

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Liderazgo y clima laboral en el Hospital III EsSalud - Chimbote
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:

Rodriguez Cueva, Isaura Rosmery

Asesor:

Cruz Cruz, Oscar

Chimbote – Perú

2016

1.- PALABRAS CLAVE

Tema	Liderazgo y Clima Laboral
Especialidad	Administración

KEYWORDS:

Theme	Leadership and Working Environment
Specialty	Administration

2.- Título:

**Liderazgo y clima laboral en el Hospital
III Essalud Chimbote**

3.- RESUMEN

En la presente investigación se tuvo como propósito describir los efectos del liderazgo en el clima laboral del HOSPITAL III ESSALUD Chimbote. Para lo cual se usó un enfoque cuantitativo y respondió a una investigación no experimental descriptivo con un diseño transversal correlacional, teniendo una muestra de 72 colaboradores administrativos, los cuales fueron evaluados por medio del cuestionario, tuvimos como fuente de información libros ,Tesis de Liderazgo y de Clima Laboral. Se ordenó y tabuló los resultados del cuestionario que se aplicó a los informantes, se calculó las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, del cuestionario y luego se graficó e interpretó los resultados obtenidos. Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas. Para realizar el procesamiento de datos se utilizó el Software Estadístico SPSS. Llegando a las siguientes conclusiones:

En un 75% un liderazgo democrático ayudaría a la participación de los colaboradores de institución; en un 70.83% la cohesión ayuda a disminuir la rivalidad laboral, en un 98.61% la honestidad del líder ayudaría con las buenas relaciones de los colaboradores; en un 83.33% la tranquilidad de los colaboradores es reflejo de un liderazgo democrático; en un 87.50% el confort ayuda a la motivación de los colaboradores.

Aproximadamente en un 65.11% el liderazgo incide positivamente en el clima laboral del Hospital III EsSalud Chimbote.

4.- ABSTRACT

In the present investigation it was aimed to describe the effects of leadership in the working environment HOSPITAL III ESSALUD Chimbote. For which a quantitative approach was used and responded to a non-experimental descriptive research with a correlational cross-sectional design, taking a sample of 72 administrative staff, which were evaluated through the questionnaire, we had as a source of information books, theses and Leadership Working Environment.

He was ordained and tabulated the results of the questionnaire that was applied to the informants, frequencies and percentages of the scores, the questionnaire was calculated and then plotted and interpreted the results. All the above was done through descriptive statistics respecting all its steps and stages. To perform data processing SPSS statistical software was used. Reached the following conclusions:

75% democratic leadership would help the participation of employees of institution; a 70.83% cohesion helps reduce labor rivalry, a 98.61% honesty assist leader with good relations of employees; 83.33% in the tranquility of employees reflects a democratic leadership; a 87.50% comfort helps motivation of employees.

Approximately 65.11% leadership positively affects the work environment Hospital EsSalud III Chimbote.

5.- INTRODUCCIÓN

5.1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Cortés (2009)...“Concluyó que la calidad en los servicios de salud abarca dos dimensiones, que son la dimensión técnica y la interpersonal y que La satisfacción del usuario es uno de los indicadores más importantes para conocer la calidad del servicio que se está prestando y esta satisfacción depende de las expectativas del paciente por eso es importante que la evaluación de la satisfacción de los pacientes, al igual que el monitoreo de los procesos sea constante, para mejorar la calidad del departamento de nutrición y crear una cultura de calidad, al hacer un ambiente confortable, organizado y con responsabilidad, que permitirá que la calidad técnica e interpersonal en las instituciones de salud se incremente y por ende, la satisfacción de los usuarios será siempre con un nivel alto”...

Vemos que la dirección de una institución es muy importante no solo para el bienestar de sus colaboradores sino también para mejorar la atención del usuario o paciente y mantenerlo satisfecho por la atención recibida por la institución.

Monteza (2010)...“Concluyó que las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital de Chiclayo, respecto al clima laboral calificaron como medianamente favorable; predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograrlo en su máxima expresión debido al exceso de trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital. Así mismo las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital de Chiclayo, respecto a la satisfacción laboral se ubican en un nivel medianamente satisfactorio; justificándose por la falta de fortalecimiento de los beneficios sociales y/o remunerativos, así como el mejoramiento del ambiente donde se realiza el trabajo, a esto se añade el capital humano y material no suficientes, las debilitadas relaciones interpersonales y las políticas administrativas que son inestables para la profesión así mismo se pudo observar un predominio de la dimensión de los beneficios sociales y/o remunerativos. Por lo cual existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital de Chiclayo”...

Se debe tener en cuenta que para mantener un buen clima laboral, es necesario que él responsable de la dirección de la institución o empresa tenga la capacidad de administrar sus recursos económicos y saber distribuirlos de manera equitativa entre el capital humano de la institución.

Aria (2005)...“El clima laboral en la UNCIN es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora, las jefaturas recomiendan retomar los siguientes aspectos: comunicación efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos y estudiar la aplicación de incentivos. La comunicación se definió satisfactoria; pero se recomienda que sea breve, concisa y retroalimentada. El liderazgo, se

calificó como satisfactorio; aunque a las jefaturas se les solicita mejorar el estímulo a la excelencia, el trabajo en equipo y la solución de conflictos”...

Sabemos que las oportunidades de capacitación en el personal, la comunicación afectiva y cordial del líder hacia sus subordinados, contribuyen a mantener un buen clima laboral y por consiguiente se puede decir que en la institución predomina un buen liderazgo.

Chacón y Grau (2004)...“Los hallazgos en los estudios sobre la relación de variables de personalidad y el desgaste profesional van en dos direcciones fundamentales: Algunos rasgos del carácter y cualidades aisladas de las personas, y el papel que juegan determinadas subestructuras, cualidades complejas o patrones funcionales de la personalidad como aceleradores o inhibidores en el desarrollo del proceso de desgaste en el trabajo, por efectos directos o indirectos. El sentido de coherencia y la personalidad resistente, como orientaciones globales generalizadas de la personalidad han sido estudiados en su acción amortiguadora en el proceso de estrés y en el mantenimiento de la salud y el bienestar, pero existen pocos trabajos acerca de su influencia moduladora en el desarrollo del clima laboral, especialmente en enfermeros. Encontrados en esta y otras investigaciones precedentes pueden tener especial relevancia en el diseño e implementación de estrategias de prevención y control del desgaste en el trabajo de estos profesionales”...

Estamos de acuerdo en que se debe de estudiar las diferentes personalidades de cada individuo que forma parte de la institución, para de esa manera evitar el estrés laboral y desgaste físico, por el rose de personalidades de los colaboradores.

Perera (2008) ...“Como fue posible observar en el desarrollo del trabajo, a pesar de lo pequeñas que resultaron las diferencias entre los estilos de liderazgo de la unidad de estudio, el instrumento utilizado posee una sensibilidad tal que logró identificarlas y como se observó en prácticamente la totalidad de los elementos que integran el clima organizacional, el estilo de liderazgo si tiene influencia en el clima laboral existente en la unidad de estudio ya que si bien, las diferencias entre el involucramiento observado de los tres líderes seleccionados variaba consistentemente de la siguiente manera. El área con mayor involucramiento es la dirección/coordiación con un puntaje de 46.70 considerada dentro del sector GII ALTO grado de participación, a la cual también le correspondieron los mejores índices de clima laboral en casi todos los componentes del mismo con una puntuación de 139.19 la cual si bien se encuentra compartiendo con las otras dos áreas el segmento de clima laboral favorable se encuentra ligeramente arriba de ellas. El área que le sigue muy de cerca es la de los analistas con un puntaje de 45.77 considerado dentro del sector CII y esta pequeña diferencia a la baja también se presenta consistentemente en casi todos los componentes del clima laboral con un puntaje de 138.19 y Finalmente, el área de auxiliares con un puntaje de 44.2 dentro del sector de CII ocupa también consistentemente la tercera posición en casi todos los componentes del clima laboral con un puntaje de 132.60 lo cual nos permite responder afirmativamente al problema de investigación ya que si existe una influencia positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en

la unidad de estudio seleccionada. Así como responder las preguntas de investigación: Si existe una influencia positiva entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en la unidad de estudio seleccionada. Y se lograron los objetivos ya que se pudo identificar la posible influencia entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de la unidad de estudio seleccionada y se encontró que a mayor involucramiento del líder resulta en un clima organizacional más favorable en la unidad de estudio seleccionada y por ende resulta más favorable”...

Sabemos que cada institución o empresa tiene un líder, él cual tiene su propio estilo de liderazgo y podemos saber cómo dicho estilo beneficia o perjudica a la misma debido a su influencia en el clima laboral de la organización.

Hernández, Junco y Varna (2007)...“El Hospital "Mario Muñoz Monroy" de Matanzas, Cuba. Correo electrónico: varna.hernandez@umcc.cu Se analizó la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción clima laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy" se concluyó que la evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio permiten proponer a la institución las estrategias a implementar para a partir de dichas competencias mejorar la calidad del servicio. El procedimiento metodológico propuesto para el estudio de las competencias laborales cuenta con instrumentos diagnósticos y de análisis fundamentados científicamente, que permiten la identificación, evaluación y propuesta de mejoras de las mismas. Puede ser aplicado a cualquier tipo de organización de servicio adaptándose a las características de la entidad y con un alto compromiso e implicación de la alta dirección, las competencias laborales evaluadas con mayores dificultades a nivel organizacional y de procesos son: aseguramiento logístico, orientación estratégica, competencia comunicativa y pedagógica, utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, atención rápida e integral al paciente por lo que las competencias organizacionales que más influyen en los problemas de calidad son: orientación a la satisfacción del cliente, trabajo en equipo y profesionalidad en el servicio”...

Estoy de acuerdo con los citados de los colaboradores que dijeron que la dirección es la encargada de la evaluación de los trabajadores para que así mejore la calidad de servicio, ya que de esa manera mejoraría su profesionalidad y trabajo en equipo.

Nachón (2009)...“Realizó la investigación “**cómo influye el clima laboral en el desarrollo del hospital Regional de Xalapa** se concluyó: Que la calidad en los servicios de salud abarca dos dimensiones, que son la dimensión técnica y la interpersonal, por lo que la satisfacción del usuario es uno de los indicadores más importantes para conocer la calidad del servicio que se está prestando y esta satisfacción depende de las expectativas del paciente y es importante que la evaluación de la satisfacción de los pacientes, al igual que el monitoreo de los procesos sea constante, para mejorar la calidad del departamento de nutrición para que de esa manera se pueda crear una cultura de calidad, al hacer un

ambiente confortable, organizado y con responsabilidad, permitirá que la calidad técnica e interpersonal en las instituciones de salud se incremente y por ende, la satisfacción de los usuarios será siempre con un nivel alto.

Vemos que la dirección de una institución es muy importante no solo para el bienestar de sus colaboradores sino también para mejorar la atención del usuario o paciente y mantenerlo satisfecho de la atención recibida por la institución.

LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Stephen Robbins El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

CONCEPTO DE LIDERAZGO:

Pocos términos del CO inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: "Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto.

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración. Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años, debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales por no decir pasivas hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo con frecuencia están dispuestos por su propio

temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. Él propone que la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y la inspirara a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sub lideradas y sobre administradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacía ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor. No todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores. Así que, ¿dónde estamos? Utilizaremos una definición amplia de liderazgo, que pueda abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema. De manera que definimos el liderazgo como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

TEORIAS SOBRE LIDERAZGO:

Por Su Función:

Función relativa a la tarea: Consiste en asegurarse que la tarea se realice de manera satisfactoria trabajando de la mejor manera posible. La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Función a la concentración en las personas: tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo.

Función relativa a la solución de problemas. Mantener un grupo en la empresa que desarrolle actividades para resolver problemas y asegurarse de que el personal se sienta bien dentro de ellas y tratar de motivar a los subordinados en lugar de controlarlos y promover en ellos el deseo de ofrecer un servicio de primera.

TEORÍAS DE LOS RASGOS:

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la Thatcher lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Bárbara Jordán y Jesse Jackson como líderes, y luego los describen en términos como carismáticos, entusiastas y valerosos. Bueno, los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de que estuvieran a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del Tabernáculo Mormón, la General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos. Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol — es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones— surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO:

La incapacidad para encontrar “oro” en las “minas” de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Robert Crandalí, presidente del consejo de administración de American Airlines, y Paul B. Kazarian, ex presidente del consejo de administración de Sunbeam-Oster, han tenido mucho éxito para dirigir a sus compañías en tiempos difíciles. Y ambos confían en un estilo común de liderazgo habla fuerte, intensos, autocráticos. ¿Sugiere esto que el comportamiento autocrático es un estilo preferido por todos los líderes? En esta sección veremos cuatro teorías de comportamiento diferentes a fin de contestar esa pregunta. Sin embargo, consideraremos primero las implicaciones prácticas del enfoque de comportamiento.

