producción es necesario el liderazgo. Malvicino (2003) lo afirma: El liderazgo es un reto en cualquier tiempo, pero en este tiempo de globalización, ha generado cambios inesperados por ello la nueva economía multiplico los interrogantes y las opciones de las empresas. De allí que emergen los líderes que son hombres persiguiendo sus sueños, y por eso suelen móviles, innovadores, apasionados y disciplinados, por ello los líderes son la base que pueden encabezar grandes transformaciones.

Daft (2010) dice el liderazgo es la relación de influencia, está presente entre los líderes y sus seguidores, con el propósito las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Asimismo, Rodríguez (2010) mencionó que el liderazgo es un proceso en el cual una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo.

Robbins (2009) define al liderazgo a la aptitud que influye en el grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en

una organización, un buen líder trata de distribuir el trabajo en su gente tratando de que trabaje la mayor cantidad de tiempo en sus talentos porque cuando no lo hace es desmotivante o aburrido.

Robbins (2009) estableció en su libro 5 Teorías Contemporáneas del Liderazgo: Modelo de Fiedler, es el primer modelo de contingencia sobre el liderazgo, propone que el rendimiento eficaz de un grupo dependía del correcto acoplamiento entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado actual.

La primera teoría, es la situación permite que el líder ejerza control y la influencia. El modelo se basó en estilo de liderazgo sería el más eficaz en diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir esos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación. Para entender el modelo Fiedler, propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo fundamental del liderazgo del propio individuo.

Las dimensiones son las relaciones del líder con los miembros del grupo donde hay un grado de confianza, seguridad, respeto que sienten los subordinados por su líder estas pueden calificarse como buenas o malas. Estructura de la tarea puede ser el grado en el cual las asignaciones de trabajo estaban formalizadas y sujetas a procedimientos; se califica como alta o baja. Poder de la posición es el grado de influencia que tenía un líder sobre las actividades basadas en el poder, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incremento de salario; se califica como fuerte o débil.

La segunda teoría, es La Teoría de ruta – meta desarrollada por Robert House, la teoría ruta-meta es un modelo de contingencia de liderazgo que ha tomado elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación. La esencia de esta teoría es la labor del líder consiste en brindar apoyo a seguidores para el

logro de las metas y proveer la dirección y garantizar que dichas metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización.

El termino ruta-meta proviene de la idea de que los líderes eficaces aclaran la ruta para ayudar a sus seguidores a transitar, desde donde se encuentren hasta alcanzar sus metas de trabajo y facilitarles todo el recorrido por la ruta, reduciendo los obstáculos y los peligros latentes, el comportamiento de un líder resulta aceptable para sus coordinados en la medida en que estos lo consideren como una fuente de satisfacción inmediatamente como un medio para su satisfacción futura, el líder es motivacional en el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de que estos tengan un buen rendimiento y provea el entrenamiento, la guía, el aporte y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficaz. Para proponer a prueba estas declaraciones.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo; el líder dirigente que hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos programa trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas, el líder sustentador que es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados, líder participativo que consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión, líder orientado a los logros que establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.

La teoría de ruta-meta de House; propone la teoría del liderazgo basada que un buen líder es eficaz cuando sus seguidores creen que es claro al fijo sus metas, guía y suministra apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen el camino o ruta hacia las metas.

Los subordinados esperan del líder aumente la probabilidad de llegar a las metas y recompensas propuestas.

Todos los tipos de variables situacionales o de contingencia, las cuales moderan la relación entre el comportamiento de liderazgo de los resultados

obtenidos: las variables del ambiente que están afuera del control del subordinado (factores tales como: la estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el grupo de trabajo).

Factores de contingencia: estructura de la tarea, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo.

Comportamiento del líder: Dirigente; sustentador, participativo, orientado a logros.

Resultados: rendimiento, satisfacción.

Factores de contingencia de los subordinados: localización del control, experiencia, capacidad percibida

Los que forman parte de las características personales del subordinado (la localización del control, la experiencia y la capacidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que el líder requiere para maximizar los resultados que logre el subordinado; características personales y el comportamiento del líder.

Esta teoría propone que el comportamiento del líder será eficaz cuando su presencia sea redundante frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incongruente con las características del subordinado.

Desde el liderazgo dirigente, conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o provocan estrés, que cuando son altamente estructuradas y están bien definidas.

El liderazgo dirigente, es redundante por subordinados dotados de una alta capacidad percibida o con un grado considerable de experiencia que conduce a un grado de satisfacción más alto de los empleados cuando exista un grado considerable de conflicto dentro del grupo de trabajo. las relaciones formales de autoridad son burocráticas, tanto más deberán exhibir los líderes un comportamiento sustentador y apartarse del comportamiento de líder.

El liderazgo sustentador, se traduce en alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los subordinados realizan tareas estructuradas.

Estilo participativo, los subordinados con una localización del control interno (los que creen que controlan su propio destino) se sentirán más satisfechos con un estilo participativo y los subordinados con una localización del control externa se sentirán más satisfechos con un estilo participativo.

La tercera teoría de la atribución del liderazgo aborda el problema de dar sentido a las relaciones de causa y efecto, sostiene que el liderazgo no es más que una cualidad que la gente atribuye a otros individuos, utilizando el marco de referencia de las atribuciones, las investigaciones revelan, la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos, tales como: inteligencia, personalidad sociable, gran capacidad verbal, agresividad, comprensión y laboriosidad, también se ha descubierto que el líder alto-alto (es decir, alto en establecimiento de la estructura y alto en consideración) es consistente con las atribuciones populares de lo que se necesita para ser un buen líder, cualquiera que sea la situación, el estilo de liderazgo alto-alto tiende a ser percibido como el mejor.

En el nivel organizacional, el marco de atribuciones explica por qué existe entre las personas la propensión a atribuir al liderazgo los casos extremos de rendimiento ya sea positivo o negativo, explica la vulnerabilidad de los directores generales ante los imprevistos financieros, pero tienden a recibir el crédito de todos los resultados financieros extremadamente positivos, se tiene como herramienta fundamental para el ejercicio del liderazgo la comunicación en la expresión de ideas, retroalimentación de procesos y dirección del equipo de trabajo (seguidores) de manera convincente.

La forma como un líder sepa comunicar sus pensamientos y sepa utilizar el lenguaje apropiado para dirigirse a su grupo es determinante a la hora de generar confianza, expectativas y por ende, buenos resultados. Desde esta

perspectiva, la comunicación es la pieza fundamental al constituirse como el instrumento estratégico para los procesos de redefinición de competencias o prácticas de un líder, y desde luego de las relaciones de liderazgo. Se argumenta en la comunicación organizacional al ser un proceso por medio sus integrantes recolectan información acerca de la organización y de sus cambios. Es decir, es la esencia, el corazón, el alma y la fuerza dominante al interior de una organización.

Uno de los temas más interesantes sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces suelen ser considerados como personas consientes o firmes en sus decisiones. Michael Dell, se mostró comprometido, firme y consistentes en las decisiones que tomaban y en las metas que establecían. La evidencia indica que un líder heroico es percibido como alguien que asume una causa difícil o impopular, pero mediante la determinación y la persistencia, al final alcanza el éxito.

Por último, se tiene cuarta teoría la Teoría del liderazgo carismático, es una extensión de la teoría de la atribución. Sostiene la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades de liderazgo cuando observan ciertos comportamientos en ellos, la mayoría de los estudios del liderazgo carismáticos de sus homólogos no carismáticos.