Si tuviera éxito el enfoque conductista sobre el liderazgo, tendría implicaciones muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona “correcta” que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre las teorías de los rasgos y del comportamiento, en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes. Si funcionaba la capacitación, podríamos tener una oferta infinita de líderes eficaces.

TEORIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER:

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (Individuos, súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características:

- ✓ El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- ✓ Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- ✓ En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

- ✓ Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Liderazgo autocrático:

- El líder establece todo, (los objetivos, los procedimientos,...)
- Es dogmático y espera obediencia.
- Centraliza su autoridad.
- Toma las decisiones de un modo unilateral y limita la participación de los subordinados.
- Su poder es resultado de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

Liderazgo democrático:

- El líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones
- Alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.

Liderazgo Liberal o “laissez-faire”

Libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo, el líder no interviene. Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

El Líder Participativo:

Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Liderazgo Autoritario

Este tipo de liderazgo se basa en 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, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

El Burócrata (le fascinan los papeles)

Es el que acaba totalmente la creatividad y acarrea la merma de la expansión. Sus características son:

- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido.
- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización
- Pasa más tiempo atendiendo a sus jefes que a las ejecutivos de venta y jefes de producción
- Le preocupa más lo que opinen de él y de su compañía los grandes analistas que sus propios clientes
- Piensa que las estructuras son más importantes que los recursos humanos
- Le gusta centralizar el poder
- Impone decisiones
- Se va por el exceso de especialización
- No es nada proactivo
- No le gusta el cambio ni la innovación

El Aristócrata (mata negocio)

Es el que hereda la riqueza y desintegra la empresa. Sus características son:

- Dedicar la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización, pero no a quienes producen o venden el producto.
- Tiene un despacho lujoso, decorado con obras de arte y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales
- Cree que sólo él y un pequeño círculo de consejeros son capaces de comprender la estrategia de la empresa
- No escucha a los demás
- No es proactivo

El Sinergista (este es el mero mero)

Mantiene el equilibrio, toma las mejores características de los primero cuatro y unifica criterios para el desarrollo y crecimiento de la organización. El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital.

En las organizaciones maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en equilibrar las características del Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social. El líder Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.

Liderazgo Carismático

El liderazgo carismático es una mezcla de liderar y carisma, es decir, liderar con carisma. Cuando se tiene un liderazgo carismático se tiene mayor control debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres y el quién eres está formado por tu carisma, un carisma que por supuesto no es estático.

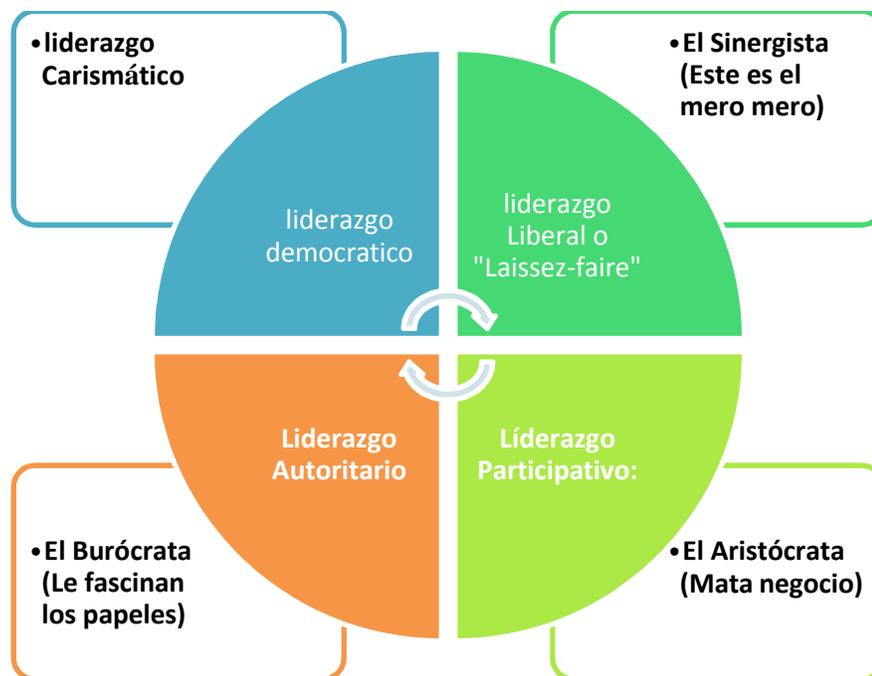
Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Liderazgo Visionario:

Este va más allá del carisma. El liderazgo visionario es la habilidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que surge y mejora a partir del presente. Una visión difiere de otras formas de dirección establecidas de varias maneras: Visión no es un sueño, no es una declaración de la misión ni sinónimo de las metas, es en realidad que tiene que llegar a la existencia. Una declaración de la misión transmite el propósito de la organización, no de su dirección. Una visión bien diseñada proporciona dirección; es decir, ofrece medios como también fines. Por último, una visión no es un enunciado de metas. Las metas apuntan a un fin deseado y rara vez consideran los valores. Una visión contiene valores y las acciones por realizar para lograr el resultado deseado:

- Creativo.
- Innovador.
- Intuitivo.
- Pensamiento divergente.
- Se expande.
- Sabe lo que quiere



Liderazgo Transaccional:

La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados para que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. El liderazgo transaccional puede ser muy efectivo. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo. Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a "seguir las reglas", los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Principios del Liderazgo Situacional:

Tras las investigaciones sobre estilos de liderazgo, realizadas en la Universidad de Ohio, estudiando y observando la conducta de un numeroso colectivo de directivos, de distintos tipos de organizaciones, y en situaciones muy diversas, se llegó a la conclusión de que se

podía clasificar la mayor parte de los comportamientos de un líder, en dos categorías o dimensiones, que se denominaron: conducta de tarea (estructuras de iniciación), y conducta de relación (estructuras de consideración). Durante algún tiempo, se creyó, que la conducta de tarea y la conducta de relación representaban estilos de liderazgo mutuamente excluyentes, y que por tanto, aparecían ambas en cada uno de los extremos de un continuo. Hoy, se ha demostrado que dichas conductas pueden convivir y complementarse eficazmente en un mismo estilo de dirección. La conducta de tarea, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación descendente indicando a cada uno de sus colaboradores: qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, cuándo, dónde y con qué tiene que realizar una determinada tarea. Supone, por tanto, mantener una estrecha supervisión y control sobre el trabajo de sus colaboradores, cuidando especialmente el cumplimiento de normas, procedimientos, estándares de calidad, logro de metas y objetivos, etc.

La conducta de relación, expresa el grado en el que el líder inicia una comunicación bidireccional, proporcionando apoyo socioemocional, mediante la aplicación de “caricias psicológicas”, reconociendo el trabajo bien hecho, reforzando la propia estima de los empleados, interesándose por su bienestar, implicándoles en la toma de decisiones, escuchándoles, manteniendo una política de puertas abiertas propiciando unas buenas relaciones humanas y preocupándose por mantener un buen “clima” empresarial.

La combinación de ambas variables, poniendo distinto énfasis en cada una de ellas, configurarían los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Factores Situacionales:

El estilo de liderazgo que utilice un directivo tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan al directivo, a sus colaboradores y a la empresa.

- Fuerzas que afectan al directivo: su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter.
- Fuerzas que afectan al colaborador: necesidad de independencia, disposición a asumir responsabilidades, tolerancia ante la ambigüedad, formación y experiencia en la toma de decisiones, competencias profesionales, identificación con los objetivos, grado de interés por el problema, nivel de motivación e integración, efectividad del equipo de trabajo.
- Fuerzas que afectan a la situación: Estructura de la organización, normas y políticas, clima y cultura organizacional, presión del tiempo, importancia y urgencia del problema a resolver, complejidad de la situación.
- El factor situacional más importante, que determinará el comportamiento más eficaz de un líder, para obtener resultados a través de sus colaboradores, poniendo más o menos énfasis en cada una de las dos variables descritas (conducta de tarea y de relación), es el nivel de madurez del colaborador.

EL ESTILO DE DIRECCIÓN TIENE QUE ACOMODARSE A LA MEDIDA DE CADA COLABORADOR.

Nivel de madurez de los colaboradores

La madurez se define, según la teoría de Liderazgo Situacional, como “la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función “. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación con la ejecución de una tarea específica. El individuo no es maduro o inmaduro en un sentido total, sino que puede comportarse con un alto grado de madurez en una determinada función de su puesto de trabajo, mientras que en otro tipo de actividad estaría en su “nivel de incompetencia”. El concepto básico de esta teoría es el siguiente: si tenemos que lograr un determinado resultado, por medio de un colaborador poco maduro, el estilo de dirección más adecuado sería aquel en que el jefe pone máximo acento en la conducta directiva de tarea (dar órdenes, supervisar, etc.) y menos acento en la conducta de apoyo y de relación. A medida que el nivel de madurez del empleado aumenta, en relación con el logro de un objetivo específico o el desempeño de una función, el jefe debe ir reduciendo progresivamente la conducta de tarea (manteniendo una supervisión menos estrecha) e ir aumentando paulatinamente la conducta de relación (reconociendo el trabajo bien hecho y manteniendo una comunicación frecuente), hasta que el colaborador alcance con más eficacia sus objetivos. En la medida en que el colaborador llegue a un nivel alto de madurez psicológica y profesional, el líder no solo disminuirá la conducta de tarea sino que hará lo mismo con la de relación. Este comportamiento del líder impulsará al colaborador a crecer más en su madurez y a desarrollarse en el ámbito laboral. El estilo de dirección que utilice un líder debe ser congruente con el nivel de madurez de cada colaborador y de cada equipo de trabajo.

La teoría del Liderazgo Situacional considera la madurez bajo dos dimensiones: madurez profesional y madurez psicológica.

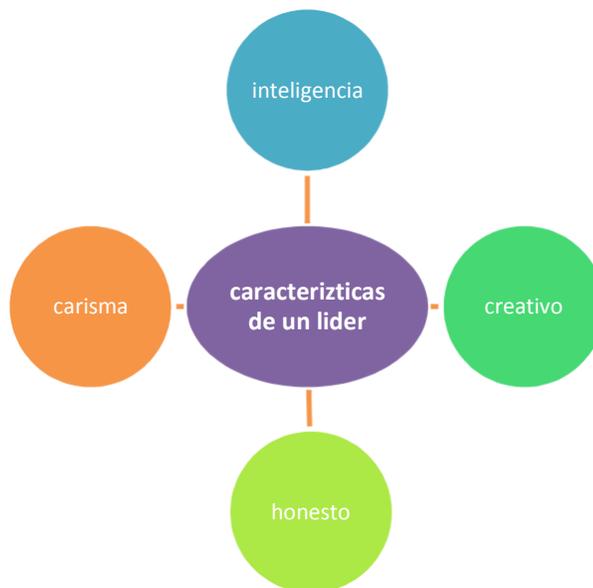
Madurez Profesional

- Aptitudes.
- Formación.
- Competencias.
- Experiencia.
- Capacidad de solución de problemas. .
- Cumplimiento de plazos y compromisos.

Madurez: Psicológica

- Voluntad para asumir responsabilidades.
- Autonomía.
- Confianza en sí mismo.
- Interés.

- Constancia.
- Motivación de logro.



- ❖ Resumiendo, podemos afirmar que: persona madura es aquella que tiene un adecuado nivel de aptitud (puede), de personalidad (es), de formación (sabe) y de motivación (quiere); en suma: que es eficaz.

STERNBERG, ROBERT; KAUFMAN, JAMES; PRETZ, JEAN (2004) **El líder creativo:** Al ser un facilitador de procesos grupales es consciente que la innovación es una cosa de personas y de cómo éstas se relacionan. De esta manera desarrolla habilidades que le permitan negociar, entregar feedback, soporte y desafío, motivar a los empleados, reconocer resistencias, ver oportunidades de cambio, funcionar como mentor, coach y/o para cuando se requiera, resolver conflictos, promover ambientes de colaboración, aprovechar el error, apoyar la diversidad y tomar las medidas necesarias cuando se están observando ambientes laborales caracterizados por la envidia, temor y/o competitividad no constructiva. De esta manera, un líder creativo más que contar con una posición (cargo) en particular cuenta con importantes herramientas de facilitación de procesos grupales.

EL CLIMA LABORAL

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese

ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL:

Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor:

En la publicación que hiciera el autor sobre el "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x:

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y:

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965):

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Teoría de los Factores de Herzberg:

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

TIPOS DE CLIMA LABORAL:

Autoritario - sistema I

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo - sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo - sistema IV

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.



Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

1. Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que también el próximo individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

2. Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

3. Clima Colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

También Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;

Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.

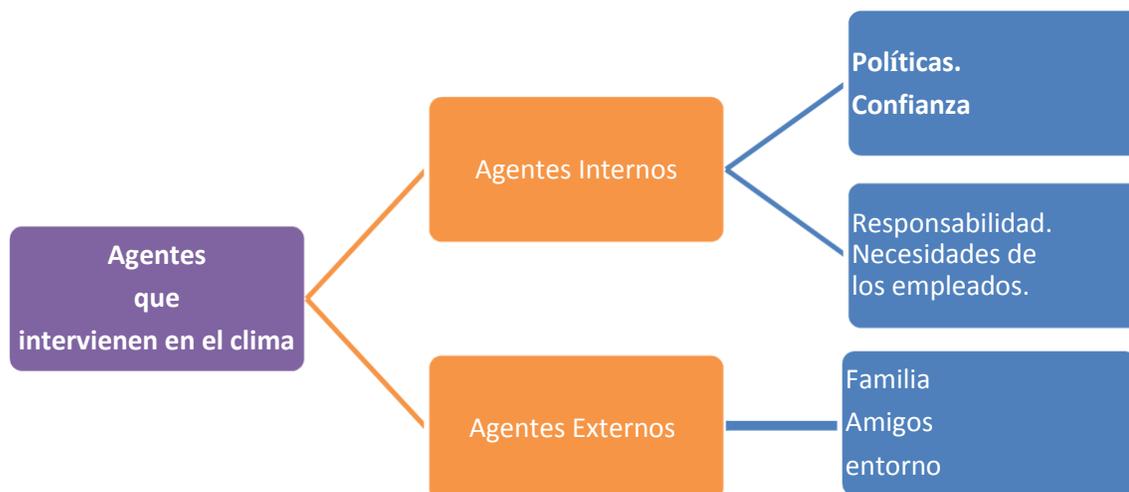
La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.



CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL:

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

DIMENSIONES DEL CLIMA

Dentro de las características encontramos 9 dimensiones las cuales nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización.

Estructura

Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad

Los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, esto quiere decir que tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la supervisión que reciben es general, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño en su trabajo, priorizando los premios y no los castigos.

Desafío

Es cuando la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, tanto dentro y fuera de la empresa.

Relaciones

Es el ambiente social dentro de la empresa, las relaciones tanto con los jefes como con los subordinados.

Cooperación

Es el espíritu de ayuda de parte de los miembros de una organización. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares

Son los puestos de trabajo que los empleados pueden obtener según su desempeño.

Conflictos

Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

Identidad

Es el sentirse identificado con la organización, compartir los mismos objetivos ya sean personales o de la misma empresa, muchos creen que ésta es la más importante de las dimensiones.

DIMENSIONES SEGÚN AUTORES

Likert

Mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son:

- Estilo de autoridad
- Esquemas motivacionales
- Comunicaciones
- Procesos de influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Proceso de planificación
- Procesos de control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Litina y Astringir

Miden la percepción de los empleados en 6 dimensiones:

- Estructura
- Remuneraciones
- Responsabilidad
- Riesgos y toma de decisiones
- Apoyo
- Conflicto

Schneider y Bartlett

Formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de compañías de seguros en función a 6 dimensiones:

- El apoyo patronal
- La estructura

- La implicación con los nuevos empleados
- Los conflictos de inteligencias
- La autonomía de los empleados
- El grado de satisfacción general

Pritchard y Karasick

Proponen 11 dimensiones:

- Autonomía
- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento
- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización de la toma de decisiones
- Apoyo

Halpin y Crofts

Elaboraron un cuestionario compuesto por 8 dimensiones, adaptado especialmente al dominio escolar:

- Desempeño
- Obstáculos
- Intimidación
- Espíritu
- Actitud distante
- Importancia de la producción
- Confianza
- Consideración

Crane

Recientemente elaboró un cuestionario en función de 5 dimensiones:

- Autonomía
- Estructura
- Consideración
- Cohesión
- Misión e implicación

Moos e Insel

Quienes miden el clima en función de 10 dimensiones:

- Implicación
- Cohesión
- Apoyo
- Autonomía
- Tarea
- Presión
- Claridad
- Control
- Innovación
- Confort

Browsers y Taylor

Miden las características en función de 5 dimensiones:

- Apertura a cambios tecnológicos
- Recursos humanos
- Comunicación
- Motivación
- Toma de decisiones

Poco importa el cuestionario que el especialista utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos estas cuatro dimensiones:

- Autonomía individual
- Grado de estructura que impone el puesto
- Tipo de recompensa
- Consideración, agradecimiento y apoyo

FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Desvinculación

Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimididad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA:

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

La entrevista

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado. Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

La entrevista grupal

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

El cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos. Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

El grupo de discusión

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas. A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

El seminario de diagnóstico

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), con un número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización.

Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan. Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuánto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

RESULTADOS DE UN DIAGNÓSTICO DEL CLIMA

Retroalimentación

Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnico.

Incremento en la interacción y la comunicación

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupales, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

Educación

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

Responsabilidad creciente

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades,

la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

Energía y optimismo creciente

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido, etcétera. Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

5.2.- JUSTIFICACIÓN

- ❖ La investigación fue de vital importancia por cuanto nos permitió conocer la influencia del liderazgo en el clima laboral y como éste primero conlleva al crecimiento de la productividad y ayuda a obtener un buen desarrollo organizacional.
- ❖ En esta investigación se pudo detectar que estilo de liderazgo sería satisfactorio para la institución y de esa manera poder contrarrestar el nivel de estrés de sus colaboradores y mantener su salud emocional, mejorando así el clima laboral.

5.3.- PROBLEMA

¿Qué efectos genera, el liderazgo en el clima laboral del hospital III de Essalud Chimbote?

5.4.- MARCO REFERENCIAL

5.4.1.- MARCO CONCEPTUAL

LIDERAZGO

Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente: "...Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"...

CLIMA LABORAL:

Robbins (1999) Opina: "...Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno"...

FUNCIONES:

Freeman (2000) "...Son las actividades relacionadas con las tareas y la unidad de grupo que debe desempeñar el líder u otra persona, para que el grupo actúe debidamente"...

ESTILOS DE LIDERAZGO:

Freeman (2000) "...Estilos de liderazgo son los diversos patrones que prefieren los Líderes para el proceso de influir en los trabajadores o dirigirlos"...

CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER:

P. Robbins y Coulter (2007) "...Son rasgos de personalidad"...

MADUREZ PROFESIONAL:

Blanchard y Hersey (1985) "...Según la teoría de Liderazgo Situacional, como "la capacidad de formular metas altas, pero alcanzables; la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función"...

AMBIENTE FÍSICO:

Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) "...Son los factores de higiene y elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión"...

ESTRUCTURA:

Marchant (2005) "...Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo"...

5.4.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

a).- Variables



Liderazgo



Clima Laboral

b).- Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
LIDERAZGO	Por función	-Función relativa a las tareas. -Función a la solución de problemas. -Función para mantener el grupo. - Motivación -Inducción -Persuadir -Cohesión
	Por estilos	-Liberal -Democrático -Visionario -Situacional -Autocrático -Carismático -Transaccional -Transformacional
	Características	-Inteligencia -Firmeza -Valentía -Honestidad -Carisma -Entusiasmo - Integridad -Creatividad
	Madurez profesional	-Aptitudes -Formación -Experiencia -Capacidad
CLIMA LABORAL	Ambiente físico	-Espacio físico -Condiciones de ruido -Calor -Tranquilidad
	Estructura	-La estructura formal -Estilo de dirección -Tamaño de la organización -Diseño de la organización
	Ambiente Social:	-El compañerismo -Conflictos -Comunicaciones -Rivalidad -Injusticias - Comunicación -Participación -Crecimiento -Buenas relaciones
	Situaciones Personales	-Las actitudes -Motivaciones -Expectativas -Frustración -Bajo rendimiento -Rutina -Satisfacción

5.5.- HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

El liderazgo genera efectos favorables, en el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.

5.6.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✚ Describir los efectos del liderazgo en el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Determinar qué efectos genera la función y el estilo del liderazgo en el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.
- ✚ Describir como las características y la madurez del líder afecta el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.
- ✚ Explicar los efectos que genera, el liderazgo en el ambiente social y las situaciones personales de los colaboradores del hospital III Essalud Chimbote.

6.- METODOLOGÍA

6.1.- TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

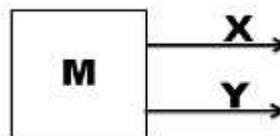
En la presente investigación se eligió el tipo cuantitativo no experimental descriptivo porque se escogió una muestra de la población y está destinada a encontrar soluciones a los problemas.

6.1.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De la investigación no experimental se ha seleccionado el diseño transversal correlacional considerando que el propósito es estudiar en el presente periodo situaciones, eventos y hechos ya existentes. Se utilizará el diseño que se representa en la siguiente figura.

Dónde:

M: Muestra
X: Liderazgo
Y: Clima Laboral



6.2.- POBLACIÓN - MUESTRA

El total de la población es 72 colaboradores administrativos que laboran en el Hospital III Essalud de Chimbote.

6.3.- INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

N°	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
01	Encuesta	Cuestionario

6.3.2.- FUENTES DE INFORMACIÓN

- ✓ Libros
- ✓ Tesis de Liderazgo
- ✓ Tesis de Clima Laboral

6.4.- PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se siguió el procedimiento siguiente:

- a) Se ordenó y tabuló los resultados del cuestionario que se aplicó a los informantes.
- b) Se calculó las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, del cuestionario y luego se graficó e interpretó los resultados obtenidos.
- c) Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- d) Para realizar el procesamiento de datos se utilizó el Software Estadístico SPSS.

7.- RESULTADOS

7.1.- Resultados relacionados a los efectos que genera la función y el estilo del liderazgo en el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.

1.- ¿Considera usted, que la motivación es un aspecto fundamental para evitar la frustración en el trabajo?

TABLA N°01

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nada	1	1.39
Bastante	31	43.06
Notable	17	23.61
Mucha	23	31.94
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°01



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 01, se aprecia que en un 43.06% la motivación es bastante fundamental para evitar la frustración en el trabajo, en un 31.94% es mucho, en un 23.61% es notablemente y en un 1.39% nada.

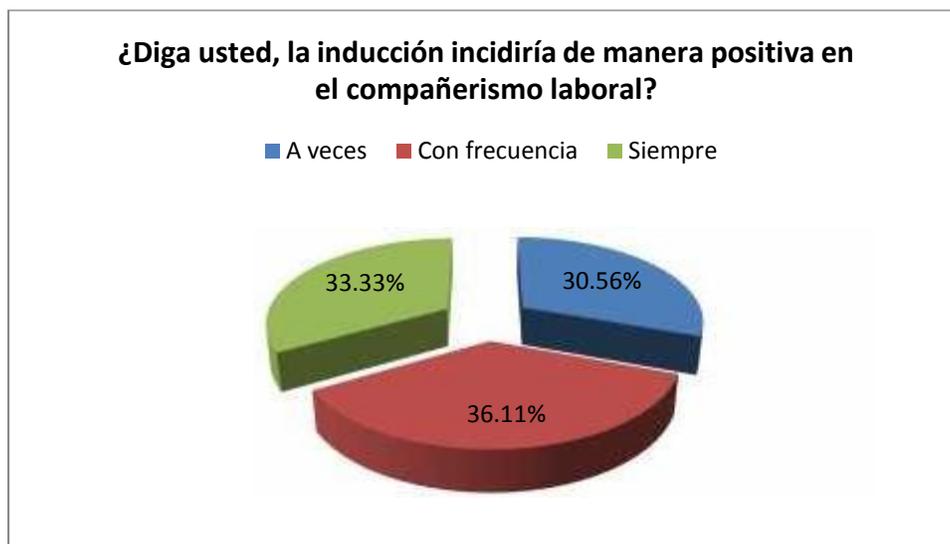
2.- ¿Diga usted, la inducción incidiría de manera positiva en el compañerismo laboral?