#### **4.2.2. Satisfacción Laboral**

Locke (1976), estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo, y precisa la satisfacción laboral es el “estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva que realiza una persona, sobre su trabajo o de las experiencias laborales del sujeto también Werther y Davis (1982) la definen como el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables, mediante los cuales los trabajadores perciben su empleo. Lo importante es reconocer que la satisfacción, es un sentimiento de relativo placer o dolor, lo que es distinto a los pensamientos objetivos y de las intenciones de

comportamiento Es decir un sentimiento de agrado o una actitud de positiva frente a su trabajo; que permite estar en un ambiente agradable, dentro del ámbito de una empresa u organización y por la que se pueda percibir una serie de compensaciones económicas.

Garmendia y Parra. (1993), precisa, la satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas: remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. Estos autores definen que alguien estará satisfecho con su trabajo, cuando. Como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel; sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea.

Mitchell (1997), define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el trabajador para el logro de un objetivo. La motivación consta de dos elementos: el "porqué" de la conducta, que son los motivos que hacen que la persona actúe de cierta manera; y el "como" va a desarrollar su conducta, que es el proceso de la motivación y según Alderfer (1969) la satisfacción laboral, como una actitud que refleja el sentimiento de las personas respecto a algo; reflejándose en la vida particular del trabajador. En tal sentido el gerente debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción.

La satisfacción laboral se enfoca de diferentes maneras, en base a las diferentes teorías utilizadas por autores, que especifican las evidencias de la satisfacción; esta se puede entender como un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden determinar en dos dimensiones fundamentales: características del trabajador, y las características de la actividad laboral que se obtiene como resultado del trabajo y lo que espera recibir a cambio del esfuerzo físico y mental (García, 2010).

En los últimos años el mundo están sucediendo una serie de cambios sociales, económicos y culturales impactando con fuerza a las distintas esferas de desarrollo del ser humano; cambiando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones, porque hay un proceso de modernización y crecimiento económico acelerado, con economías abiertas y competitivas y con procesos cada día más emergentes en el uso de tecnología para la producción de bienes y servicios. (Robbins, 2009).

Existe un consenso sobre el origen de la satisfacción laboral; que las organizaciones deben trabajar, por mejorar el grado de satisfacción de sus trabajadores; para lograr un mayor grado de involucración de éstos con los objetivos empresariales, una mayor productividad y un mejor clima laboral. Factores todos ellos favorecedores del incremento de la competitividad. Pero es necesario también, implementar medidas de esa satisfacción que permitan un análisis objetivo. (Fernández y Molaes, 2006).

Existe una gran cantidad de criterios que miden el desempeño como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que son características individuales que interactúan con el trabajo de la organización, para producir comportamientos, los cuales a su vez afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para poder medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación; responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión.

La satisfacción como *“Una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”*. Específico, Robbins (2009) el grado de satisfacción del trabajador, va a depender de la diferencia que exista entre lo que recibe y lo que espera; tomando en cuenta que mientras menor sea esta diferencia, mayor va a ser el grado de satisfacción laboral. En general, se encuentra las recompensas internas y externas que son generadas por la

organización. Las recompensas externas, hacen referencia a todas las formas de compensación o beneficios suplementarios, que son aspectos relevantes a tomar en cuenta dentro de cualquier contexto laboral. Principalmente los beneficios apropiadamente diseñados sirven para atraer, motivar, retener y finalmente satisfacer las necesidades de los empleados de la organización; ya que estos favorecen la percepción que tienen los mismos de la seguridad laboral, y las oportunidades para obtener promociones o ascensos. Por su parte, las recompensas internas tienen relación con las características del trabajo, o la naturaleza de las tareas que el empleado desempeña.

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Spector, (2002), concluye que la satisfacción laboral, produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones; desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores, en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Hoy en día los trabajadores tienen tendencia a seleccionar trabajos que les permita utilizar sus destrezas, que favorezcan la libertad y la constante retroalimentación de su desempeño, que fortalezca el bienestar del trabajador. Por estas razones, resulta beneficioso enriquecer la capacidad de la empresa, con el objetivo de incrementar la libertad & independencia, variedad de tareas y retroalimentación de la propia actuación.

La satisfacción laboral, no solo es importante en cualquier término de bienestar deseable para las personas donde quieran que trabajen; además en términos de productividad, y calidad para las empresas y desde luego con recompensas justas se refiere al régimen de compensación salarial, y a estrategias de ascensos que se sigue en la organización; que son las principales características que reciben los trabajadores a cambio de su labor que generan en la empresa. Sin duda alguna, las experiencias laborales influyen en los sentimientos y conductas del trabajador en su esfera no laboral. El trabajo constituye un

aspecto importante de la vida de los trabajadores, incluso aunque ellos no lo vean como su mayor interés. Pero también, los empleados están influidos por los sucesos y experiencias que tienen fuera del lugar del trabajo. Esta interrelación entre ambas esferas de la vida (laboral y no laboral), es un importante componente, para el entendimiento de las reacciones de la gente en su trabajo. (Álvarez J. 2008)

Según Robbins (2009) La importancia de la satisfacción laboral se especifica en tres condiciones fundamentales,

- Evidencias de que los trabajadores insatisfechos, faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos, gozan de mejor salud y viven más años.
- La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

De allí, las empresas tienen la necesidad de conocer las necesidades de los trabajadores, y crear las vías necesarias para su satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo. El tema es muy debatido en nuestros días en los campos académicos y empresariales y de mayor interés creciente por las empresas. (Martínez, 2007)

Herzberg (1987), plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral, en realidad procede de distintas fuentes, para lo cual realizó un estudio con ingenieros y contadores los cuales le pedía que escribieran las situaciones que les producían satisfacción y cuales insatisfacción en su trabajo, concluyó su estudio diciendo que la motivación tiene dos factores: los que se asociaban con sentimiento positivos hacia su trabajo, a los que llamaron motivadores de la satisfacción laboral; y en ellos tenemos la realización, el reconocimiento, la responsabilidad, las perspectivas de promoción y el trabajo en sí mismo. Y los segundos elementos llamados de higiene, que eran únicamente los que evitaban la insatisfacción laboral como son las normas de la organización, relaciones interpersonales, condiciones laborales físicas.

### **Características que se repercute en la satisfacción laboral**

En la administración de recursos humanos de las empresas, son muy importantes los conocimientos, la experiencia, las habilidades, son parte del patrimonio personal, los recursos humanos, implican una disposición voluntaria de la persona por la justa retribución, y sin su pleno consentimiento. Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó anteriormente, voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él, si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales; los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros reflejen las inversiones y los costos en sus recursos humanos, definiendo las características fundamentales de la satisfacción laboral son las siguientes:

La eficacia: Es el grado en que se alcanzan los objetivos y las metas de la organización, es decir eficacia es hacer las cosas que se deben hacer.

Eficiencia: Mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados, en otras palabras, la eficiencia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas porcentajes. La eficiencia es simplemente hacer las cosas bien.

Universalidad del Sistema de Medición: Este sistema es aplicable del sector real y en cualquiera de sus entornos. Por ello, es aplicable a toda institución pública, privada, del sector servicios o sector real, incluso a las instituciones sin ánimo de lucro.

### **Teorías de motivación y modelos de satisfacción laboral**

Taylor (1911), considera el comportamiento humano de los trabajadores en el ámbito laboral como una satisfacción laboral, por realizar los primeros estudios sobre la dirección científica de la empresa orientada a como establecer un método de trabajo que lograra la mayor productividad y rendimiento del personal. Para ello se deberían seguir los siguientes pasos:

Seleccionar científicamente al personal, de forma que exista concordancia entre el puesto de trabajo y las características del trabajador, los que no posean las condiciones requeridas debería ser excluido de la organización.