TABLA N°02

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
A veces	22	30.56
Con frecuencia	26	36.11
Siempre	24	33.33
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°02



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y grafica N°02, se aprecia que un 36.11 % la inducción con frecuencia incidiría positivamente en el compañerismo laboral; en un 33.33 % siempre y un 30.56% a veces.

3.- ¿Considera usted, que se puede persuadir al personal, mediante un cambio de diseño de la organización?

TABLA N°03

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	4.17
Algunas veces	56	77.78
Siempre	13	18.05
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°03



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 03, se aprecia que un 77.78% algunas veces al personal se puede persuadir mediante un cambio en el diseño de la organización; un 18.05% siempre y en un 4.17% nunca.

4.- ¿Considera usted, que la cohesión dentro de la institución ayudaría a disminuir la rivalidad laboral?

TABLA N°04

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Siempre	10	13.89
Frecuentemente	15	20.83
Regularmente	26	36.11
Algunas veces	18	25.00
Nunca	3	4.17
Total	72	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°04



Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 04, se aprecia que un 36.11% la cohesión regularmente ayuda a disminuir la rivalidad laboral; un 25% algunas veces; un 20.83% frecuentemente; un 13.89% siempre y un 4.17% nunca.

5.- ¿Considera usted, que un liderazgo liberal ayudaría a la satisfacción de todos los miembros de la institución?

TABLA N°05

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
En desacuerdo	15	20.83
Ligeramente de acuerdo	30	41.67
De acuerdo	18	25.00
Totalmente de acuerdo	9	12.50
Total	72	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°05



Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 05 apreciamos que en un 41.67% el liderazgo liberal ligeramente ayudaría a la satisfacción de los miembros de la institución; un 25% está de acuerdo; un 20.83% en desacuerdo y un 12.5% totalmente de acuerdo.

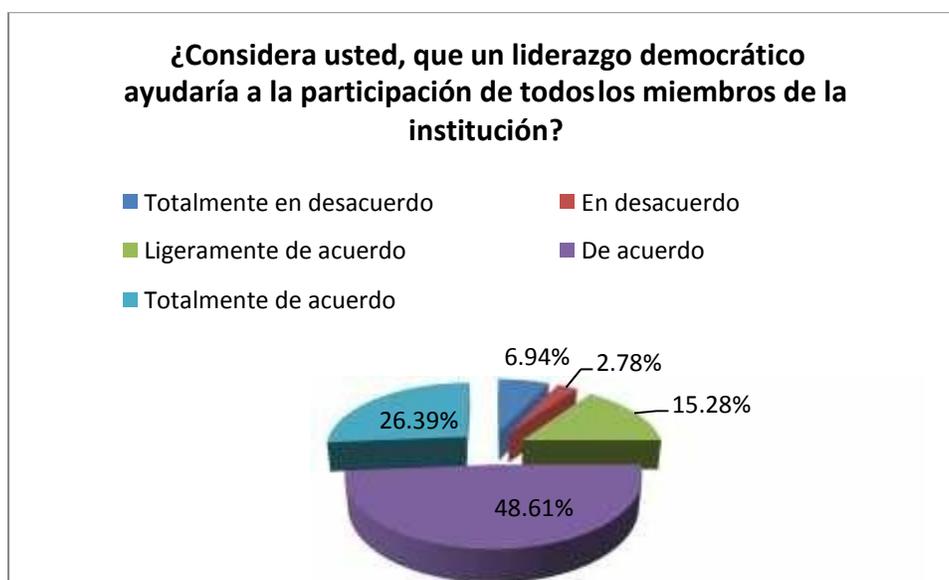
6.- ¿Considera usted, que un liderazgo democrático ayudaría a la participación de todos los miembros de la institución?

TABLA N°06

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6.94
En desacuerdo	2	2.78
Ligeramente de acuerdo	11	15.28
De acuerdo	35	48.61
Totalmente de acuerdo	19	26.39
Total	72	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°06



Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 06, apreciamos que un 48.61% está de acuerdo en que un liderazgo democrático ayudaría a la participación de los miembros de la institución; un 26.39% totalmente de acuerdo; un 15.28% ligeramente de acuerdo; un 6.94% totalmente en desacuerdo y un 2.78% en desacuerdo.

7.- ¿Considera usted, que un liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y a cumplir las expectativas de todos los miembros de la institución?

TABLA N°07

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	4.17
En desacuerdo	7	9.72
Ligeramente de acuerdo	19	26.39
De acuerdo	34	47.22
Totalmente de acuerdo	9	12.50
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°07



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 07, apreciamos que un 47.22% está de acuerdo que un liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y a cumplir las expectativas de todos los miembros de la institución; un 26.39% está ligeramente de acuerdo; un 12.5% totalmente de acuerdo; un 9.72% en desacuerdo y un 4.17% totalmente en desacuerdo.

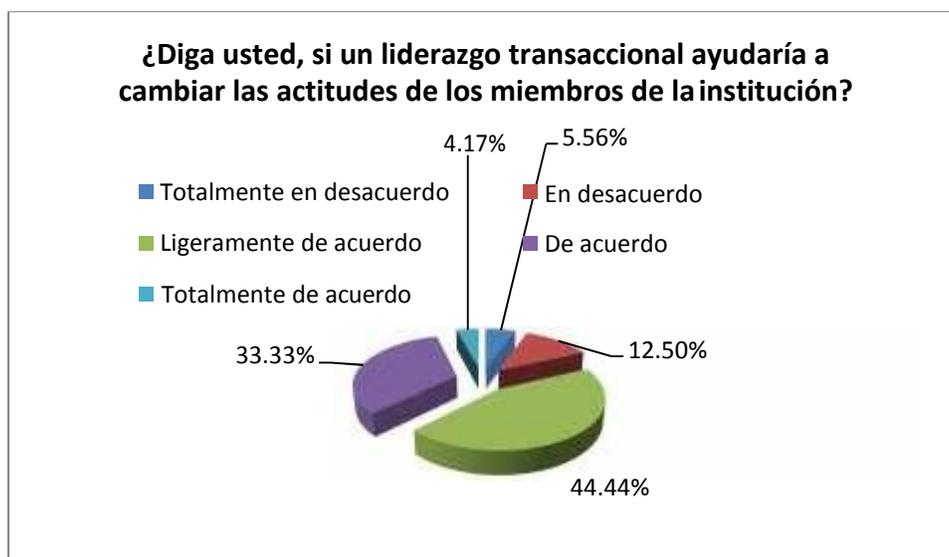
8.- ¿Diga usted, si un liderazgo transaccional ayudaría a cambiar las actitudes de los miembros de la institución?

TABLA N°08

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5.56
En desacuerdo	9	12.50
Ligeramente de acuerdo	32	44.44
De acuerdo	24	33.33
Totalmente de acuerdo	3	4.17
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°08



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 08, se aprecia que un 44.44% está ligeramente de acuerdo en que un liderazgo transaccional ayudaría a cambiar las actitudes de los miembros de la institución; un 33.33% de acuerdo; un 12.5% desacuerdo; un 5.56%, totalmente en desacuerdo y un 4.17% totalmente de acuerdo.

9.- ¿Diga usted, si la inteligencia del líder ayudaría a disminuir los conflictos dentro de la institución?

TABLA N°09

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	3	4.17
A veces	17	23.61
Con frecuencia	31	43.06
Siempre	21	29.17
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°09



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 09, se aprecia que un 43.06% considera que con frecuencia la inteligencia del líder ayudaría a disminuir los conflictos dentro de la institución; un 29.17% siempre; un 23.61 % que a veces y un 4.17% nunca.

7.2.- Resultados relacionados sobre cómo las características y la madurez del líder afectan el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.

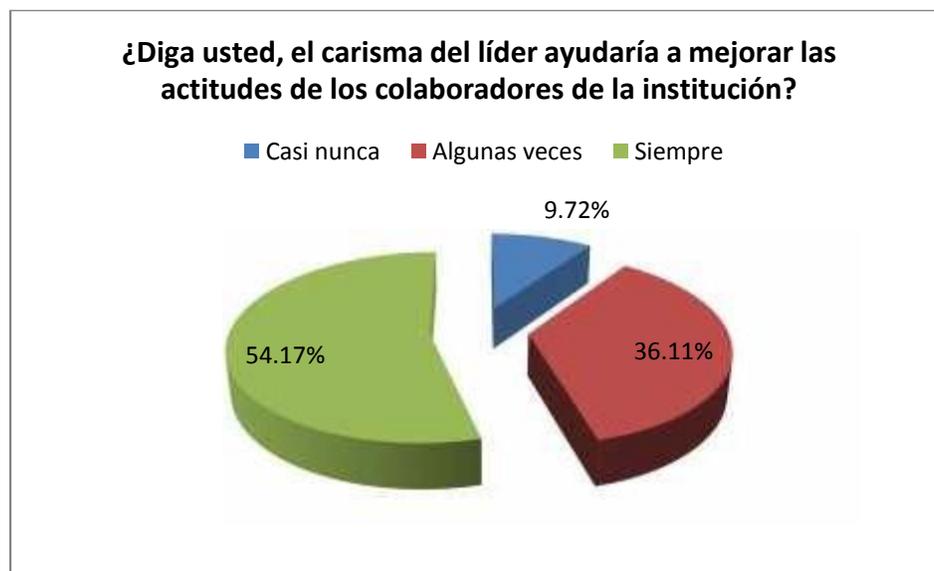
10.- ¿Diga usted, el carisma del líder ayudaría a mejorar las actitudes de los colaboradores de la institución?

TABLA N°10

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Casi nunca	7	9.72
Algunas veces	26	36.11
Siempre	39	54.17
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°10



Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 10, se aprecia que en un 54.17% el carisma del líder siempre ayuda a mejorar las actitudes de los colaboradores; un 36.11% algunas veces y un 9.72% casi nunca.

11.- ¿Diga usted, la creatividad del líder ayudaría a mejorar la comunicación de los departamentos de la institución?

TABLA N°11

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	40	55.56
Regularmente	16	22.22
Algunas veces	16	22.22
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°11



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 11 se aprecia que un 55.56% frecuentemente la creatividad del líder mejora la comunicación entre los departamentos de la institución; un 22.22% regularmente y un 22.22% algunas veces.

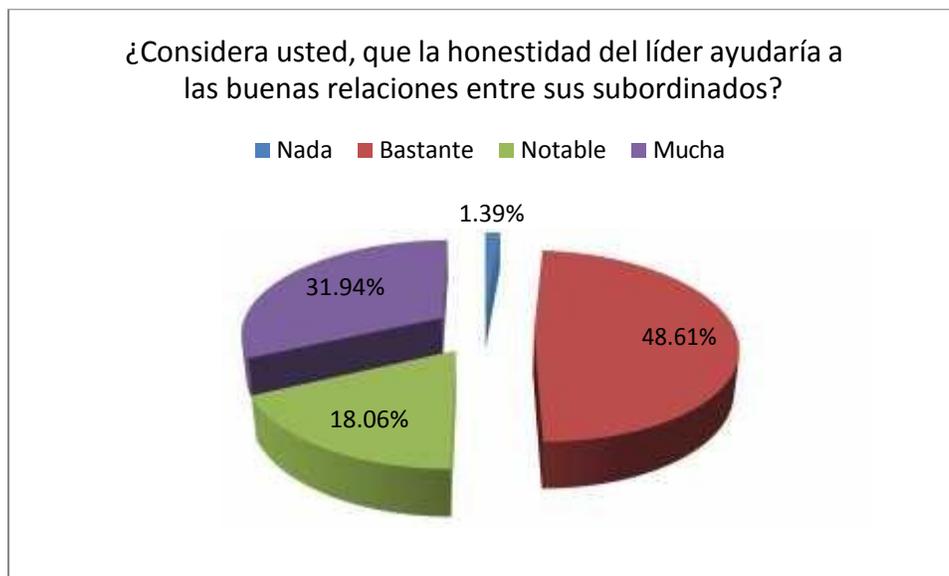
12.- ¿Considera usted, que la honestidad del líder ayudaría a las buenas relaciones entre sus subordinados?

TABLA N°12

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nada	1	1.39
Bastante	35	48.61
Notable	13	18.06
Mucha	23	31.94
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°12



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 12, se aprecia que un 48.61% la honestidad del líder ayudaría bastante con las buenas relaciones entre sus subordinados; un 31.94% mucha; un 18.06% notable y un 1.39% nada.

13.- ¿Considera usted, que las aptitudes del líder le ayudaría a tener un buen estilo de dirección?

TABLA N°13

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Casi nunca	1	1.39
A veces	11	15.28
Con frecuencia	31	43.06
Siempre	29	40.28
Total	72	100.00

Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°13



Fuente: Encuesta
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 13 se aprecia que un 43.06% con frecuencia las aptitudes del líder ayudarían a tener un buen estilo de dirección; un 40.28% siempre; un 15.28% a veces y un 1.39% casi nunca.

14.- ¿Considera usted, que la formación del líder ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución?

TABLA N°14

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	4	5.56
A veces	18	25.00
Con frecuencia	27	37.50
Siempre	23	31.94
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°14



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 14, se aprecia que un 37.5% la formación del líder con frecuencia ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución; en un 31.94% siempre; en un 25% a veces y un 5.56% nunca.

15.- ¿Considera usted, que la experiencia del líder debe tener relación con el tamaño de la organización?

TABLA N°15

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Sin importancia	5	6.94
Muy poco importante	7	9.72
De importancia media	10	13.89
Importante	37	51.39
Muy importante	13	18.06
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°15



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 15, se aprecia que un 51.39% la experiencia del líder es importante en relación al tamaño de la organización; en un 18.06% es muy importante; en un 13.89% es de importancia media; en un 9.72% es muy poco importante y en un 6.94% sin importancia.

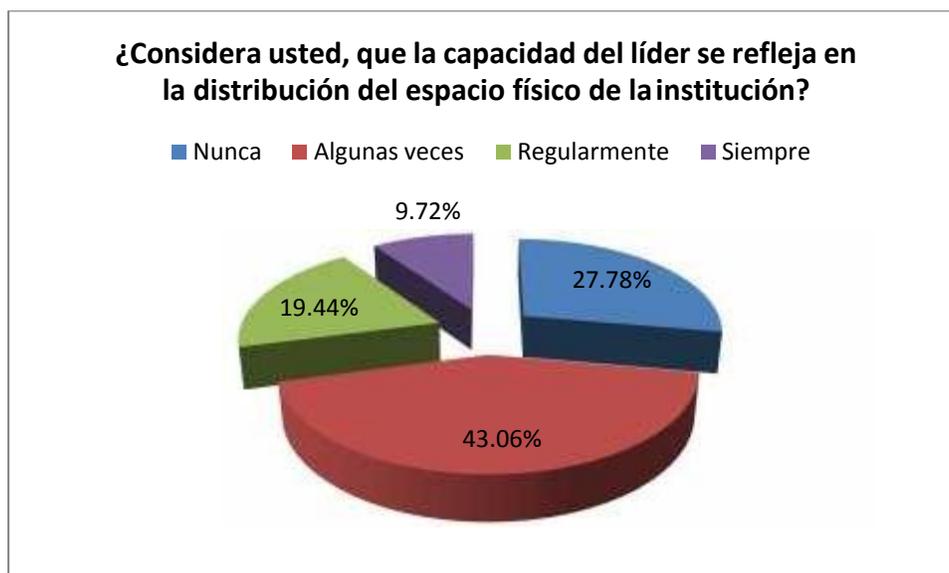
16.- ¿Considera usted, que la capacidad del líder se refleja en la distribución del espacio físico de la institución?

TABLA N°16

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	20	27.78
Algunas veces	31	43.06
Regularmente	14	19.44
Siempre	7	9.72
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°16



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfico N° 16, se aprecia que un 43.06% la capacidad del líder algunas veces se refleja en la distribución del espacio físico de la institución; en un 27.78% nunca; en un 19.44% regularmente y en un 9.72% siempre.

17.- ¿Considera usted, que el entusiasmo del líder ayudaría a mejorar la comunicación entre los miembros de la institución?

TABLA N°17

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	27	37.50
Regularmente	28	38.89
Algunas veces	16	22.22
Nunca	1	1.39
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°17



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 17, se aprecia que un 38.89% el entusiasmo del líder regularmente ayudaría a mejorar la comunicación entre los miembros de la institución; en un 37.5% frecuentemente; en un 22.22% algunas veces; y en un 1.39% que nunca.

18.- ¿Considera usted, que la integridad del líder ayude a motivar a sus subordinados?

TABLA N°18

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	41	56.94
Regularmente	21	29.17
Algunas veces	8	12.50
Nunca	1	1.39
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°18



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 18, se aprecia que un 56.94% la integridad del líder frecuentemente ayuda a la motivación de sus subordinados; en un 29.17% regularmente; en un 12.5% algunas veces y en un 1.39% nunca.

7.3. Resultados relacionados sobre los efectos que genera, el liderazgo en el ambiente social y las situaciones personales de los trabajadores del hospital III Essalud Chimbote.

19.- ¿Considera usted, que la distribución del espacio físico se refleja en la experiencia del líder?

TABLA N°19

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	14	19.44
Casi nunca	10	13.89
A veces	34	47.22
Con frecuencia	11	15.28
Siempre	3	4.17
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°19



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 19, se aprecia que un 47.22% la distribución del espacio físico de la institución a veces refleja la experiencia del líder; en un 19.44% nunca; en un 15.28% con frecuencia; en un 13.89% casi nunca y en un 4.17% siempre.

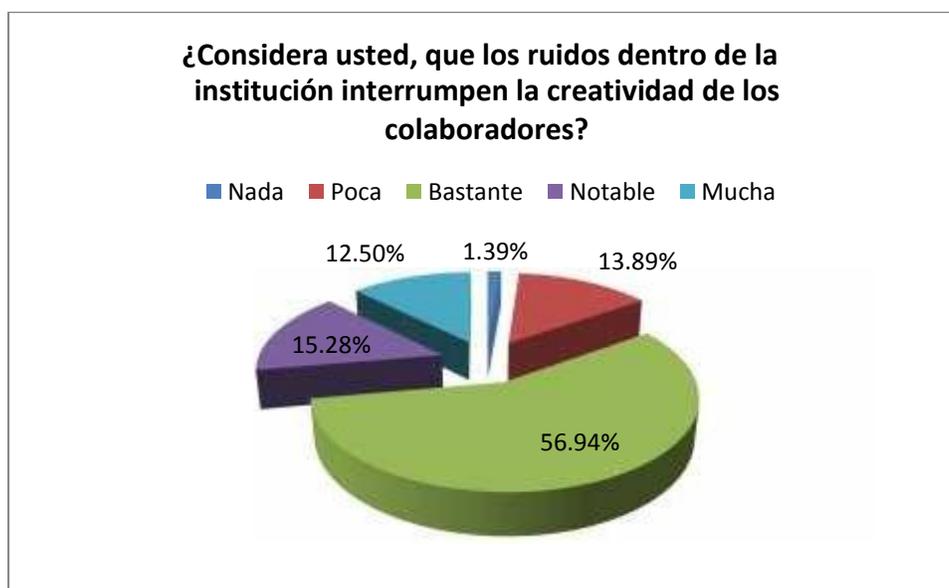
20.- ¿Considera usted, que los ruidos dentro de la institución interrumpen la creatividad de los colaboradores?

TABLA N°20

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nada	1	1.39
Poca	10	13.89
Bastante	41	56.94
Notable	11	15.28
Mucha	9	12.50
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°20



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 20, se aprecia que un 56.94% la creatividad es bastante interrumpida por los ruidos dentro de la institución; en un 15.28% es notablemente; en un 13.89% es poca; en un 12.5% es mucha la interrupción y en un 1.39% en nada.

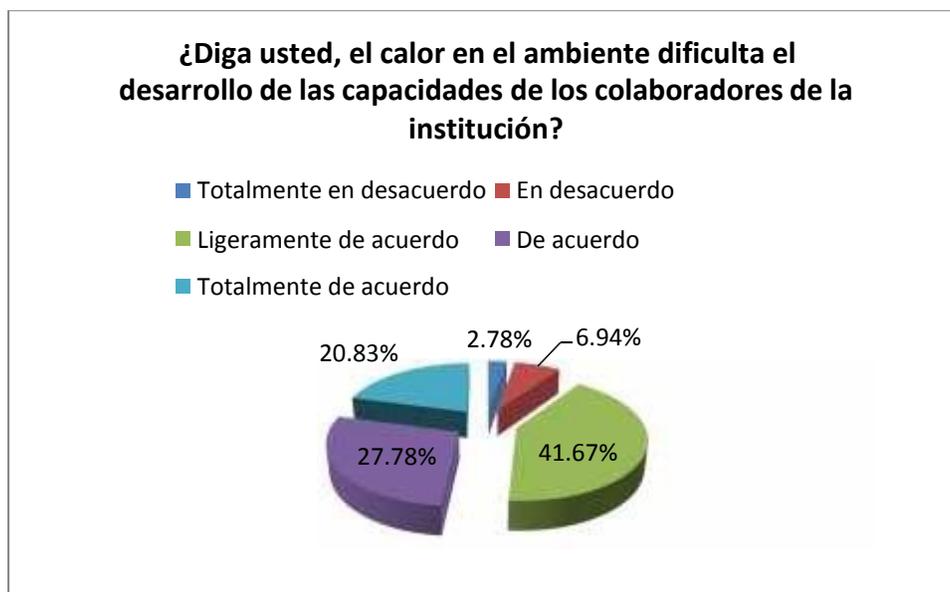
21.- ¿Diga usted, el calor en el ambiente dificulta el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de la institución?

TABLA N°21

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2.78
En desacuerdo	5	6.94
Ligeramente de acuerdo	30	41.67
De acuerdo	20	27.78
Totalmente de acuerdo	15	20.83
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°21



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 21, se aprecia que un 41.67% está ligeramente de acuerdo en que el calor en el ambiente dificulta el desarrollo de las capacidades de colaboradores en el trabajo; en un 27.78% está de acuerdo; en un 20.83% totalmente de acuerdo; en un 6.94% en desacuerdo y en un 2.78% totalmente en desacuerdo.

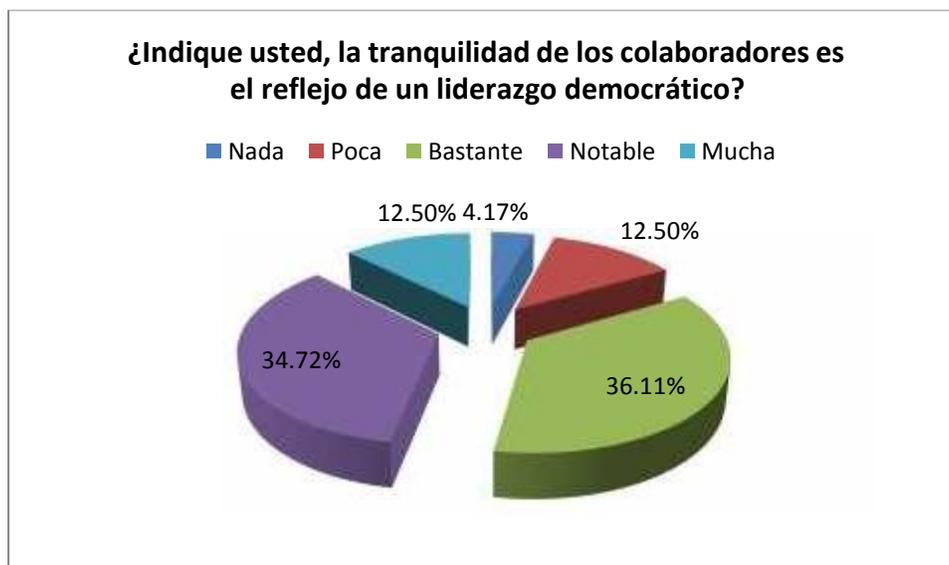
22.- ¿Indique usted, la tranquilidad de los colaboradores es el reflejo de un liderazgo democrático?

TABLA N°22

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nada	3	4.17
Poca	9	12.50
Bastante	26	36.11
Notable	25	34.72
Mucha	9	12.50
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°22



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 22, se aprecia que un 36.11% la tranquilidad de los colaboradores es bastante el reflejo de un liderazgo democrático; en un 34.72% es notablemente; en un 12.5% es poca; un otro 12.5% es mucha y en un 4.17% nada.