Instruir y adiestrar a los trabajadores, sobre la base de lograr una destreza en sus actividades cada vez mayor; esto implica una especialización en el trabajo y un establecimiento de métodos de trabajo basados en un estudio científico de los diversos modos de llevar a cabo cada tarea y los tiempos empleados, hasta conseguir el modo mejor.

Establecer unos estándares laborales, con los que podamos comparar el rendimiento del trabajador y consecuentemente relacionar su salario. Esto permitiría que los trabajadores deseosos de aumentar su retribución aumenten su productividad mediante la aceptación de los métodos estandarizados que llevan a un mayor rendimiento.

En la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1945), se advirtió que la motivación de los trabajadores no se produce por la retribución económica, sino por la satisfacción en la realización del trabajo, lo que a su vez está mediatizado por la participación en un colectivo informal que reconoce y aprueba su labor. Esta relación conocida como efecto Hawthorne, plantea que en todo trabajador, el deseo de llevarse bien con sus compañeros pesa más que el interés meramente individual, la explicación dada consiste en que para el trabajador la empresa no es solo un lugar de trabajo, sino también un modo de vida que debe de ser satisfactorio.

Como resultado de sus investigaciones indicaba las siguientes condiciones:

La necesidad de reconocimiento, seguridad y sentido de pertenencia es más importante en la creación de la moral laboral y en su productividad, que las condiciones físicas bajo las que se trabaja.

Una queja no se basa necesariamente en un hecho objetivo, muy frecuentemente es un síntoma que manifiesta una alteración del estatus individual.

El trabajador es una persona cuyas actitudes y efectividad están condicionadas por demandas sociales tanto intrínsecas como extrínsecas al empleo; no actúa como individuo aislado, sino que está fuertemente influenciado por una serie de relaciones sociales, que le agrupa laboralmente en unos colectivos de trabajo.

Los grupos marcan sus propias reglas de conducta, causantes a su vez de pautas de rendimiento, que adquieren tal fuerza y grado de seguimiento, que pueden afectar en un alto grado al comportamiento y productividad de cada individuo, aunque con este comportamiento contraviniese lo establecido por la empresa.

La colaboración en equipo no ocurre por accidente, debe ser planificada y desarrollada.

Esta teoría de las relaciones humanas considera, los aspectos organizativos formales de la empresa que son importantes en las interrelaciones de sus trabajadores, ya que estas son las que determinan su actitud, conducta y su efectividad. El estudio de la satisfacción-motivación laboral debería analizar al trabajador desde un punto de vista global.

La teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer (1969), señala la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- Existencia: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo d la clasificación de estima por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de auto realización.

El modelo señala, la persona trabajadora posee tres grupos de necesidades, referidas a las necesidades de motivación. La persona sólo está satisfecha en su trabajo cuando están cubiertas sus necesidades de motivación. Por lo tanto, el autor especifica los factores extrínsecos del trabajo, no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, si no que están relacionados con políticas de organización como la supervisión, la disponibilidad de recurso, el salario y la seguridad.

La teoría de Alderfer facilitó la investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende sólo de la satisfacción de necesidades superiores, ya que pueden estar insatisfechas y centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores. Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión.

Mientras que el modelo de Maslow sigue un rígido orden jerárquico, que implica que no se activa una necesidad si antes no lo han hecho las necesidades inferiores a ella, el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte, no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores. Si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía.

Según la teoría de Maslow (1970), este propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer al menos relativamente cada nivel, para que las necesidades de un nivel superior le influyan en su comportamiento.

El primer nivel, las necesidades primarias son para la subsistencia del individuo o necesidades fisiológicas (comer, beber, dormir), laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas que permitiesen sobrevivir.

El segundo nivel la necesidad de protección y seguridad. En el aspecto laboral afectaría a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social, salario superior al mínimo, libertad sindical.

El tercer nivel constituye a las necesidades superiores, que abarcan en orden creciente las necesidades sociales (vinculación, cariño, amistad, etc.), y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, la supervisión constructiva.

El cuarto corresponde a la consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones, reconocimiento de la labor realizada y del estatus.

El quinto nivel más alto, implica la autorrealización personal que laboralmente supone la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

Rogero (2005), especifica el deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción laboral, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores.

Este modelo teórico afirma que la satisfacción laboral de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que este es uno de los factores prevalentes relacionados con la motivación. Solo las necesidades que influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concurrentes pero las básicas predominarán sobre las superiores. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo de motivacional relativamente para sus necesidades que requieren (Rogero, 2005).

La teoría de Vroom (señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. Es decir, los trabajadores están satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades. (Vroom, 2010)

En el modelo de Vroom (2010), considera que las personas se motivan cuando al realizar cosas y esforzarse por lograr un alto desempeño para llegar a la meta es porque creen en su valor, si están seguras de que lo que harán contribuirá

lograrla y si saben que una vez que alcancen la meta recibirán una recompensa, de tal manera que el esfuerzo realizado ha valido la pena.

En esa línea los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación de los beneficios de un trabajador es igual a los otros trabajadores, se considera que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

### **Factores que influyen en la satisfacción laboral**

Posteriormente los conceptos relacionados a los factores de la satisfacción laboral dan como reconocimiento, el logro, avance profesional y la responsabilidad, que dan como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos factores que influyen dentro de las empresas, para garantizar el éxito y lograr un objetivo se determinan tales como supervisión, condiciones de trabajo, factor económico, compañerismo entre los trabajadores.

Dessler G. (1976). clasifica dos clases de factores:

Factores intrínsecos o motivadores que incluyen en la relación del empleado, trabajo, realización, reconocimiento, y el trabajo estimulante de la responsabilidad.

Factores extrínsecos determina las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades del desarrollo psicológico. De modo que el empleador se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad,

logrando objetivos alcanzables solo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción del empleador. Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores. Por ejemplo, el creer estar equitativamente pagado, causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral.

### **El liderazgo se presenta en:**

#### ***Supervisión:***

Los empleados que tienen supervisores tolerantes considerados, capaces de comunicarse correctamente con ellos, que dan respuesta a sus inquietudes, están más satisfechos que los empleados que tienen supervisores autoritarios u hostiles. De aquí se puede inferir que, el comportamiento de los supervisores es uno de los principales determinantes de la satisfacción del empleado, ésta se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño. Escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos. Lo que determina que los trabajadores al tener una supervisión adecuada ellos se sentirán satisfechos al recibir un buen trato por parte del supervisor, los trabajadores contribuirán con un mejor desempeño laboral, *es de gran importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo.* (Pinilla, 1982).

#### **Estilos de supervisión.**

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal.

### **Supervisor autoritario.**

Es en base al estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas. El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo; y exigir obediencia supervisando constantemente a sus trabajadores.

### **Supervisor democrático**

En este tipo de liderazgo, el líder buscar ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores; pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible; ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

### **Supervisor liberal**

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

*Según Robbins (2009), establece, “La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro*

*de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.*

Management y liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar; ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones:

La primera es la parte emprendedora, que consiste en definir la misión de la empresa.

La segunda función es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente, detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

### **Condiciones de trabajo.**

Debe ser en un ambiente de trabajo, que les permita su bienestar personal y facilite el desarrollo eficiente de su labor. Un ambiente cómodo y adecuado para la actividad a desarrollar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Las condiciones de trabajo se clasificaron en tres tipos:

Condiciones de entorno, las que se encuentran ligadas no solo al espacio en el que se trabajó, sino también a las herramientas con que cuenta el trabajador para realizar sus labores.