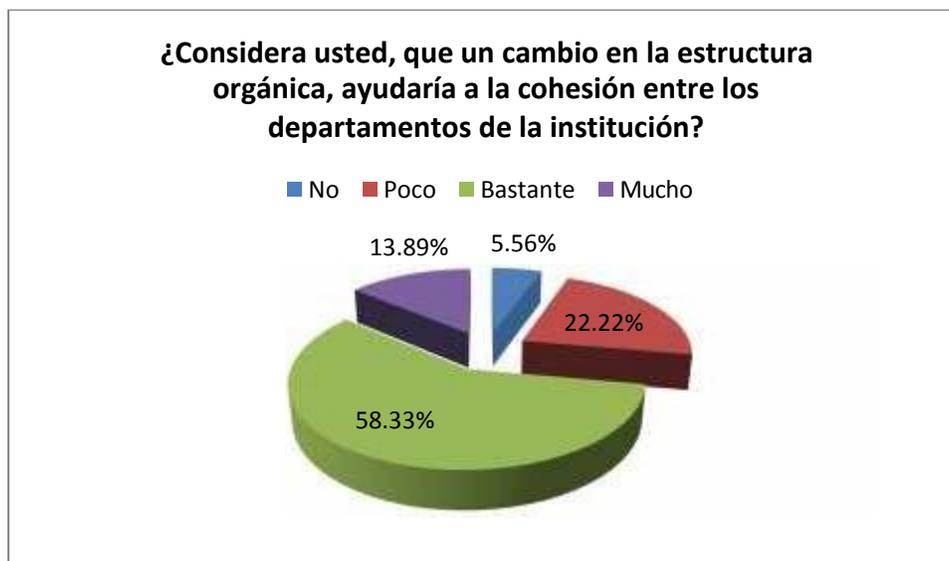
23.- ¿Considera usted, que un cambio en la estructura orgánica, ayudaría a la cohesión entre los departamentos de la institución?

TABLA N°23

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
No	4	5.56
Poco	16	22.22
Bastante	42	58.33
Mucho	10	13.89
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°23



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 23, se aprecia que un 58.33% un cambio en la estructura orgánica ayudaría bastante a la cohesión entre los departamentos de la institución; en un 22.22% poco; en un 13.89% mucho y en un 5.56% no ayudaría.

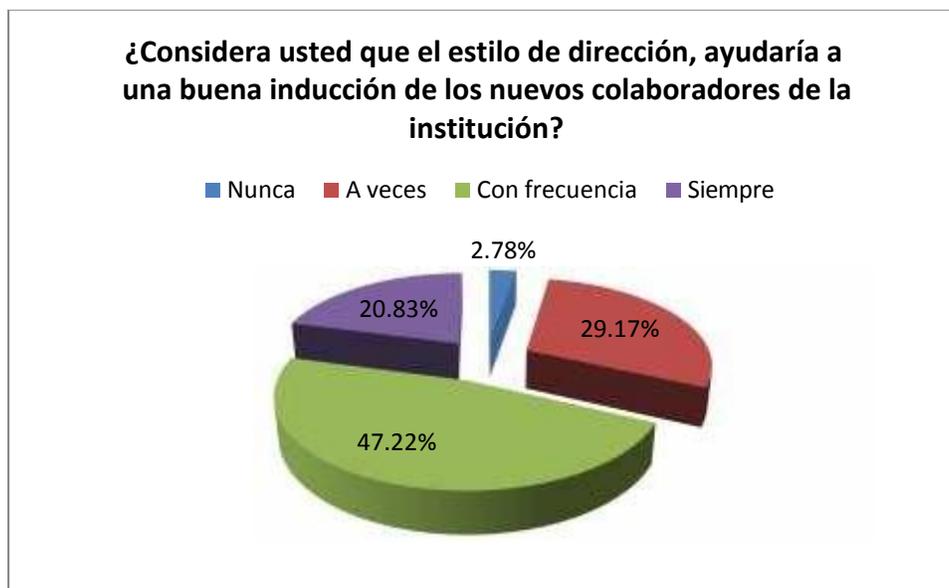
24.- ¿Considera usted que el estilo de dirección, ayudaría a una buena inducción de los nuevos colaboradores de la institución?

TABLA N°24

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	2	2.78
A veces	21	29.17
Con frecuencia	34	47.22
Siempre	15	20.83
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°24



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 24, se aprecia que un 47.22% el estilo de dirección con frecuencia ayudaría a una buena inducción de los nuevos colaboradores; en un 29.17% a veces; en un 20.83% siempre y en un 2.78% nunca.

25.- ¿Diga usted, si el tamaño de la organización demanda a un líder inteligente?

TABLA N°25

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	25	34.72
Regularmente	24	33.33
Algunas veces	19	26.39
Nunca	4	5.56
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°25



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 25, se aprecia que un 34.72% la organización frecuentemente demanda un líder inteligente; en un 33.33% regularmente; en un 26.39% algunas veces y en un 5.56% nunca.

26.- ¿Diga usted, un buen diseño de la organización se debe a la creatividad del líder?

TABLA N°26

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Nunca	7	9.72
A veces	20	27.78
Con frecuencia	23	31.94
Siempre	22	30.56
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°26



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 26, se aprecia que un 31.94% un buen diseño de la organización con frecuencia se debe a la creatividad del líder; en un 30.56% siempre; en un 27.78% a veces y en un 9.72% nunca.

27.- ¿Considera usted, que un buen confort de los colaboradores ayuda a su motivación?

TABLA N°27

Alternativas	Cantidad	Porcentaje
Frecuentemente	21	29.17
Regularmente	6	8.33
Algunas veces	8	11.11
Siempre	36	50.00
Nunca	1	1.39
Total	72	100.00

Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

GRÁFICO N°27



Fuente: Cuestionario
Elaboración: Rodríguez y Alba

En la tabla y gráfica N° 27, se aprecia que un 50% el confort siempre ayuda a la motivación en el trabajo; en un 29.17% frecuentemente; en un 11% algunas veces; en un 8.33% regularmente y en un 1.39% nunca.

8.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Análisis y discusión de resultados relacionado a determinar qué efectos genera la función y el estilo del liderazgo en el clima laboral del Hospital III EsSalud Chimbote

- ❖ En un 98.61% la motivación es fundamental para evitar la frustración en los puestos de trabajo de los colaboradores de la institución (véase la tabla N° 01). Al respecto el recurso humano altamente motivado, disminuye la frustración y mejora el desempeño de sus labores. Según Maslow, Herzberg (1989), señala. La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal.
- ❖ En un 69.44% la inducción incide en el compañerismo laboral de los colaboradores de la institución (véase la tabla N° 02). Consideramos que la inducción ayuda a la orientación del nuevo colaborador y mejora el compañerismo. Según Stephen P. Robbins (1999) la función relativa a las tareas consiste en asegurarse que la tarea se realice de manera satisfactoria trabajando de la mejor manera posible.
- ❖ En un 81.95% la persuasión no puede darse por un cambio en el diseño de la organización (véase la tabla N° 03). Al respecto un cambio del diseño en la organización genera incertidumbre en el personal. Según Marchant (2005) Es la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo
- ❖ En un 70.83% la cohesión ayuda a disminuir la rivalidad laboral (véase la tabla N° 04). Consideramos que la cohesión disminuye la rivalidad laboral y mejora el trabajo en equipo. Según Stephen P. Robbins (1999) es obtener un beneficio al agruparse, este beneficio es mayor que el posible de obtener trabajando en forma independiente, normalmente se explica por el hecho que “dos más dos no son cuatro, sino cinco”.
- ❖ En un 62.50% un liderazgo liberal no ayudaría a la satisfacción de los colaboradores de la institución. (véase la tabla N° 05). Consideramos que los colaboradores no se sienten seguros de asumir retos y tomar sus propias decisiones. Según Chiavenato (1993) la libertad absoluta de actuación para los integrantes del grupo, el líder no interviene. Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Y espera que los subalternos asuman la responsabilidad.
- ❖ En un 75.00% un liderazgo democrático ayudaría a la participación de los colaboradores de la institución (véase tabla N° 06). Al respecto la democracia influye positivamente ya que los colaboradores son escuchados para la toma de decisiones. Según Chiavenato (1993) El líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.
- ❖ En un 59.72% el liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y cumplir las expectativas de todos los colaboradores de la institución (véase la tabla N°07). Consideramos que el carisma del líder influye de manera positiva para generar un vínculo de confianza. Según Chiavenato (1993) es decir cuando se tiene un liderazgo carismático

se tiene mayor control debido a que tu carisma cautiva en cierto modo a las personas y hace que éstas te apoyen y sigan más debido a quién eres.

- ❖ En un 62.5% el liderazgo transaccional no ayudaría a cambiar las actitudes de los colaboradores de la institución (véase la tabla N° 08). Consideramos que la transacción no le resulta atractiva al colaborador ya que esta demanda el alcanzar objetivos específicos. Según Chiavenato (1993), el líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de sus seguidores explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados.
- ❖ En un 72.23% la inteligencia del líder ayudaría a disminuir los conflictos entre los colaboradores de la institución (véase tabla N° 09). Consideramos que la inteligencia del líder influye de manera positiva generando más seguridad ante un problema. Según Robbins (1999) en la institución que desarrolle actividades para resolver problemas y asegurarse de que el personal se sienta bien dentro de ellas y tratar de motivar a los subordinados en lugar de controlarlos y promover en ellos el deseo de ofrecer un servicio de primera.

Análisis y discusión de resultados relacionados a describir como las características y la madurez del líder afectan el clima laboral del Hospital III Essalud Chimbote

- ❖ En un 54.17% el carisma del líder ayuda a mejorar las actitudes de los colaboradores de la institución (véase tabla N° 10). Consideramos que el carisma genera confianza y un ambiente tranquilo para la realización de sus tareas. Según Chiavenato (1993) creando un cambio valioso y positivo en los seguidores aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.
- ❖ En un 77.78% la creatividad del líder ayuda a mejorar la comunicación entre los departamentos de la institución (véase tabla N° 11). Al respecto la innovación mejora las relaciones entre los compañeros ya que estos intercambiarían sus ideas y opiniones, Sternberg, Robert; Kaufman, James; Pretz, Jean Jean (2004) al ser un facilitador de procesos grupales es consciente que la innovación es una cosa de personas y de cómo éstas se relacionan.
- ❖ En un 98.61% la honestidad del líder ayudaría con las buenas relaciones entre sus subordinados (véase la tabla N° 12 fomentando la confianza y la comunicación entre las dos partes. Según Robbins y Coulter (2007) La honestidad aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.
- ❖ En un 83.34% las aptitudes del líder ayudarían a tener un buen estilo de dirección (véase la tabla N° 13). Consideramos que las aptitudes influye de manera positiva en el colaborador ya que genera un clima saludable. Según Robbins (1999) Por ser una persona madura es aquella que tiene un adecuado nivel de aptitud (puede), de personalidad (es), de formación (sabe) y de motivación (quiere); en suma: que es eficaz.

- ❖ En un 69.44% la formación del líder ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución (véase la tabla N°14). Al respecto el personal se siente más seguro con un líder calificado para el puesto. Según Cortés (2009) La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- ❖ En un 69.45% la experiencia del líder tiene relación al tamaño de la organización (véase la tabla N°15). Al respecto la dirección de una organización grande es más compleja, por lo que demanda de un líder con mucha experiencia capaz de tomar de decisiones oportunas. Según Chiavenato (2002) la habilidad para asumir responsabilidades; la experiencia, la formación y las competencias profesionales, de un individuo o de un equipo de trabajo, para realizar una determinada tarea o desempeñar una función.
- ❖ En un 90.84% la capacidad del líder no se refleja en la distribución del espacio físico de la institución (véase la tabla N° 16). Al respecto la distribución del espacio físico no es una función adherente al liderazgo, más si es importante que los colaboradores cuenten con un lugar de trabajo apropiado. Maslow, Herzberg (1989) Son los factores de higiene y elementos ambientales en una situación de trabajo, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad.
- ❖ En un 76.39% el entusiasmo del líder ayudaría a mejorar la comunicación entre los colaboradores de la institución (véase la tabla N° 17). Consideramos que los colaboradores se sienten más cómodos con un líder entusiasta ya que influye de manera positiva en las actitudes de sus subordinados. Según Robbins (1999) debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados
- ❖ En un 86.11% la integridad del líder ayuda a la motivación de sus subordinados (véase la tabla N°18). Consideramos que la integridad de un líder genera la admiración de sus colaboradores motivándoles a seguir su ejemplo. Según Robbins (1999) el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal

Análisis y discusión de los resultados relacionados a explicar los efectos que genera, el liderazgo en el ambiente social y las situaciones personales de los colaboradores del Hospital III EsSalud Chimbote.