Condiciones de riesgo, donde existen factores de riesgo que requieren medidas preventivas.

Condiciones de servicios, en el que existen servicios que el trabajador valora, y toma en cuenta a la hora de tomar una decisión de cambio de trabajo.

Las condiciones de trabajo que existen y que resalta el ambiente laboral, interviene directamente con el trabajador, mediante las condiciones propias de la organización; con ello permite identificar las áreas de oportunidad y de desarrollo potencial, para la mejora de los procesos que conduzcan a obtener mejores beneficios económicos y de calidad. El estudio de las condiciones

socio laborales, ha adquirido una enorme importancia en las investigaciones de los últimos años. Para algunos autores su relevancia estriba en la incidencia significativa del entorno laboral sobre la salud de las personas, y el desarrollo de la organización para la cual trabajan; para otros, surge por una ampliación del concepto de salud, y una preocupación por la prevención y la eficiencia. Finalmente, desde una dimensión social de la empresa, se defiende que ésta debe fomentar también, el desarrollo profesional y personal de las personas. El interés por las condiciones de trabajo, se ha incrementado a partir de la expansión del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones. Un buen entorno laboral afecta a las personas y a los procesos de trabajo, mejorando, como consecuencia los resultados. Aunque hay que reconocer también, que este tema ha sido amplificado en gran manera, por los medios de comunicación social. En la actualidad son frecuentes las noticias que destacan el estrés y el malestar del trabajador (Pérez, J & Camps, V. 2011).

### **Factor económico**

Herzberg (1987), diferencia dos grupos de factores que influyen en la satisfacción del trabajador, los extrínsecos y los intrínsecos. Los factores extrínsecos se refieren a las condiciones generales del trabajo como organización, horarios, salarios, seguridad en el trabajo, promoción, es decir son factores monetarios o recompensas materiales. Dentro del término remuneración se incluyen todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización abona a sus trabajadores por la labor realizada. Salarios, jornales, beneficios, incentivos, etc. se encuentran incluidos en el término.

Según Werther (2000), “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”. El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida; sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades,

asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Como por ejemplo citaremos:

**El Pago:** Es un elemento importante para la administración de recursos humanos, porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción; lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño; llevar al ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida, y la capacidad competitiva de la empresa, constituye en gran medida uno de los objetivos del departamento de recursos humanos. Podría decirse que, lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

**El Salario Emocional:** En tiempos donde la competitividad de las empresas se define más por la calidad de sus trabajadores que por otros factores, como los tecnológicos o monetarios; parece importante considerar como potenciar su satisfacción laboral, a modo de retenerlos en sus puestos de trabajo, y además, lograr un nivel de desempeño acorde a las necesidades de la empresa. Para lograr dicha meta, se debe considerar como mantener a los trabajadores satisfechos, como movilizarlos y mantenerlos alineados con los objetivos organizacionales.

Externo.

**Remuneraciones:**

Incentivos Salariales. - Programas diseñados para recompensar el buen desempeño de los trabajadores. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos, participación en los resultados de satisfacción de los empleadores.

Beneficios. - Casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas como las vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado.

Las compensaciones de los trabajadores pueden ser directas o indirectas. Son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo, en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas cuando recibe toda clase de recompensas como vacaciones, gratificaciones, horas extras, seguros. La remuneración constituye cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente; como resultado de su trabajo que desarrolla diariamente en las empresas.

De acuerdo a las opiniones de los autores se deduce, es significativo considerar el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo; como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización. Para que la compensación sea apropiada la empresa debe contar con un sistema de remuneraciones, que se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización sean distintos, entonces, al admitir la existencia de diferencias respecto del impacto de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

Las empresas siempre pensando en términos de costos o beneficios el sistema de compensaciones, al fijar una remuneración esperan un resultado de su

inversión. Es fundamental el tema del factor económico para los trabajadores, inclusive en la actualidad, la forma en que ofrece soluciones para incrementar la satisfacción laboral de los empleados no deja de apelar, la conciencia de costos de las empresas que darían beneficios a sus colaboradores. Si se considera que el salario, beneficios complementarios y mejora en las condiciones ambientales de trabajo solo son útiles hasta cierto punto, sigue siendo una esperanza que conceptos como factores de motivación y enriquecimiento del trabajo se conviertan en la clave para incrementar la satisfacción, sin tener que necesariamente incurrir en cuantiosos gastos económicos.

### **Compañerismo entre los trabajadores**

Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001), afirman que, para la mayoría de los empleados, el trabajo cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, al tener compañeros de trabajo que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. La relación entre trabajadores es muy importante para una organización, pero siendo tolerantes entre ellos mismos; respetándose y teniendo en cuenta los intereses de todos, se puede convivir realizando vínculos positivos y estudiar exitosamente.

Valencia (2009), da entender como es el compañerismo entre los empleados de las organizaciones, es importante tener en cuenta que un grupo es un número de personas, que interactúan entre sí se identifican sociológicamente y se ayudan a determinar labores para relacionarse unos a otros. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales. Los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia. Lo ideal es que la gerencia genere y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en

ayudarse entre sí para alcanzar una meta de la empresa. Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, para el logro de ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben comprometerse tanto con el equipo y las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados.

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Estudios sobre satisfacción en el trabajo y estudios sobre liderazgo (Luthans, 2002; Robbins, 2009; Spector 1997) son importantes no sólo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral. Aunque no existe suficiente evidencia para apoyar la noción de que existe un incremento en la enajenación de la gente causada por su vida laboral (Pearlman 1982), un ambiente de trabajo altamente estresante puede ser muy destructivo para la salud mental, particularmente en algunas ocupaciones que requieren una gran cantidad de involucramiento y compromiso personal, tales como profesores, psiquiatras, trabajadores sociales

Este tipo de ocupaciones tienen la tendencia de “quemar-consumir” (Bournout) la cual se define como la inhabilidad de manejar estrés continuo en el trabajo y puede causar insatisfacción, frustración y una disminución en la eficiencia y la efectividad (Cherrington, 1980).

Es comúnmente aceptado que la tecnología ha originado cambios en el significado del trabajo, la naturaleza del trabajo y en la naturaleza de los propios trabajadores. Estos cambios actitudinales, y todos los demás cambios que están ocurriendo en el trabajo, han producido diferentes tipos de problemas para los líderes de las organizaciones industriales y de otras instituciones

sociales. Estos problemas son importantes tanto desde el punto de vista económico como del social

Estudios sobre satisfacción en el trabajo y de liderazgo son importantes no solo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan al éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante sus vidas, especialmente durante su vida laboral

## **5. PROPUESTA**

Del diagnóstico realizado se obtuvo resultados en el nivel medio se ubica el liderazgo y la satisfacción laboral en la Empresa AJEPER S.A. Planta Sullana, 2016, nombre comercial AJE; realiza actividades de comercio exterior de importador/ exportador distribuidor de embutidos “Don Pepito” S.A.C, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de embutidos al por mayor y menor.

En razón, los problemas del liderazgo y de insatisfacción laboral se relacionan con la incompetencia del trabajador de relacionarse es decir no es fluida la comunicación organizacional, limitante para las relaciones de las relaciones entre los equipos de trabajo por la dificultad para ser escuchados.

Ante ello, la comunicación organizacional es componente esencial del liderazgo que cada integrante de la empresa debe contar entre las habilidades para el desempeño de las tareas para el logro de los objetivos. De allí la presente propuesta, con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo entre todos los miembros de la empresa en estudio donde se trabaje en conjunto y que cada trabajador esté dispuesto a involucrarse con la empresa.

En esta perspectiva se despliega la presenta la propuesta con el objetivo de contar con trabajadores con competencias de líder y cuente con la satisfacción laboral, contribuyendo al desarrollo de la empresa y en la armonía de los trabajadores de la empresa. Es decir, es importante el liderazgo porque representa beneficio para la empresa al optimizar los recursos a la vez también para los trabajadores porque no sólo permite realizar el trabajo de la mejor manera sino también la satisfacción laboral por el logro de los objetivos la mejora de las relaciones interpersonales.

Por lo expuesto se propone para incentivar el liderazgo estrategias de comunicación entre jefes y subalternos repercutiendo en el nivel de satisfacción laboral.

### **Objetivo**

Mejorar la comunicación organizacional entre los trabajadores de la Empresa AJEPER S.A.

Desarrollo de la Propuesta:

Establecer las variables filosóficas y estrategias de comunicación asertiva

### **Declaración de la Misión y Visión**

#### **Misión**

Ser la mejor alternativa de productos elaborados en busca de la excelencia de forma integral, para contribuir al bienestar de la sociedad

#### **Visión**

Convertirse y Posicionarse en la mayor distribuidora de embutidos en el sur de Lima.

Comunicación asertiva y su importancia:

El asertividad es la manera de comunicación la misma debe ser firme en las decisiones de tal forma no se llegue a un punto de pasividad, con el fin de permitir expresar lo que se piensa y la de actuar, llevar a cabo lo que se considera apropiado sin agredir u ofender a otros individuos. La comunicación

asertiva en el trabajo fundamental para lograr relaciones agradables en concordancia a un ambiente de trabajo agradable en donde se puedan fluir las ideas sin limitaciones para luego llegar con éxito a los objetivos de la entidad.

La comunicación asertiva en el área laboral se relaciona con la interpretación de la información entre jefe y subordinado, en ocasiones la comunicación es sesgada se deviene en una interpretación incorrecta de la información compartida lo que resulta que las tareas y actividades a realizar no se lleven a cabo con el enfoque esperado y cree discusiones, las mismas que pueden ser evitadas con una comunicación asertiva. La comunicación asertiva es importante entre las personas, en pequeños o grandes grupos, tener una buena comunicación en la organización genera un efecto domino desde el inicio y abarca a cada una de las partes que traslada la información hasta el último eslabón.

Tanto en las relaciones laborales y contar con un ambiente en armonía, es la base sólida de la comunicación, porque se convive gran parte del tiempo con los colaboradores de la empresa quienes se deben sentir bien en su área de trabajo, por lo que es necesario manejar los ambientes idóneos para que puedan llevar a cabo sus actividades sin la intervención de sentimientos que puedan entorpecer su desempeño.

Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. A través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión, los valores, la misión y los objetivos de la empresa.

### **Métodos de comunicación asertiva**

Los métodos que se pueden tomar en cuenta para una comunicación asertiva entre jefes y subalternos son:

Retroalimentación constante en el proceso de comunicación evita la ocurrencia de malos entendidos y permite la valoración de los trabajadores

Vigilar las señales no verbales: porque son las acciones que permite tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras.

Escuchar activamente: Escuchar implica la búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Por lo que, al escuchar, el transmisor y el receptor participan en pensar.

Limitar las emociones: Se debe tomar en cuenta que las emociones pueden nublar y distorsionar gravemente la transferencia de significado.

Preestablecer conclusiones: Se debe tomar en cuenta que las emociones causan distorsiones graves en la transferencia de significado.

Comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos.

La conducta asertiva se caracteriza por la expresión de los sentimientos, necesidades, derechos y opiniones propias sin amenazar o insultar a las otras personas. Una conducta asertiva no está planeada para permitir a un individuo salirse siempre con la suya, su propósito radica en la comunicación clara, directa y no ofensiva.

La conducta no asertiva se caracteriza por la violación de los propios derechos al no ser capaz de expresar honestamente sentimientos, pensamientos y opiniones, lo cual permite que las personas puedan violar los sentimientos. El no asertividad muestra la ausencia del respeto hacia las propias necesidades y hacia las capacidades de la persona, por lo que puede generar consecuencias a corto plazo como la integridad de una persona y a largo plazo se reduce la probabilidad de que la persona pueda satisfacer sus propias necesidades o que sus opiniones sean entendidas. La conducta agresiva se caracteriza por la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera deshonesto, normalmente inapropiada

y la cual viola los derechos de la otra persona. La conducta agresiva puede expresarse de manera directa e indirecta.

La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y anotaciones hostiles o humillantes. La agresión verbal indirecta incluye anotaciones sarcásticas, comentarios rencorosos y murmuraciones maliciosas.

Es necesario realizar la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos determinados; para la obtención de la recompensa los resultados deben superar a los objetivos, de acuerdo con La teoría del Reforzamiento, la conducta que obtiene resultados esperados debe de ser reforzada de forma positiva porque los resultados surgen a partir del rendimiento laboral y el desempeño de los equipos de trabajo. El logro de la satisfacción laboral se genera desde el liderazgo en la gestión de los equipos de trabajo.

En la planeación del trabajo es necesario el diseño de los puestos de trabajo, con el respectivo perfil del personal de los cargos a asignar además es importante considerar las habilidades comunicativas del personal de mando el cual necesariamente debe ser líder, principalmente con sus subordinados, porque es el trasmite los mensajes de la dirección principalmente habilidades comunicativas que utiliza el gestor para transmitir ideas, conocimientos, emociones, y desde luego generarán una satisfacción laboral en los subordinados, que los llevará a sentirse motivados, para su adecuada delegación de funciones y responsabilidades, autores como Ivancevich, Robbins, Bohlander y Hellriegel destacan la importancia del líder en los equipos de trabajo los mismos que se conviertan en equipos auto eficaces tal como lo menciona Katzenbach y Smith, y esto se logrará en el grado en que sepa transmitir de forma clara la dirección en la cual debe caminar el equipo, al transmitirles sus responsabilidades, sus tareas y como llevarlas a cabo, y sobre todo, delegando autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones en el líder, quien debe fomentar las habilidades que le permita desarrollar la capacidad de liderazgo empresarial para conseguir mejores resultados donde todos comparten las mismas ideas y objetivos.

En esa línea un buen líder tiene que estar en constante desarrollo aprendiendo nuevas capacidades y conocimientos que poner en práctica, por tanto, debe contar con las siguientes aptitudes

- (1). **Carisma:** la habilidad natural para atraer y seducir personas es muy necesaria en un líder. Un líder con carisma permite ganarse al equipo de trabajo y que estos saquen lo mejor de sí mismos para el beneficio de la empresa.
- (2). **Organizativo:** obviando la parte de que debe tener un conocimiento profundo sobre la empresa, el líder tiene que saber manejar y organizar los recursos que tiene a su disposición. Deberá tener todo bajo control y estar atento a futuros conflictos que puedan surgir y tener buena capacidad de reacción, así como de resolución de problemas.
- (3). **Visionario:** no se trata únicamente de tener una buena idea sino de que esta sea única y encima poder llevarla a cabo. Todo líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los problemas, por detectar oportunidades que sólo él ve, por estar en constante búsqueda de la perfección y de ir siempre por delante.
- (4). **Comunicador:** el líder tiene que ser un buen orador para transmitir de manera acertada sus pensamientos con el resto del equipo. Esta habilidad le va a permitir “vender” sus ideas de manera sugerente y persuasiva. Si no se es capaz de hacer comprender el mensaje de forma clara, entonces el mensaje deja de tener sentido.
- (5). **Entusiasta:** muy relacionada con la anterior ya que debe saber transmitir todo este entusiasmo al resto de personas para que crean en él y que perciban el mensaje del líder como una meta positiva tanto para ellos como

para la organización. Tiene que conseguir que todo el equipo le siga y remen en la misma dirección.