- ❖ En un 80.55% la distribución del espacio físico de la institución no refleja la experiencia del líder (véase la tabla N°19). Consideramos que distribución del espacio físico no es percibido como una función del líder. Según Freeman (2000). Las funciones son las actividades relacionadas con las tareas y la unidad de grupo que debe desempeñar el líder u otra persona, para que el grupo actúe debidamente.

- ❖ En un 84.72% la creatividad es interrumpida por los ruidos dentro de la institución (véase la tabla N° 20). Consideramos que no es favorable ya que genera la disminución de la productividad de los colaboradores. Según Gonzales (2008) El ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- ❖ En un 51.39% el calor en el ambiente no dificulta el desarrollo de las capacidades de colaboradores en el trabajo (véase la tabla N° 21). Al respecto el calor no afecta en el desarrollo de las tareas. Según Gonzales (2008) El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- ❖ En un 83.33% la tranquilidad de los colaboradores es reflejo de un liderazgo democrático (véase tabla N°22). Consideramos que la democracia mejora la participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Según Chiavenato (2009) involucrando a los subordinados en la toma de decisiones y Alienta la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo.
- ❖ En un 72.31% un cambio en la estructura orgánica ayudaría a la cohesión entre los departamentos de la institución (véase la tabla N° 23). Al respecto una mejora en la estructura aumentaría la participación de los miembros de la institución. Según Freeman (2000). Un cambio en función a la concentración de las personas tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo.
- ❖ En un 68.05% el estilo de dirección ayudaría a una buena inducción a los nuevos colaboradores de la institución (véase la tabla N° 24). Al respecto un buen estilo genera que los colaboradores se sientan identificados con la institución. Según Stephen P. Robbins (1999) Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspiraría a vencer los obstáculos.
- ❖ En un 68.05% el tamaño de la organización demanda un líder inteligente (véase la tabla N°25). Al respecto los colaboradores sienten la necesidad de alguien con la capacidad de dirigirlos. Según P. Robbins y Coulter (2007), seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.
- ❖ En un 62.50% un buen diseño de la organización se debe a la creatividad del líder (véase la tabla N° 26). Consideramos que al reducir el proceso de las tareas hace sentir al personal más tranquilos y eficaces. Según Gonzales (2008) las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, deben formar un sistema interdependiente altamente dinámico.
- ❖ En un 87.50% el confort ayuda a su motivación de los colaboradores (véase la tabla N°27). Consideramos que la comodidad en el trabajo mantiene motiva a los colaboradores mejorando su producción. Según Deza (2009 - 2011) las personas

requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas.

9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1.- CONCLUSIONES

- 1) En un 98.61% la motivación es fundamental para evitar la frustración en los puestos de trabajo de los colaboradores de la institución lo cual permite la realización personal.
- 2) En un 69.44% la inducción incide en el compañerismo laboral de los colaboradores de la institución lo cual permite trabajar de la mejor manera posible.
- 3) En un 75.00% un liderazgo democrático ayudaría a la participación de los colaboradores de la institución lo cual permite la decisión de métodos y metas de trabajo.
- 4) En un 70.83% la cohesión ayuda a disminuir la rivalidad laboral de los colaboradores de la institución lo cual permite obtener un beneficio al agruparse.
- 5) En un 59.72% el liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y cumplir las expectativas de todos los colaboradores de la institución lo cual permite que éstas se apoyen.
- 6) En un 54.17% el carisma del líder ayuda a mejorar las actitudes de los colaboradores de la institución lo cual permite un ambiente tranquilo para la realización de sus tareas.
- 7) En un 77.78% la creatividad del líder ayuda a mejorar la comunicación entre los colaboradores de la institución lo cual permite facilitar los procesos grupales.
- 8) En un 98.61% la honestidad del líder ayudaría con las buenas relaciones de los colaboradores lo cual permite aumentar la motivación, la moral y el rendimiento.
- 9) En un 69.44% la formación del líder ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución lo cual permite la planificación de la vida y carrera
- 10) En un 86.11% la integridad del líder ayuda a la motivación de sus subordinados lo cual permite aumentar la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo.
- 11) En un 84.72% la creatividad de los colaboradores es interrumpida por los ruidos dentro de la institución lo cual afecta en la productividad.
- 12) En un 83.33% la tranquilidad de los colaboradores es reflejo de un liderazgo democrático lo cual alienta la participación.
- 13) En un 68.05% el estilo de dirección ayudaría a una buena inducción de los nuevos colaboradores de la institución lo cual ayuda a vencer los obstáculos.
- 14) En un 87.50% el confort ayuda a su motivación de los colaboradores de la institución lo cual permite un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas.
- 15) Aproximadamente en un 65.11% el liderazgo incide positivamente en el clima laboral del Hospital III EsSalud Chimbote.

9.2.- RECOMENDACIONES

- Mantener al personal altamente motivados, mediante el reconocimiento de sus logros ya que esto ayuda a evitar la frustración del personal.
- Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.
- Mejorar los espacios físicos y evitar los ruidos en la institución ya que de esa manera se mantiene la concentración y el confort del personal de la institución.
- Aplicar una nueva estructura orgánica o revisar la actual ya que de ella depende una buena inducción una cohesión del personal y de un buen trabajo en equipo.
- Aplicar el tipo de comunicación multidireccional en la empresa con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, la comunicación de puertas abiertas les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la organización.
- Proponemos que para mejorar el clima laboral en dicho nosocomio se deberá implementar el plan de mejora que detallamos en el Anexo N° 03.

10.- AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Dios por bendecirnos y permitirnos llegar hasta donde estamos ahora.

A mis padres por su apoyo incondicional durante el tiempo de estudio.

A la UNIVERSIDAD SAN PEDRO en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Administración y en ella a los docentes quienes con su profesionalismo y ética han puesto de manifiesto que en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

Y finalmente, a todas aquellas personas que colaboraron con nuestra formación profesional y con la realización del presente trabajo.

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ✓ Blanchard K., Hersey P. (1986). *Psicología para Administradores: Teoría Situacional*. Sao Paulo, Brasil: E.P.U. Pedagógica e Universitária
- ✓ Chiavenato I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos*. Colombia: Lily Solano Arévalo.
- ✓ Hernández M. E. (2001). *Manual de Normas y Rutinas Servicio de Neonatología*. San José.
- ✓ Hernández S. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Méndez Á. C. (2005). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Universidad del Rosario.
- ✓ Montana J. P. (2003). *Administración*. México: Continental.
- ✓ Robbins S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8ª ed). México: Prentice Hall.
- ✓ Robbins S. P., Coulter M. (2007). *Administración*. (8ª ed). México: Prentice Hall.
- ✓ Silva G. M. (2008). *Las Relaciones Humanas de la Empresa*. España: Paraninfo Cengage Learning.
- ✓ Sternberg, Robert; Kaufman, James; Pretz, Jean (2004). *Un modelo de propulsión de un liderazgo creativo*". *La creatividad y la Gestión de la Innovación* (13 vol)
- ✓ Stoner F. G. (2000). *Administración*. (6ª ed). México: Prentice Hall.

12.- APÉNDICES Y ANEXOS

12.1.- ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
1.- PALABRAS CLAVE.....	ii
2.- TÍTULO.....	iii
3.- RESUMEN... ..	iv
4.- ABSTRACT	v
5.- INTRODUCCIÓN.....	1
5.1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	1
5.2.- JUSTIFICACIÓN.....	31
5.3.- PROBLEMA... ..	31
5.4.- MARCO REFERENCIAL.....	31
5.4.1.- MARCO CONCEPTUAL.....	31
5.4.2.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	33
5.5.- HIPÓTESIS.....	35
5.6.- OBJETIVOS.....	35
6.- METODOLOGÍA.....	35
6.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN... ..	35
6.1.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN... ..	35
6.1.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN... ..	35
6.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA... ..	36
6.3.- INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN... ..	36
6.3.1.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.3.2.- FUENTES DE INFORMACIÓN... ..	36
6.4.- PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36
7.- RESULTADOS	37
8.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN... ..	64
9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
9.1.- CONCLUSIONES	68
9.2.- RECOMENDACIONES.....	69
10.- AGRADECIMIENTOS.....	69
11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
12.- APÉNDICES Y ANEXOS.....	71
12.1.- ÍNDICE GENERAL	71
12.2.- ÍNDICE DE TABLAS	72
12.3.- ANEXOS.....	74

12.2.- ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	¿Considera usted, que la motivación es un aspecto fundamental para evitar la frustración en el trabajo?.....	37
Tabla N°02	¿Diga usted, la inducción incidiría de manera positiva en el compañerismo laboral?	38
Tabla N° 03	¿Considera usted, que se puede persuadir al personal, mediante un cambio de diseño de la organización?	39
Tabla N° 04	¿Considera usted, que la cohesión dentro de la institución ayudaría a disminuir la rivalidad laboral?	40
Tabla N° 05	¿Considera usted, qué un liderazgo liberal ayudaría a la satisfacción de todos los miembros de la institución?	41
Tabla N° 06	¿Considera usted, que un liderazgo democrático ayudaría a la participación de todos los miembros de la institución?	42
Tabla N° 07	¿Considera usted, que un liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y a cumplir las expectativas de todos los miembros de la institución?	43
Tabla N° 08	¿Considera usted, si un liderazgo transaccional ayudaría a cambiar las actitudes de los miembros de la institución?	44
Tabla N° 09	¿Diga usted, si la inteligencia del líder ayudaría a disminuir los conflictos dentro de la institución?	45
Tabla N° 10	¿Diga usted, el carisma del líder ayudaría a mejorar las actitudes de los colaboradores de la institución?.....	46
Tabla N° 11	¿Diga usted, la creatividad del líder ayudaría a mejorar la comunicación de los departamentos de la institución?.....	47
Tabla N° 12	¿Considera usted, que la honestidad del líder ayudaría a las buenas relaciones entre sus subordinados?	48
Tabla N° 13	¿Considera usted, que las aptitudes del líder le ayudaría a tener un buen estilo de dirección?.....	49
Tabla N°14	¿Considera usted, que la formación del líder ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución?.....	50

Tabla N° 15	¿Considera usted, que la experiencia del líder debe tener relación con el tamaño de la organización?	51
Tabla N° 16	¿Considera usted, que la capacidad del líder se refleja en la distribución el espacio físico de la institución?.....	52
Tabla N° 17	¿Considera usted, que el entusiasmo del líder ayudaría a mejorar la comunicación entre los miembros de la institución?.....	53
Tabla N° 18	¿Considera usted, que la integridad del líder ayude a motivar a sus subordinados?.....	54
Tabla N° 19	¿Considera usted, que la distribución del espacio físico se refleja en la experiencia del líder?	55
Tabla N° 20	¿Considera usted, que los ruidos dentro de la institución interrumpen la creatividad de los colaboradores?	56
Tabla N° 21	¿Diga usted, el calor en el ambiente no ayuda al desarrollo de todas las capacidades de los colaboradores de la institución?	57
Tabla N° 22	¿Indique usted, la tranquilidad de los trabajadores es el reflejo de un liderazgo democrático?.....	58
Tabla N° 23	¿Considera usted, que un cambio en la estructura orgánica, ayudaría a la cohesión entre los departamentos de la institución?.....	59
Tabla N° 24	¿Considera usted que el estilo de dirección, ayudaría a una buena inducción de los nuevos colaboradores de la institución?	60
Tabla N° 25	¿Diga usted, si el tamaño de la organización demanda a un líder inteligente?	61
Tabla N° 26	¿Diga usted, un buen diseño de la organización se debe a la creatividad del líder?.....	62
Tabla N° 27	¿Considera usted, que un buen confort de los trabajadores ayuda a su motivación?	63

12.3.- ANEXOS

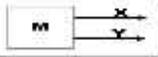
ANEXO N°01 MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: Liderazgo y clima laboral en el Hospital III Essalud Chimbote.

PROBLEMA: ¿Qué efectos genera, el liderazgo en el clima laboral del Hospital III de Essalud Chimbote?

HIPÓTESIS GENERAL: El liderazgo genera efectos favorables, en el clima laboral del Hospital III Essalud Chimbote.

OBJETIVO GENERAL: Describir los efectos del liderazgo en el clima laboral del Hospital III Essalud Chimbote.

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Determinar qué efectos genera la función y el estilo del liderazgo en el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.</p> <p>Describir como las características y la madurez del líder afecta el clima laboral del hospital III Essalud Chimbote.</p>	LIDERAZGO	Función	Motivación	<p>1.-Tipo y diseño de investigación</p> <p>Para esta investigación se utilizará el tipo cuantitativo no experimental transversal descriptivo con un diseño transversal correlacional.</p> <p>El diseño se representa figura siguiente:</p>  <p>Dónde: M: Muestra X: Liderazgo Y: Clima Laboral</p>
		Inducción		
Persuadir				
Cohesión				
Estilos		Liberal		
Democrático				
Carismático				
Transaccional				
Características		Inteligencia		
Carisma				
Creatividad				
Honestidad				
Madurez Profesional	Aptitudes			
Formación				
Experiencia				
Capacidad				
<p>Explicar los efectos que genera, el liderazgo en el ambiente social y las situaciones personales de los colaboradores del hospital III Essalud Chimbote.</p>	CLIMA LABORAL	Ambiente Físico	Espacio físico	<p>2.- Población - Muestra</p> <p>Para la muestra se ha considerado 72 colaboradores de la población. muestra:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 150 Trabajadores ✓ 72 Clientes <p>3.- Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Técnica. Encuesta</p> <p>Instrumento. Cuestionario</p>
		Ruidos		
		Calor		
		Tranquilidad		
		Estructura	Estructura orgánica	
		Estilo de dirección		
		Tamaño de la organización		
		Diseño de la organización		
		Ambiente Social	Compañerismo	
		Conflictos		
		Rivalidad		
		Participación		
		Situaciones Personales	Expectativas	
		Satisfacción		
Frustración				
Actitudes				

ANEXO N°02**ENCUESTA**

Somos egresadas de la escuela de administración de la **UNIVERSIDAD, SAN PEDRO** y estamos realizando una encuesta para evaluar el **“LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN EL HOSPITAL III ESSALUD CHIMBOTE.”** Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Considera usted, que la motivación es un aspecto fundamental para evitar la frustración en el trabajo?
 - 1) Nada
 - 2) Poca
 - 3) Bastante
 - 4) Notable
 - 5) Mucha

2. ¿Diga usted, la inducción incidiría de manera positiva en el compañerismo laboral?
 - 1) Nunca
 - 2) A veces
 - 3) Con frecuencia
 - 4) Siempre

3. ¿Considera usted, que se puede persuadir al personal, mediante un cambio de diseño de la organización?
 - 1) Nunca
 - 2) Algunas veces
 - 3) Siempre

4. ¿Considera usted, que la cohesión dentro de la institución ayudaría a disminuir la rivalidad laboral?
 - 1) Siempre
 - 2) Frecuentemente
 - 3) Regularmente
 - 4) Algunas veces
 - 5) Nunca

5. ¿Considera usted, qué un liderazgo liberal ayudaría a la satisfacción de todos los miembros de la institución?
 - 1) En desacuerdo
 - 2) Ligeramente de acuerdo
 - 3) De acuerdo
 - 4) Totalmente de acuerdo

6. ¿Considera usted, que un liderazgo democrático ayudaría a la participación de todos los miembros de la institución?
 - 1) Totalmente en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Ligeramente de acuerdo
 - 4) De acuerdo
 - 5) Totalmente de acuerdo
7. ¿Considera usted, que un liderazgo carismático ayudaría a la tranquilidad y a cumplir las expectativas de todos los miembros de la institución?
 - 1) Totalmente en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Ligeramente de acuerdo
 - 4) De acuerdo
 - 5) Totalmente de acuerdo
8. ¿Diga usted, si un liderazgo transaccional ayudaría a cambiar las actitudes de los miembros de la institución?
 - 1) Totalmente en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Ligeramente de acuerdo
 - 4) De acuerdo
 - 5) Totalmente de acuerdo
9. ¿Diga usted, si la inteligencia del líder ayudaría a disminuir los conflictos dentro de la institución?
 - 1) Nunca
 - 2) A veces
 - 3) Con frecuencia
 - 4) Siempre
10. ¿Diga usted, el carisma del líder ayudaría a mejorar las actitudes de los colaboradores de la institución?
 - 1) Casi nunca
 - 2) Algunas veces
 - 3) Siempre
11. ¿Diga usted, la creatividad del líder ayudaría a mejorar la comunicación de los departamentos de la institución?
 - 1) Frecuentemente
 - 2) Regularmente
 - 3) Algunas veces
 - 4) Nunca

12. ¿Considera usted, que la honestidad del líder ayudaría a las buenas relaciones entre sus subordinados?
- 1) Nada
 - 2) Poca
 - 3) Bastante
 - 4) Notable
 - 5) Mucha
13. ¿Considera usted, que las aptitudes del líder le ayudaría a tener un buen estilo de dirección?
- 1) Nunca
 - 2) Casi nunca
 - 3) A veces
 - 4) Con frecuencia
 - 5) Siempre
14. ¿Considera usted, que la formación del líder ayudaría a mejorar la estructura orgánica de la institución?
- 1) Nunca
 - 2) A veces
 - 3) Con frecuencia
 - 4) Siempre
15. ¿Considera usted, que la experiencia del líder debe tener relación con el tamaño de la organización?
- 1) Sin importancia
 - 2) Muy poco importante
 - 3) De importancia media
 - 4) Importante
 - 5) Muy importante
16. ¿Considera usted, que la capacidad del líder se refleja en la distribución el espacio físico de la institución?
- 1) Nunc a
 - 2) Algunas veces
 - 3) Regularmente
 - 4) Siempre
17. ¿Considera usted, que el entusiasmo del líder ayudaría a mejorar la comunicación entre los miembros de la institución?
- 1) Frecuentemente
 - 2) Regularmente
 - 3) Algunas vece
 - 4) Nunca

18. ¿Considera usted, que la integridad del líder ayude a motivar a sus subordinados?
- 1) Frecuentemente
 - 2) Regularmente
 - 3) Algunas veces
 - 4) Nunca
19. ¿Considera usted, que la distribución del espacio físico se refleja en la experiencia del líder?
- 1) Nunca
 - 2) Casi nunca
 - 3) A veces
 - 4) Con frecuencia
 - 5) Siempre
20. ¿Considera usted, que los ruidos dentro de la institución interrumpen la creatividad de los colaboradores?
- 1) Nada
 - 2) Poca
 - 3) Bastante
 - 4) Notable
 - 5) Mucha
21. ¿Diga usted, el calor en el ambiente dificulta el desarrollo de las capacidades de los colaboradores de la institución?
- 1) Totalmente en desacuerdo
 - 2) En desacuerdo
 - 3) Ligeramente de acuerdo
 - 4) De acuerdo
 - 5) Totalmente de acuerdo
22. ¿Indique usted, la tranquilidad de los colaboradores es el reflejo de un liderazgo democrático?
- 1) Nada
 - 2) Poca
 - 3) Bastante
 - 4) Notable
 - 5) mucha
23. ¿Considera usted, que un cambio en la estructura orgánica, ayudaría a la cohesión entre los departamentos de la institución?
- 1) No
 - 2) Poco
 - 3) Bastante
 - 4) Mucho

24. ¿Considera usted que el estilo de dirección, ayudaría a una buena inducción de los nuevos colaboradores de la institución?
- 1) Nunca
 - 2) A veces
 - 3) Con frecuencia
 - 4) Siempre
25. ¿Diga usted, si el tamaño de la organización demanda a un líder inteligente?
- 1) Frecuentemente
 - 2) Regularmente
 - 3) Algunas veces
 - 4) Nunca
26. ¿Diga usted, un buen diseño de la organización se debe a la creatividad del líder?
- 1) Nunca
 - 2) A veces
 - 3) Con frecuencia
 - 4) Siempre
27. ¿Considera usted, que un buen confort de los colaboradores ayuda a su motivación?
- 1) Frecuentemente
 - 2) Regularmente
 - 3) Algunas veces
 - 4) Siempre
 - 5) Nunca

ANEXO N°03**PROPUESTA****ESTRATEGIAS DE MEJORA DE CLIMA LABORAL**

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima laboral satisfactorio en el Hospital III EsSalud Chimbote, es realista y congruente. En este sentido el plan servirá como un excelente instrumento que guiará a los gerentes a mantener un clima laboral agradable. El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar los factores que inciden en el clima laboral. Dichas estrategias permitirán contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la institución. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de los colaboradores y directivos.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR LIDERAZGO.

El factor liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados, y al impacto de la misma en el ambiente laboral y por lo tanto en la consecución de los objetivos de la institución. Por lo que se hace necesario contar con un liderazgo saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal para poder generar la confianza en los colaboradores del Hospital III EsSalud Chimbote.
- ✓ Es necesario brindar una capacitación sobre “Liderazgo” a todos los colaboradores que ocupen un puesto de jefatura. Dicha capacitación debe comprender aspectos relativos a las relaciones con los subordinados, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, etc. Con el fin de que los jefes puedan identificar la mejor manera de conducir a su grupo de colaboradores, evitando actitudes que puedan afectar la moral de sus subordinados.
- ✓ Para mejorar el proceso de toma de decisiones se debe mantener una constante retroalimentación entre directivos y colaboradores.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR ESTRUCTURA.

El factor estructura se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a lo que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Por lo tanto la importancia de este factor radica en lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las

actividades se realicen de manera eficiente. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Crear políticas que sirvan como una guía de acción a los empleados para realizar su trabajo de una mejor manera.
- ✓ Mejorar el manual de descripción de puestos para que los empleados posean un mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presentan dificultades.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR RESPONSABILIDAD

Con las siguientes estrategias, se pretende que los empleados tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la institución. Todo lo anterior ayudará a fortalecer en los colaboradores el sentimiento de ser su propio jefe.

- ✓ Darles más protagonismo a los empleados en la toma de decisiones dentro de su puesto de trabajo para que estos se sientan autorrealizados al momento de llevarlo a cabo.
- ✓ Brindar capacitación a los empleados de la institución sobre las diferentes herramientas que existen para administrar el tiempo. La utilización de estas herramientas permitirá a los colaboradores definir con claridad el propósito de su trabajo, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc.
- ✓ Darle un reconocimiento a los colaboradores que realizan bien su trabajo, para que estos se preocupen y lo lleven a cabo de la manera más eficiente posible.
- ✓ Verificar periódicamente la distribución de las actividades laborales de cada colaborador para que no recaiga la responsabilidad del trabajo en pocas personas.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR MOTIVACIÓN.

La motivación debe de actuar como una fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que el ser humano ocupa gran parte de su existencia. Por tal razón es necesario que las personas estén motivadas en su trabajo y que el trabajo no se convierta en una actividad opresora, sino en un medio que produzca satisfacción. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar el factor motivación:

- ✓ Celebrar a cada empleado su cumpleaños para que ellos se sientan importantes y que se preocupan por él.
- ✓ Brindar a los empleados capacitaciones para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento siendo así más valiosos para la institución.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COHESIÓN

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas las personas muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación, apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo,

etc., por lo tanto se debe buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la institución en general y consecuentemente la productividad. Por tal razón los gerentes y jefes de las diferentes unidades deben vigilar las relaciones interpersonales entre los colaboradores y estar pendiente de los disgustos y malos entendidos que se den entre el personal. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias para mejorar los factores relaciones y cooperación:

- ✓ Brindar capacitaciones a los empleados para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca la relaciones y la cooperación con los compañeros de trabajo y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- ✓ Capacitar a los jefes sobre el trato y el manejo que deben dar a sus empleados para fortalecer la relación entre jefes y subordinados.
- ✓ Se deben realizar actividades sociales (cenas, celebraciones, etc.) dirigidas al personal de la empresa con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los trabajadores; esto contribuirá a una mayor cohesión del grupo de trabajo.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso vital en cualquier organización ya que contribuye a que la información fluya de manera efectiva, haciendo que las operaciones se realicen eficientemente, con calidad, y para que se tomen las decisiones gerenciales adecuadas. Debido a lo anterior se proponen las siguientes estrategias:

- ✓ Mantener en forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que los colaboradores estén enterados de todas las actividades que realiza la institución.
- ✓ Dar a conocer a todo el personal las decisiones, los acuerdos, los nuevos proyectos que la directiva pretende llevar a cabo, así como también informar de los logros alcanzados y hacerlo oportunamente para mantener la efectividad en el flujo de información.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL FACTOR AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

- ✓ Mantener un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el colaborador se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los colaboradores la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.
- ✓ Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada colaborador en su puesto de trabajo para que el ambiente físico de trabajo sea siempre el óptimo.
- ✓ Reparar los desperfectos que puedan darse en las instalaciones para evitar que estos incomoden a los colaboradores en la realización de su trabajo. Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, etcétera, es la más apropiada para la realización del trabajo.
- ✓ Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del lugar de trabajo limpio.