- (6). **Resolutivo:** el líder quiere resultados ya que al fin y al cabo es lo más importante. Y los quiere rápido. Debe poner solución a los problemas que vayan surgiendo de manera inmediata y efectiva. Toma decisiones, es valiente y no se esconde ante sus posibles consecuencias.
- (7). **Disciplina:** el líder basa su éxito en su capacidad de liderazgo y en el arte de la convicción, pero en ocasiones tiene que saber imponer su autoridad cuando la situación lo requiere. Es comprensivo sí, pero no es blando ni se empequeñece ante los problemas. Debe saber transmitir la exigencia no sólo a su equipo de trabajo sino también a sí mismo.
- (8). **Creativo:** todo liderazgo debe rebosar creatividad para proponer soluciones innovadoras. El líder tiene que ser atrevido y poder ver situaciones desde nuevas perspectivas. Un líder creativo es capaz de fomentar ideas novedosas y enfrentarse a los riesgos que estas puedan generar.
- (9). **Negociador:** un buen líder es un gran negociador que trata con clientes, empleados, proveedores etc. Sabe venderse muy bien él y sus ideas a través de la persuasión y la convicción ya que presenta sus argumentos de forma que consigue ganarse la atención de la otra parte.
- (10). **Honesto:** la última pero no menos importante. La honestidad es un valor ético que debe estar presente en cualquier persona con liderazgo. Si el equipo detecta esta honestidad, comprenderá que están delante de un líder que no les va a dejar en mitad del camino y tendrá su confianza ganada.

En cuanto a la variable satisfacción laboral, si los resultados obtenidos son mayores a los objetivos planteados, se genera una recompensa, generalmente representada de forma monetaria, que de acuerdo con la Teoría de los dos

factores de Herzberg, el dinero es un factor de higiene que no le genera satisfacción al empleado, por lo que es necesario considerar también factores motivantes, para lo cual se toman en cuenta factores tales como la afiliación de acuerdo a la Teoría del logro de McClelland, el sentido de pertenencia de los integrantes de los equipos, la aprobación social y la seguridad laboral, tomando como base la Teoría de las necesidades de Maslow.

McClelland afirmó, los empleados tienen una necesidad de logro que los lleva a sentirse bien por conseguir algo difícil y a dominar tareas complejas, trabajar en equipo como lo establecen McIntyre y Salas, asimismo el trato equitativo que sienten los subordinados por parte de los gestores de acuerdo a la Teoría de la Equidad, se consideran un indicador de la motivación para la satisfacción laboral. Ante ello es necesario el desarrollo de la técnica del role playing.

En la Metodología del Role- playing se presenta:

La técnica del role-playing facilita la adquisición de capacidades tales como la perspectiva social. En esta técnica se trabajan conjuntamente aspectos tales como la dirección de las relaciones interpersonales o las motivaciones racionales y emocionales que actúan en la toma de decisiones. A través de la práctica del role-playing las personas exploran los sentimientos actitudes, valores y percepciones que influyen en su conducta, a la vez que se siente forzados a descubrir y aceptar el rol de las otras personas.

:

La técnica del Role – playing abarca cuatro fases, en las cuales se ve involucrada la motivación, que es crear un clima de confianza y con deseos de participar. La preparación de la dramatización y la dramatización, es establecer los parámetros y los datos necesarios para realizar la actividad y llevar a cabo la actividad y por último el debate que es la fase en la cual se busca analizar y valorar los distintos elementos de la situación que ha sido interpretada, estableciendo cual era el problema, qué situación se presentó, que actitudes y que soluciones se proponen.

La metodología a utilizar será la participativa, permitiendo la busca de completar y lograr los objetivos planteados.

### **Evaluación:**

Después de haber realizado el taller, se aplicará la evaluación a través de un PNI y adicional a esto se solicitará el apoyo a los encargados de las unidades para que compartan los avances y cambios en el nivel de la satisfacción laboral, la comunicación y trabajo en equipo, así como también serán compartidos los beneficios y obstáculos que se han encontrado en la aplicación de las estrategias planteadas con anterioridad

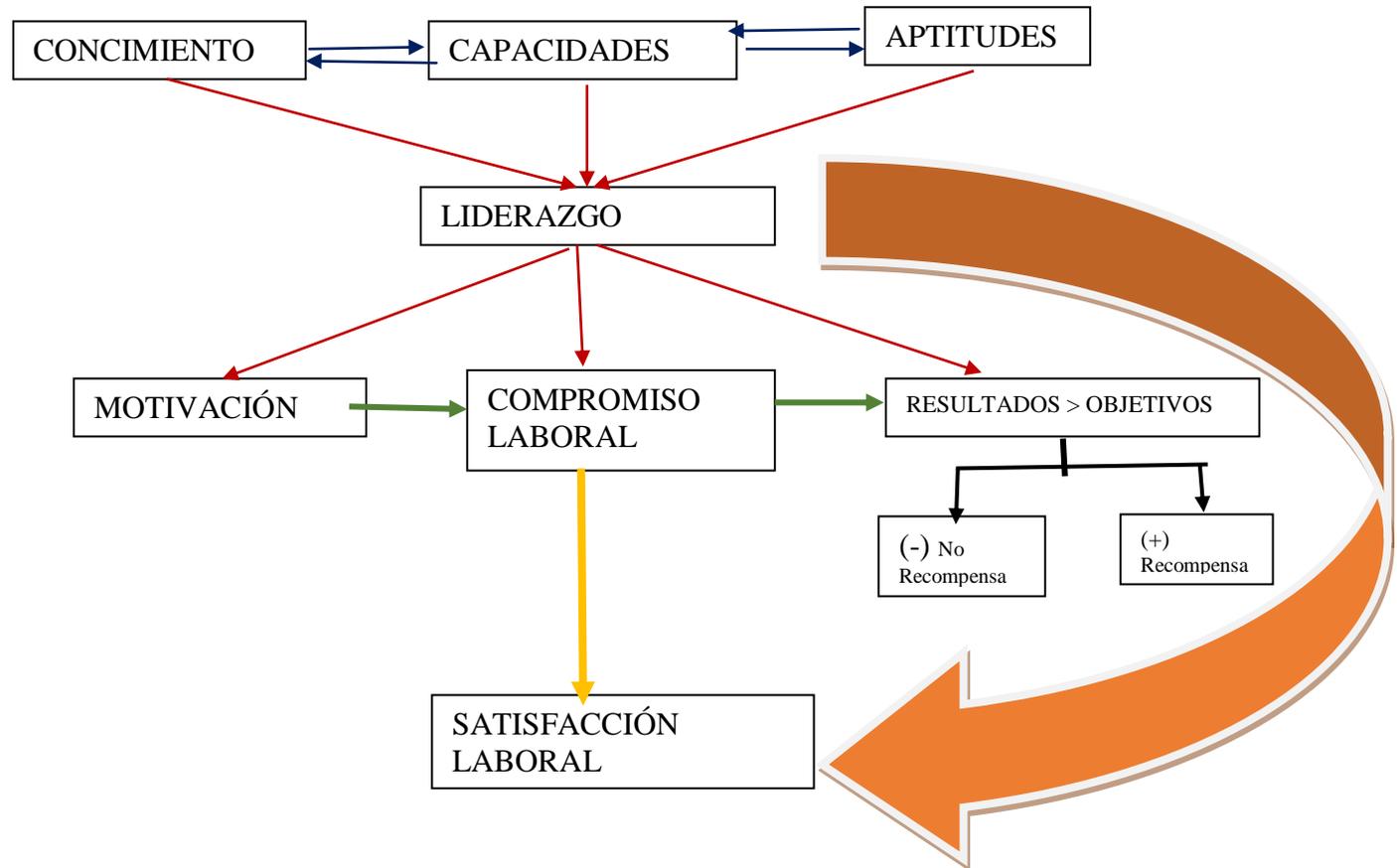
El modelo propuesto representado se describe en la Figura 1 y el cronograma se describe de la siguiente forma:

### **Cronograma**

Actividad	Duración	Responsable	Recursos
Gestionar la propuesta “Fortalecimiento del trabajo en equipo a través de la comunicación asertiva”	2 días	Jefe de Personal	Recursos Humanos Recursos de Escritorio
Autorización de la propuesta	1 día	Jefe de Dirección	Recursos Humanos
Taller “Establecer estrategias para mejorar el trabajo en equipo a través de actividades de comunicación asertiva”	2 horas	Capacitador es especialistas en el tema.	Materiales: Hojas, lapiceros, cañonera, presentaciones, computadora. Humanos: Presencia de los capacitadores y responsables de la capacitación
Tema 1 Comunicación asertiva y su importancia	30 minutos		
Tema 2 Métodos de comunicación asertiva	30 minutos		
Tema 3 Comportamientos asertivos, no asertivos y agresivos	30 minutos		
Tema 4 El Role – playing	15 minutos		
Tema 5 Metodología del Role – playing	15 minutos		
Evaluación a través del método PNI	Al finalizar la actividad		Materiales: Hojas, lapiceros, impresiones

Elaborado Gonzales (2015)

## Modelo de Liderazgo y Satisfacción Laboral



Elaboración Propia

## 6. RESULTADOS

Con respecto a la variable **LIDERAZGO**

Tabla 1

Considera usted, el liderazgo es fundamental para las empresas

Categoría	fi	%
Sí	100	100%
No	0	-

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la población en estudio



Gráfica 1 Liderazgo es primordial en las empresas y organizaciones

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la población en estudio

El 100% de los encuestados afirman es primordial el liderazgo en las empresas y organizaciones. En especial liderazgo transformador sustentado en principios éticos, valores y competencias de éxito, que proyecte el humanismo y determine la eficacia gerencial en la gestión de la organización.

**Tabla 2**

**Las empresas incentivan al personal en los comportamientos de liderazgo**

<b>Categoría</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	60	60%
No	40	40%
Total	100	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la población en estudio



**Gráfica 2 Las empresas incentivas al personal en los comportamientos de liderazgo**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la población en estudio

Se observa en el gráfico, el 60% de los encuestados afirman que constante las empresas incentivan los comportamientos de liderazgo en sus trabajadores, pero el 40% no incentiva el comportamiento de liderazgo. Considera que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender, y que se fundamenta en las cualidades: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia. Es importante destacar la vigencia de esta teoría, no obstante, su principal limitación radica en que aún se tiene que integrar algunos elementos que se considera en las teorías

**Tabla 3**

**Considera importante la comunicación organizacional en las empresas u organizaciones.**

<b>Categoría</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	50	50%
No	50	50%

**Fuente:** Cuestionario aplicado a la población en estudio



**Gráfica 3** la comunicación organizacional en las empresas u organizaciones.

**Fuente:** *Cuestionario aplicado a la población en estudio*

En la gráfica N°3 se visualiza que el 50% considera que la comunicación organizacional es importante en las empresas y el otro 50% no considera al liderazgo como un elemento principal del liderazgo.

**Tabla 4**

**Las empresas deben implementar las competencias de liderazgo en la empresa AJEPER S.A**

Categoría	fi	%
Sí	90	90%
No	10	10%

**Fuente:** *Cuestionario aplicado a la población en estudio*



**Gráfica 4** Competencia de liderazgo

**Fuente:** *Cuestionario aplicado a la población en estudio*

El 90% responde que es necesario implementar las competencias de liderazgo como comunicación organizacional en la empresa AJEPER

## SATISFACCIÓN LABORAL

TABLA 5.

Satisfacción de los trabajadores de la empresa AJEPER S.A. por aspectos relacionados a la remuneración

ASPECTOS (N=100)	Ninguno o nunca		Poco		Regular o algo		Mucho			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
P5	9	9%	33	33%	47	47%	7	7%	4	4%
P6	19	19%	27	27%	42	42%	8	8%	4	4%

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral



Gráfica 5 Satisfacción laboral - Remuneración

De acuerdo a los resultados sólo el 7% considera que la remuneración está en un buen nivel comparándola con las de otras instituciones; por el contrario, el 93% considera que las remuneraciones no son atractivas

En cuanto a la concordancia entre el desempeño y la remuneración el 8% sólo está de acuerdo y el 92% algo

Tabla 5

Satisfacción laboral - Motivación; en la EMPRESA AJEPER S.A.

ASPECTOS DE LA MOTIVACION	Ninguno o nunca		Poco		Regular o algo		Mucho		Todo o siempre		n	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
P7	4	4%	15	15%	38	38%	39	39%	4	4%	100	100%
P8	8	8%	21	21%	44	44%	24	24%	3	3%	100	100%
P9	8	8%	24	24%	45	45%	20	20%	3	3%	100	100%



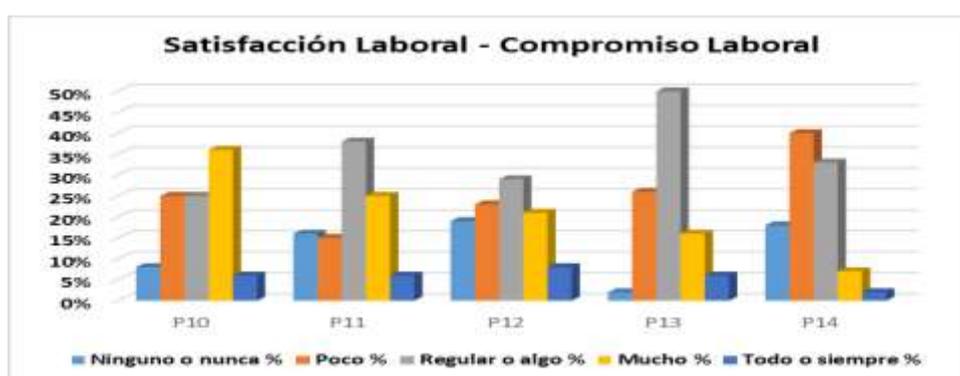
Gráfica 6 Satisfacción laboral - Motivación

Se observa en la tabla N° 5 sobre los aspectos relacionados a la motivación, el 39% acepta la evaluación a través del desenvolvimiento del trabajo, permite mejorar la tarea; en este caso, los que muestran de alguna manera su disconformidad con esta premisa, suman 38%. Denotándose que el líder no ejerce autoridad hacia los trabajadores por tanto no brinda un ambiente de confianza En lo que respecta a la preparación necesaria para realizar las tareas, el 24%, está de acuerdo asimismo sobre el trato justo el 45% considera que se da regularmente

Tabla 6  
Satisfacción laboral con respecto al compromiso laboral en la empresa AJEPER S.A.

ASPECTO Compromiso Laboral	Ninguno nunca		o Poco		Regular o algo		Mucho		Todo siempre		n	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
P10	8	8%	25	25%	25	25%	36	36%	6	6%	100	100%
P11	16	16%	15	15%	38	38%	25	25%	6	6%	100	100%
P12	19	19%	23	23%	29	29%	21	21%	8	8%	100	100%
P13	2	2%	26	26%	50	50%	16	16%	6	6%	100	100%
P14	18	18%	40	40%	33	33%	7	7%	2	2%	100	100%

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral



Gráfica 7 Satisfacción laboral con respecto al compromiso laboral en la empresa AJEPER S.A.

En relación al compromiso laboral que tienen los trabajadores con la empresa, los resultados indican que el 36% se encuentra mucho comprometido con la empresa, mientras que el 25% evidencia poco compromiso. EL 25% de los trabajadores considera un factor clave para el éxito de la organización; por el contrario, el 16% consideran que no tienen nada que ver con ello. En el aspecto del cumplimiento de las actividades, el 29% considera que el cumplimiento con las actividades laborales es una tarea estimulante; situación que no se refleja para nada en el 19% de trabajadores. Con relación a la visión, misión y valores en la institución, el 50% considera que regularmente están clara, opinión que no comparte el 26.7% de trabajadores. Los resultados también revelan que sólo el 6% de trabajadores responden que las variables filosóficas de la empresa están bien definidas y el 2% responden que la empresa es siempre es buena opción para alcanzar calidad de vida, situación que no es compartida por la mayoría de ellos, 91%.

## **7. CONCLUSIONES**

El nivel de liderazgo es el 66.67% se ubica en un nivel medio, se denota que el liderazgo no tiene presencia entre los trabajadores, concordante con el estudio de Chiang (2014) precisa que el liderazgo está en los niveles medios, porque no hay liderazgo asertivo y una correcta comunicación con los trabajadores de la empresa AJEPER S.A razón de la disminución del rendimiento y productividad en el desempeño laboral.

La satisfacción laboral está ubicada en el 39.1% nivel medio. Denotando falta de disfrute del trabajo al no percibir una situación equitativa, razón que las personas necesitan saber que se les retribuya con recompensas y expectativas asumiendo que son trabajadores individuales peculiares y diferentes entre sí en la empresa AJEPER S.A, ante ello es necesario que el trabajador conozca las metas, porque al saber el trabajadores que espera la empresa del personal se va sentir más comprometido, porque generalmente, los trabajadores se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

## 8. REFERENCIAS

- Álvarez J. (2008). La satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en las empresas guatemaltecas. Guatemala: Tesis Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.
- Alderfer (1969) The ERG motivation theory work situation Disponible [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.h...](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.h...)
- Alonso Castillo M. Liderazgo de enfermería frente a la Reforma del Sector Salud. Desarrollo Científico de Enfermería.
- Alvarado (2010) Relación entre los estilos de liderazgo y el empowerment en socios con cargos estratégicos e intermedios de las empresas privadas
- Chiang (2011) La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo, en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. *Ponencia ENEFA*. Universidad de la Frontera: Temuco, Chile
- Chiang, M., Martin y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: R.B.
- Chiavenato Idalberto (2014) Comportamiento Organizacional. México. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cherrington, 1980) *The work ethic*. New York: American Management Association.
- Daft (2010). *Introducción a la Administración*. (6a ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- De los Santos de Dios (2009) “Relación entre la motivación y clima laboral de los trabajadores de la empresa Pecsá S.A”, Título profesional de licenciado en administración, Universidad Cesar Vallejo Piura.
- Dessler G. (1976). Teorías del comportamiento y estilos de liderazgo. Organización y Administración. "Enfoque situacional". Ed. Prentice-Hall. México DF.
- Dunnette, M. D. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, USA: Rand McNally

- Escat (2003). Definición del clima laboral. Recuperado de <http://www.degerencia.com>.
- García (2010). El comportamiento humano en las organizaciones. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Garmendia y Parra. (1993) Sociología Industrial y de los recursos humanos. Madrid, España: Taurus
- Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001) Las organizaciones. Colombia: McGraw-Hill
- Gonzales (2015) Trabajo en equipo y satisfacción laboral. Tesis Título Profesional de la Universidad Rafael Landívar – Quetzaltenango – México.
- House (1971) A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*,
- Ivancevich John (2006) Comportamiento Organizacional. (7ª ed.). México: Editorial McGraw – Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herzberg (1987) *¿Cómo motivar a tus empleados?* Cambridge: Harvard Business Review.
- Locke (1976) The nature and causes of job satisfaction.
- Maslow (1970) *Motivation and Personality* (third edition). California: Longman Disponible [scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/.../Maslow-1954.pdf](http://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/.../Maslow-1954.pdf)
- Malvicino, (2003) El liderazgo estratégico el cambio en las pymes <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-estrategico-cultura-organizacional-cambio-py>
- ManpowerGroup (2015) Encuesta de escasez de talento. Disponible [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf)
- Martínez, (2007) Liderazgo y cuidado como metas de enfermería. Cuidado y práctica de enfermería. Ed. Unibiblos, Universidad Nacional de Colombia.

- Mino (2016) “*Liderazgo y satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica Los ángeles de Chimbote-2014*” Grado Académico Doctora en Administración de ULADECH. Trujillo – Perú.
- Olivares (2015) “*Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club Campestre Puma De Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015*”, Tesis de título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Perú.
- Pearlman (1982) *vicarious traumatization: An empirical study of the effects of trauma work on trauma therapists.*
- Pérez, J & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones,*
- Pinilla, Antonio (1982). *Dinámica de la Gestión Empresarial.* Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
- Riggio R. (2012) Buen Liderazgo New Times. Recuperado de <http://www.nytimes.com>
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera edición). México: Pearson
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*
- Stephen (2009) Satisfacción en el trabajo. “*Comportamiento Organizacional*”. Guadalajara, México: Pearson education.
- Rogero (2005) La educación formal y procesos de inclusión social
- Talledo (2009) Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Piura. Universidad Cesar Vallejo.
- Spector, (2002) *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences.* Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc
- Taylor (1911). *Los principios de la administración científica*

- Valencia (2009) P. (2008), *Estilos Gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo de la Dirección General de Administración de la Universidad Nacional Mayor San Marcos*. Tesis de postgrado. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/41414/1/>
- Vroom (2010) La motivación para producir la teoría de Vroom disponible [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) › *Artículos* › *Cambio y Cultura organizacional*
- Werther W. (2000). *Administración de personal* 5ta edition. Mexico: The Mc Graw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano* (6ta edición). México: The Mc Graw Hill.

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

La presente Investigación Académica tiene como objetivo determinar el liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa AJEPER S.A. Planta de Sullana. Por lo cual se le solicita sea sincero (a)

Esta encuesta se basa en las guías de Sonia Palma, adaptadas para recoger la información del clima organizacional.

PROPOSICIONES	1 Ninguno o nunca	2 Poco	3 Regular o algo	4 Mucho	5 Todo o siempre
Considera usted el liderazgo es fundamental para las empresas					
Las empresas incentivan al personal en los comportamientos de liderazgo					
Considera usted importante la comunicación organizacional en las empresas					
Considera usted s compañeros de trabajo cooperan entre sí					
La remuneración es atractiva en comparación con las otras Instituciones					
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
Existe un trato justo en la institución					
Los trabajadores están comprometidos con la empresa					
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
La Empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida					