

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**El liderazgo situacional como herramienta de gestión
para mejorar el desempeño y crear valor en las
medianas empresas de Lima**

TESIS

para obtener el grado de Licenciada en Administración de empresas

AUTORES:

Blas Torrejón, Cecilia

Gutiérrez Luque, Carol Marlene

Jara Orozco, Maritza Paula

Julián Pizarro, María Carolina

Lima, octubre de 2016

“Pienso que las personas desean ser excepcionales.

Es tarea del líder lograr que toda esa excelencia surja en ellas

y crear un medio donde se sientan seguras, apoyadas

y preparadas para dar lo mejor de sí mismas

en el empeño por alcanzar metas importantes.

Esta responsabilidad constituye un deber sagrado que siempre debe recordarse.

La posibilidad de guiar a otros hasta alcanzar su máximo potencial, es un honor que no debe ser tomado con ligereza.

En nuestra calidad de líderes tenemos las vidas de otros en nuestras manos.

Estas manos deben ser gentiles y comprensivas y siempre estar dispuestas a brindar apoyo”.

Ken Blanchard

Agradecemos a Dios, porque sin él esta tesis no sería posible, a nuestras familias por su incondicional apoyo y comprensión, a las empresas que accedieron a participar en esta investigación, y a Cristian Sateler por compartir sus conocimientos para este estudio.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	4
1.1 LIDERAZGO	4
1.1.1 <i>Definición de liderazgo desde las perspectivas teóricas</i>	4
1.1.2 <i>Liderazgo situacional II</i>	5
a) Empowerment	8
b) Coaching	8
1.1.3 <i>Motivación laboral</i>	9
a) Factores de la motivación laboral	9
b) Influencia de la cultura organizacional	10
c) Influencia del clima laboral	11
1.1.4 <i>Relevancia e impacto del liderazgo situacional y la motivación en la empresa</i>	12
a) Desempeño laboral.....	13
b) Generación de valor.....	15
1.2 MEDIANA EMPRESA EN LIMA METROPOLITANA	16
1.2.1 <i>Caracterización de la mediana empresa</i>	17
1.2.2 <i>Situación de la gestión de los RRHH en las medianas empresas</i>	18
1.2.3 <i>Chile: una experiencia latinoamericana</i>	19
CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	21
2.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	21
2.1.1 <i>Propósito de la investigación</i>	21
2.1.2 <i>Tipo de investigación</i>	22
2.1.3 <i>Preguntas de la investigación</i>	22
2.2 DESCRIPCION DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO	23
2.3 MUESTRA.....	23
2.3.1 <i>Descripción de la muestra</i>	24
2.3.2 <i>Caracterización de los perfiles según el segmento</i>	25

2.4 DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	25
2.4.1 Estructura de las entrevistas a profundidad	26
2.4.2 Guía de preguntas.....	26
2.4.3 Categorías	27
2.4.4 Instrumento de investigación.....	27
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	29
3.1. PRINCIPALES HALLAZGOS	29
3.2. BARRERAS DE LA INVESTIGACION	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS	48

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca determinar al liderazgo situacional como una herramienta de gestión de talento humano que pueda ser aplicable por las medianas empresas de Lima. Esto permitirá que sean más competitivas a lo largo del tiempo, sin necesidad de incurrir en una reestructuración organizacional, analizando sólo las características de su capital humano e identificando el tipo de liderazgo ideal que deben emplear en cada situación. En este escenario se presenta al modelo de liderazgo situacional como una herramienta que las medianas empresas pueden aplicar para mejorar el desempeño de sus colaboradores y crear valor en la organización, esto gracias a que es un modelo recíproco entre el líder y el colaborador. Asimismo, el liderazgo situacional es flexible porque permite que el líder emplee distintos patrones de conducta de acuerdo al grado de competencia de un colaborador hacia un objetivo o tarea específica. Esta flexibilidad se refleja a través de los cuatro estilos distintos de liderazgo que plantea este modelo: dirección, persuasión, participación y delegación. Es así que la aplicación del liderazgo situacional, acompañado de un constante monitoreo a los colaboradores en su desempeño, un buen clima laboral y una motivación constante, da como resultado equipos de trabajo altamente competitivos. Para validar nuestra hipótesis, se realizaron entrevistas a profundidad dirigidas a distintas posiciones jerárquicas en una muestra de cinco medianas empresas de Lima, y los hallazgos ayudaron a determinar las mejores acciones para crear valor y marcar la diferencia en cuanto a sus metas organizacionales. Finalmente, esta propuesta busca sensibilizar a los líderes de las medianas empresas de Lima sobre la importancia de la gestión del talento humano para generar una ventaja competitiva en la organización.

INTRODUCCION

El tema elegido para esta investigación surgió de la percepción del equipo de trabajo, el cual planteaba que las medianas empresas de Lima no demostraban interés en la gestión de los recursos humanos y de los beneficios que esta les brindaría; por lo tanto, se decidió encaminar la presente investigación hacia el modelo de liderazgo situacional, con el afán de alentar a los líderes de las medianas empresas a desarrollar colaboradores productivos, motivados y que alcancen o sobrepasen sus objetivos, sin necesidad de recurrir a un cambio estructural en la organización.

Generar cambios efectivos y trascendentales en la gestión del talento humano que repercutan en los resultados de la operación de la empresa, debería entenderse como una tarea que forme parte de la gestión diaria. Es así que, a través de esta investigación, se busca determinar una herramienta de gestión empresarial para mejorar el desempeño de su capital humano y crear valor en las empresas aplicando el modelo de liderazgo situacional.

De esta manera, este estudio busca sensibilizar a los líderes de las medianas empresas, a fin de que apliquen el modelo propuesto y logren obtener una ventaja competitiva en la gestión del talento humano, que los ayude a afrontar los cambios del mundo actual. Tal como menciona Blanchard, la aplicación del liderazgo situacional permitirá a las organizaciones estar preparados para las nuevas exigencias del mercado¹; por ello, este estudio sugiere la inmediata implementación del modelo por medio de estrategias e indicadores que se detallarán como recomendaciones al final de esta investigación.

Los conceptos de motivación, clima laboral y cultura organizacional se complementan con el liderazgo situacional, debido a que el logro de las metas de una empresa depende de las personas que la conforman y de su entorno laboral; es así que, estos conceptos deben estar bien definidos por quienes dirigen las organizaciones a fin de que sean aplicados efectivamente.

¹ Cfr. Blanchard 2007: 286

Ante esta situación surge la pregunta de si existe un estilo de liderazgo ideal para que una mediana empresa pueda alcanzar una mejor posición, mantenerse en el mercado y volverse competitiva; por ello, esta investigación presenta al liderazgo situacional como aquella herramienta clave, que permita que las medianas empresas sean capaces de crecer de forma sostenible; además, que el líder desarrolle un equilibrio entre su comportamiento directivo y su comportamiento de apoyo y que se adapte en cada etapa de desarrollo del colaborador, gracias a que es un modelo flexible que permitirá gestionar y maximizar el potencial del capital humano en las medianas empresas de Lima.

Según lo expuesto, el objetivo general de la investigación es determinar que el modelo de liderazgo situacional en una mediana empresa de Lima mejora el desempeño de sus colaboradores y crea valor en la organización, y los objetivos específicos son los siguientes:

Explicar la influencia de la motivación y el liderazgo en el desempeño grupal y personal en un equipo de trabajo.

Describir la forma en que una mediana empresa genera valor empleando una política de recursos humanos enfocada en el liderazgo situacional.

Comprender el rol del líder al aplicar el liderazgo situacional.

Asimismo, la aplicación de este modelo de liderazgo hace posible la innovación y crea la autonomía necesaria en los equipos de trabajo para que el líder pueda convertirse en un facilitador, es decir, que ayude a desarrollar la autonomía de sus colaboradores, su automotivación y fortalecer su confianza, para que así alcance su máximo desempeño laboral, y a su vez, el líder pueda optimizar su tiempo hacia otras tareas, como el desarrollo de nuevos productos o servicios, la planificación, entre otros. Esta labor necesitará de dedicación, tiempo y compromiso para que sus resultados sean perdurables, por ello será primordial que el líder tome conocimiento y se guíe por este modelo.

Finalmente, este trabajo de investigación cualitativo, descriptivo y de teoría fundamentada, desarrolla en el primer capítulo el marco teórico en el cual se explican los principales temas relacionados al liderazgo situacional; asimismo, en el segundo

capítulo detalla la metodología de investigación aplicada para este estudio y en el tercer capítulo presenta el análisis de datos y resultados encontrados en el trabajo de campo. Con todo ello, se obtienen las conclusiones y recomendaciones que se brindan acompañadas de estrategias e indicadores que ayudarán a poner en práctica el liderazgo situacional, dando paso a futuras investigaciones cuantitativas que puedan implementarlas y medir el impacto de la aplicación de este modelo.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Liderazgo

A pesar de los numerosos estudios que se han realizado desde el siglo XX hasta la actualidad, no se ha podido llegar a una definición específica, ni a un consenso sobre lo que significa liderazgo.

Sin embargo, a pesar de que se presentan diferentes definiciones de liderazgo, según Castro, Lupano, Benatuil y Lader, existen características comunes entre ellas. En primer lugar, es un proceso que no sólo involucra al líder sino también a los seguidores; asimismo, esta interacción es bidireccional y no necesariamente el líder es considerado como tal, sino que este rol también puede ser ocupado por un seguidor. En segundo lugar, el liderazgo es una influencia sobre los demás, la cual se basa en la confianza. Otra característica es que el liderazgo ocurre en un contexto grupal. Finalmente, esto implica el logro de objetivos o metas, lo que significa que se ejerce con fines específicos, tanto en el plano laboral como profesional del colaborador².

Luego de revisar estos diferentes conceptos se puede afirmar que el liderazgo es un proceso mediante el cual el líder ejerce una influencia sobre las personas, a fin de maximizar sus capacidades y obtener lo mejor de ellas para el logro de objetivos conjuntos, lo cual trae como consecuencia una satisfacción en la persona, que es importante para la sostenibilidad de las organizaciones.

1.1.1 Definición de liderazgo desde las perspectivas teóricas

Las diversas teorías del liderazgo son herramientas indispensables para el desarrollo de su propio concepto. Todas las teorías se conjugan entre sí y es importante revisarlas, a fin de identificar qué métodos utilizar para el manejo de los recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos.

² Cfr. Castro, Lupano, Benatuil y Lader 2007:18

De acuerdo a Castro, Lupano, Benatuil y Lader dividen estas teorías en cinco enfoques: de los rasgos, conductual, de Bass o del liderazgo transformacional/transaccional, del procesamiento de la información y el Situacional³. (Anexo N° 1)

Este último enfoque indica que la conducta y estilo del líder puede ser flexible para adecuarse a diferentes situaciones. La ventaja de esta teoría es que considera a todos los actores del contexto en el cual se desarrolla el liderazgo.

1.1.2 Liderazgo situacional II

Blanchard define este modelo de la siguiente manera: “el liderazgo situacional II se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación”. (Blanchard 2007: 115-116)

De esta manera, el liderazgo situacional se fundamenta en una relación entre el líder y el colaborador de la siguiente forma:

Sobre el líder: este debe adaptar su comportamiento de apoyo y dirección. El primero se refiere a la forma y grado en que el líder se relaciona con el seguidor, es decir, cómo desarrolla el compromiso en el colaborador. El segundo se refiere a cómo el líder comunica al seguidor la descripción y detalles de las tareas específicas u objetivos.

Sobre el colaborador: este define su posición frente a una tarea, meta u objetivo, es decir, su nivel de desarrollo, la cual se compone por el grado de compromiso o actitud, y competencia o aptitud, ambos frente a la tarea⁴.

Asimismo, el líder debe desarrollar tres habilidades fundamentales para aplicar este modelo: el diagnóstico del nivel de desarrollo del colaborador, la flexibilidad para aplicar el estilo de liderazgo y la alianza entre el líder y el colaborador para gestionar adecuadamente el desempeño de este último⁵.

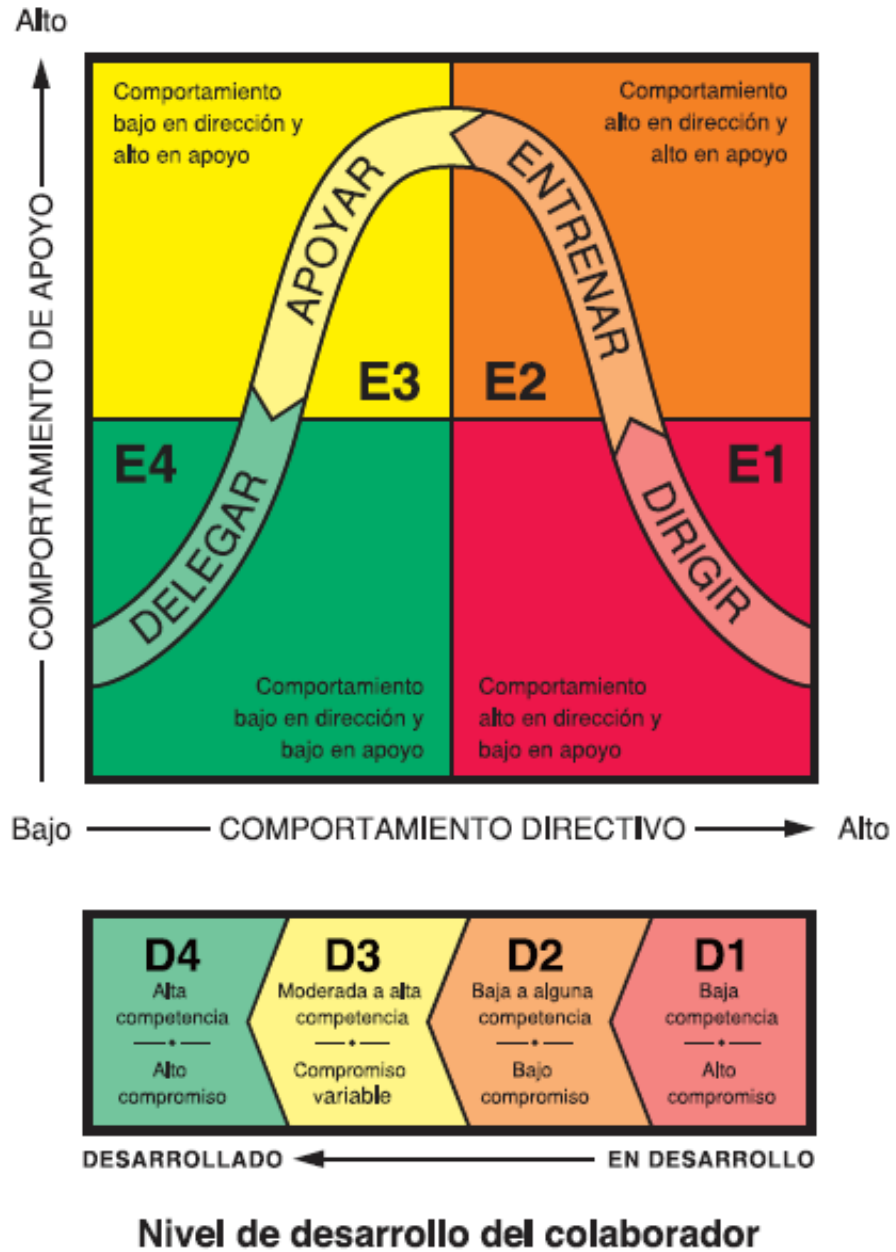
En el siguiente gráfico, se muestra el proceso del liderazgo situacional:

³ Cfr. Castro, Lupano, Benatuil y Lader 2007:39 - 40

⁴ Cfr. Blanchard 2007: 129

⁵ Cfr. Blanchard 2007: 128-131

Gráfico 1 · El modelo de liderazgo situacional II



Fuente: Blanchard 2007: 115

Este gráfico muestra cuatro estilos de liderazgo (E1, E2, E3 y E4) y cuatro niveles de desarrollo (D1, D2, D3 y D4), los cuales se explican a continuación:

Dirigir (E1-D1): En este cuadrante se inicia la relación laboral. El colaborador muestra un alto compromiso y una baja competencia, por ello el comportamiento del líder es de bajo apoyo y alta dirección, es decir, su principal actividad será de dirigir, enfocándose en el cumplimiento de las tareas y logro de objetivos.

Entrenar (E2-D2): En este cuadrante el colaborador muestra baja competencia y bajo compromiso; es así que el comportamiento del líder debe ser alta en dirección y alto en apoyo. El líder ejerce una función de entrenamiento ante su colaborador, quien va alcanzando metas y objetivos.

Apoyar (E3-D3): En este caso el colaborador es competente pero muestra bajo compromiso, entonces el comportamiento del líder debe ser alto en apoyo; la función principal del líder es motivar y acompañar al colaborador en la realización de la tarea, meta u objetivo.

Delegar (E4-D4): El colaborador es competente y comprometido hacia la tarea y la organización. Como consecuencia, el líder ejerce un comportamiento bajo en dirección y en apoyo, aplicando el *empowerment*, dado que el colaborador posee las capacidades, habilidades y experiencia para su cargo. Este es el grado óptimo al que debería aspirar todo líder⁶.

Por ejemplo, un nuevo colaborador, al inicio muestra una alta motivación hacia la tarea, pero no cuenta con experiencia para realizarla; en este punto el líder brinda las herramientas necesarias para desempeñarse en su rol. Luego, el mismo colaborador aún no completa su proceso de aprendizaje, por tal motivo su actitud hacia la tarea disminuye, es así que el líder deberá reforzar el entrenamiento, a través de la confianza y la comunicación. Bajo el supuesto de que el colaborador incrementa su nivel de competencia y compromiso, el líder deberá fijar metas motivadoras orientando el contenido del puesto hacia otras áreas de interés. Finalmente, el colaborador logrará obtener los conocimientos necesarios para realizar sus labores y contará con la confianza y motivación necesaria; en esta etapa final, el líder brindará al colaborador mayor empoderamiento en la toma de decisiones.

Es importante que el líder no sólo identifique el nivel de desarrollo del colaborador, sino también que evalúe periódicamente, así verificará en qué nivel se encuentra cada colaborador y dirigirá sus esfuerzos para el logro de objetivos en su equipo de trabajo.

En definitiva, el modelo de liderazgo situacional no es un modelo rígido, sino un modelo en el cual el seguidor puede evolucionar o involucionar; entonces, será tarea del

⁶ Cfr. Blanchard 2007: 116-120

líder adaptar sus prácticas y conductas, mostrando interés y equilibrio entre su comportamiento directivo y de apoyo.

a) Empowerment

Kent Blanchard lo describe como la creación de un clima organizacional que libera el conocimiento, la experiencia y la motivación interior de las personas, entonces, el hecho de facultar no es más que permitir que dicho poder aflore⁷. Las mejores prácticas de recursos humanos aplican este concepto a fin de dar poder a las personas para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de su propia gestión⁸.

Asimismo, según Whetten y Cameron, “las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; también generan productos y servicios de mayor calidad que los empleados sin facultamiento”. (Whetten y Cameron 2011:443)

b) Coaching

Es un proceso en el cual la persona o grupo de personas son guiados por el *coach* en la búsqueda de sus objetivos, desarrollando su potencial tanto personal como profesional.

En efecto, el *coach* es el facilitador que trabaja directamente con las personas en la identificación de sus propios elementos positivos y negativos, así como de las situaciones por las cuales debe trabajar para obtener el mejor provecho posible, es decir, en la búsqueda de una gestión individual o grupal exitosa⁹. Asimismo, Viviane Launer describe la palabra *coaching* como: “El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas, y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad” (Launer 2012: 24). De esta manera podemos afirmar que el *coach* será quien brinde las herramientas para lograr las metas establecidas.

Es importante destacar que tanto el *empowerment* como el *coaching* se manifiestan durante la aplicación del modelo de liderazgo situacional. El *coaching* está presente en todo el proceso del modelo, ya que el líder realiza un constante acompañamiento al colaborador para el logro de sus objetivos; asimismo, la finalidad de la aplicación del modelo será lograr que el colaborador desarrolle sus competencias profesionales, de

⁷ Cfr. Blanchard 2007: 85

⁸ Cfr. Blanchard 2007: 86

⁹ Cfr. Launer 2012: 22-24

manera que el líder se encuentre en la capacidad de delegar y finalmente utilice para ello el *empowerment*.

1.1.3 Motivación laboral

La motivación es definida como una fuerza interna, inherente a la persona, que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano¹⁰, brindando de esta manera la capacidad para alcanzar sus objetivos, por ende, genera satisfacción o frustración, dependiendo de los resultados que obtenga. Generalmente, la motivación sigue un patrón de conducta, el cual se inicia con un estímulo que manifiesta la causa y, consecuentemente, la necesidad insatisfecha que se traduce como el deseo¹¹. De esta manera, las conductas más intensas se consideran como el resultado de una motivación mayor¹², debido al grado de tensión que implica en la persona el conseguirlas.

De este concepto, se desprende que la satisfacción es la manifestación positiva en el individuo una vez alcanzada la meta, la misma que puede llevar a una persona a identificar nuevas necesidades y retos. Por otro lado, Porret indica que la frustración es el resultado por no alcanzar los objetivos planteados, lo cual genera en el ser humano un sentimiento de desinterés hacia dicho deseo, pudiendo llevarlo a abandonar su objetivo, a conformarse con lo obtenido¹³. Es así que en la motivación laboral, un colaborador bien motivado puede lograr la satisfacción cada vez que realice bien su labor, obteniendo por ello una recompensa que vaya más allá de lo esperado y que permita su buen desempeño dentro de la empresa. Sin embargo, según Porret, una persona que no logre alcanzar su meta, deja una necesidad insatisfecha, cayendo así en la frustración, lo que puede llevar a dicho colaborador a caer en el desinterés o un estado permanente de inhibición¹⁴.

a) Factores de la motivación laboral

Para lograr que un equipo de trabajo esté lo suficientemente motivado y contribuya de manera positiva en los resultados, el líder debe ser capaz de enlazar las necesidades de

¹⁰ Cfr. Porret 2014: 86

¹¹ Cfr. Porret 2014: 86

¹² Cfr. Petri y Govern 2006: 16

¹³ Cfr. Porret 2014: 87

¹⁴ Cfr. Porret 2014: 87

sus colaboradores con las de la empresa, pues finalmente, las metas de la empresa dependerán de que ellos alcancen también las suyas. Llegar a concatenar ambas necesidades no es fácil; sin embargo, el reto del líder es encontrar al menos un punto de intersección; para ello, tal como menciona Porret, es necesario que un líder conozca los factores que condicionan las necesidades humanas de su equipo¹⁵. Para ello, el autor clasifica estos factores de ámbito profesional en externos e internos.

Porret menciona que los factores externos son aquellos que se encuentran en el entorno del colaborador y que tienen una influencia directa o indirecta, consciente o inconsciente en él, y que pueden ser indicadores para medir resultados. Algunos de estos son la autonomía, la retribución económica, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo que se emplea dentro de la empresa. Por su parte, los factores internos son aquellos propios de la personalidad del individuo y que se activan de manera alterna de acuerdo a los factores externos que reciban. Dentro de los más comunes están el estado de ánimo, la tendencia a la creatividad, las situaciones de estrés y el afán de logro¹⁶.

En la actualidad existen instituciones que reconocen la labor de aquellas empresas que invierten en el capital intangible como son los recursos humanos; una de ellas es el *Great Place to Work* (GPW), institución de presencia a nivel mundial que anualmente evalúa y distingue la labor de empresas que se preocupan por un ambiente de trabajo positivo y se benefician con los resultados de este esfuerzo. Estas buenas prácticas aplicadas por las empresas impactan directamente en la motivación del colaborador y dependen del liderazgo de los altos mandos para lograr cambios positivos en la organización, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

b) Influencia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos o creencias compartidas, no necesariamente conscientes, que tenemos sobre la forma en que debemos comportarnos en una organización¹⁷, de esta manera, los colaboradores adquieren cohesión e identificación con la empresa. Esta se convierte en los valores de la empresa y se

¹⁵ Cfr. Porret 2014: 89

¹⁶ Cfr. Porret 2014: 91 - 95

¹⁷ Cfr. Fischman 2009: 23

transmiten entre los miembros de la organización, constituyéndola como su personalidad.

Es así que este punto adquiere relevancia, pues a través de su identificación es posible generar cambios importantes en los resultados de la empresa, sin importar su tamaño, rubro o la cantidad de colaboradores, y así generar las ventajas competitivas que necesite.

En su libro *Cuando el liderazgo no es suficiente*, Fischman indica que la cultura de una empresa está compuesta por tres elementos: los artefactos, los cuales se conforman por todo aquello que podemos ver, oír y sentir en una empresa y que nos puede dar una rápida interpretación de su personalidad; los valores practicados en la empresa, que pueden ser principios universales como la honestidad, o preferencias humanas como la moda, la estética, etc., y finalmente, los supuestos de la cultura como son las creencias que las personas en la organización lo dan por hecho y lo asumen como correctos y válidos.

De esta manera, una cultura organizacional debidamente guiada y desarrollada puede aportar beneficios para la empresa, aumentando el compromiso de sus colaboradores, maximizando su capacidad de rendimiento, optimizando sus recursos humanos y económicos, y fomentando su crecimiento corporativo.¹⁸ Por ello, para crear una cultura efectiva o modificar una ya existente, se requiere que todas las prácticas de recursos humanos y las conductas de liderazgo estén alineadas con lo que se quiera lograr¹⁹, con el objetivo de generar un verdadero impacto en los resultados de la organización.

c) Influencia del clima laboral

Como menciona Castillo en su tesis, diversos estudios vinculan directamente al clima laboral con la satisfacción y la motivación de los colaboradores, creando un efecto directo en su comportamiento, de esta manera, un clima laboral favorable fomenta mayor compromiso laboral y mejora también la motivación. Por el contrario, la percepción de un clima laboral negativo influye y genera un declive en la motivación hacia el trabajo, lo cual afecta también la satisfacción laboral. Asimismo, Castillo indica que varios investigadores coinciden en señalar que el clima laboral está compuesto por

¹⁸ Cfr. Porret 2014 : 455

¹⁹ Cfr. Fischman 2009 : 99

los siguientes rubros: ambiente físico, características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización), ambiente social (compañerismo, conflictos), características personales (actitudes, motivaciones) y el comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación). Es así que cuanto más favorable es la percepción del clima laboral en la organización, mayor será el nivel de satisfacción que los trabajadores presenten hacia su trabajo en general²⁰. Ante este análisis, se considera el estudio del clima laboral como un factor determinante en la motivación de los colaboradores, su eficiencia y su desempeño laboral, además, tal como indican los estudios, es importante que las empresas fomenten un clima laboral positivo a fin de generar confianza, una comunicación fluida a todo nivel y de esta manera se genere un compromiso sólido y un sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Jennifer Robin y Michael Burchell, según su libro “*No Excuses*”, establecen que sólo existen excusas para no convertir cualquier ambiente de trabajo en uno excelente, pues para ello se requiere de actitud y predisposición del líder para comenzar a crear un vínculo de confianza con los empleados. Por ello, argumentar que no se puede crear un buen ambiente de trabajo por el tipo de empresa no se considera válido, ya que gestionar el clima laboral eleva las competencias de la empresa, ayuda a cumplir objetivos comerciales y atrae trabajadores talentosos del mercado²¹.

1.1.4 Relevancia e impacto del liderazgo situacional y la motivación en la empresa

Según Fischman, el liderazgo es la capacidad de movilizar a las personas hacia metas trascendentales, innovadoras que fomenten el desarrollo del líder y el de su entorno; sin embargo, para lograrlo, debe existir un liderazgo personal, pues difícilmente un líder podrá movilizar a otros si no es capaz de movilizarse a sí mismo²².

Es así que, de acuerdo al gráfico N°1, el modelo del liderazgo situacional también se puede invertir para analizar el autoliderazgo situacional. De esta forma, los colaboradores pueden diagnosticar su propio nivel de desarrollo en relación con una meta, y tomar la iniciativa para obtener la dirección y el apoyo que necesitan de sus

²⁰ Cfr. Castillo 2014: 6-8

²¹ Cfr. Robin y Burchell 2013: 14-18

²² Cfr. Gamarra, Orjeda, Antúnez de la Vega y Escalante 2012: 69

líderes, que los ayudará a obtener éxito²³. Esto indica que el liderazgo situacional es un modelo propuesto que puede ser aplicado por el líder y el seguidor, así ambos tendrán conocimiento del estilo de liderazgo que necesitarán aplicar en cada etapa de su desempeño laboral.

Otra ventaja del liderazgo situacional es que es un modelo prescriptivo, pues señala al usuario exactamente qué estilo utilizar en una situación dada; por ello, este estilo es preferido por los gerentes²⁴, ya que tienen un alto valor práctico y son comúnmente utilizados en programas de capacitación de liderazgo organizacional. Es decir, este modelo es aplicable a todos los niveles de una organización, sin grandes exigencias académicas para sus líderes a quienes les corresponde planificar, supervisar los trabajos y controlar los equipos.

Desde el punto de vista de la motivación, un colaborador hace lo posible por lograr los objetivos inmediatos que tiene en relación con su trabajo; además, para la organización debe ser esencial asegurar la participación entusiasta de todos sus colaboradores, de manera que incremente su productividad y creatividad a largo plazo²⁵.

Por ello, el objetivo es aplicar modelos de gestión que generen valor y ventajas competitivas a una organización.

a) Desempeño laboral

El resultado deseado de aplicar tanto el liderazgo situacional como la motivación en una organización es el buen desempeño. Por ello, se ha elegido el proceso integral propuesto por los autores Whetten y Cameron, en el cual se destaca la importancia de los diferentes componentes así como la interdependencia entre estos para explicar el impacto que tienen en el desempeño laboral. Asimismo, los líderes deberán incorporar todos los componentes de este proceso a sus esfuerzos motivacionales y no centrarse sólo en algunos de ellos. Como se observa en el gráfico N° 2, el proceso comienza con la motivación porque hace explícita la suposición de que los individuos en un inicio están motivados para trabajar arduamente y desempeñarse bien, el hecho de que su motivación se mantenga con el tiempo depende de los elementos restantes. Además, el proceso considera el desempeño, los resultados intrínsecos y extrínsecos, y la

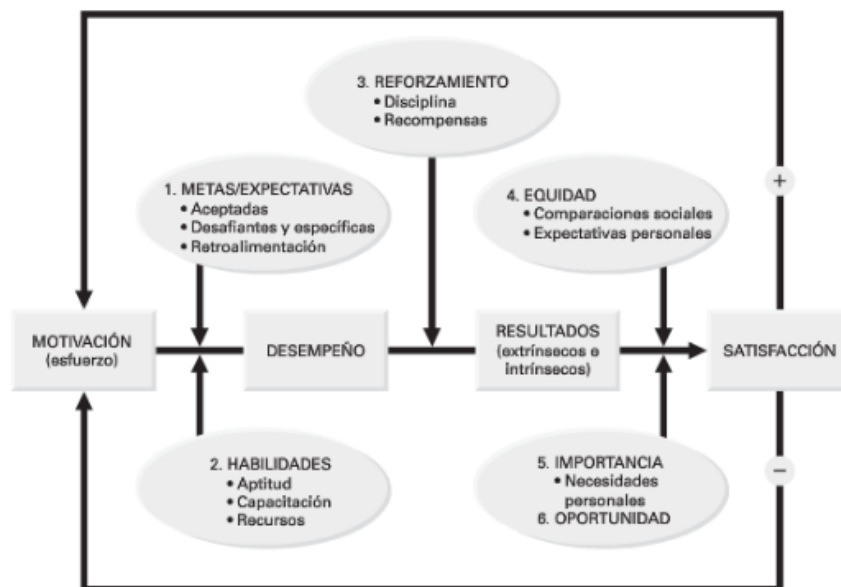
²³ Cfr. Blanchard 2007: 149

²⁴ Cfr. Lussier y Achua 2011: 173

²⁵ Cfr. Franklin y Krieger 2011: 100

satisfacción; asimismo, factores como las metas y expectativas, habilidades, reforzamiento, equidad, importancia de necesidades personales y oportunidad. Es así que las personas tienen diferentes grados de satisfacción, la cual crea un círculo positivo de retroalimentación que incrementa la motivación del individuo, y que se manifiesta en un mayor esfuerzo. Por su parte, la insatisfacción disminuye el esfuerzo y, por ende, el desempeño y las recompensas. Si no se corrige, este patrón podría dar como resultado ausentismo o rotación del personal²⁶.

Gráfico 2 : Proceso integrador para aumentar la motivación



Fuente: Whetten y Cameron 2011: 351

Por otro lado, es importante determinar por qué disminuye el desempeño de un colaborador. Para este caso: “La primera pregunta de diagnóstico que debe hacer el supervisor acerca de un individuo con bajo rendimiento es si las deficiencias en su desempeño se deben a la falta de habilidad o a la falta de motivación” (Whetten y Cameron 2011: 327).

Para ello, el autor Ken Blanchard afirma que:

²⁶ Cfr. Whetten y Cameron 2011: 352

“(…) las personas por lo general no pierden su capacidad si ya la tenían desde un principio o fueron capacitadas para tenerla. Por consiguiente, los cambios en el desempeño ocurren ya sea porque el empleo y las habilidades necesarias para desempeñarse en él cambian o porque los colaboradores pierden su compromiso” (Blanchard 2007: 174).

De lo mencionado, se puede evidenciar que se logra un desempeño superior cuando además del compromiso, el colaborador tiene identificada su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus intereses o preferencias. Por lo tanto, uno de los mayores retos para los líderes es mantener motivados y desarrollar a sus colaboradores de manera eficaz para obtener mejores niveles de desempeño y satisfacción. Esto se puede lograr proporcionando retroalimentación, reconocimiento, objetivos claros, entre otros.

b) Generación de valor

De acuerdo con Medina, Gallegos y Lara, para comenzar se debe reconocer los siguientes aspectos:

“(…) la empresa es un ente fundamental dentro de la actividad económica, en la que participan interrelacionadamente diversos agentes económicos (...) Otro aspecto a tener en cuenta y que nace de esta actividad, es que el motivo que explica el comportamiento de estas personas como agentes económicos es el valor económico y que depende (...) [de sus] expectativas” (Medina, Gallegos y Lara 2008: 3).

Este valor es subjetivo, pues representa opiniones personales y, de acuerdo con ello, se procede a su estimación. Uno de los parámetros de medida cualitativa es la satisfacción de los colaboradores²⁷.

Asimismo, la finalidad de utilizar el modelo de liderazgo situacional en una organización tiene como objetivo agregar valor a la misma. Por ello, se puede “afirmar que un elemento central en toda gestión del valor económico en la empresa está en sus

²⁷ Cfr. Medina, Gallegos y Lara 2008: 3

trabajadores y en la forma en que estos se motivan, (...) y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional” (Medina, Gallegos y Lara 2008: 9).

Es así que se puede generar valor desarrollando el talento de los colaboradores y sean capaces de generar cambios y mejoras gracias a su creatividad y dedicación. Además, el aporte de los mandos medios constituye una generación de valor para la empresa, ya que logra la satisfacción de cada cliente a partir de la satisfacción de sus colaboradores. Por lo tanto, las empresas que cuenten con un capital humano altamente comprometido reflejará excelencia en sus productos, en sus servicios y en sus marcas, repercutiendo en la generación de valor agregado para sus clientes.

1.2 Mediana empresa en Lima Metropolitana

En el Perú, el empresariado está compuesto por grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, las cuales se encuentran formalmente establecidas y contribuyen anualmente al desarrollo del país. Específicamente, las medianas empresas, las cuales son objeto de estudio para esta investigación, se clasifican de acuerdo a sus capitales, es decir, por personas jurídicas (96.1%), que son aquellas que deciden iniciar una sociedad, y por personas naturales (3.9%)²⁸ que generalmente están conformadas por miembros de una misma familia. Para esta investigación, serán las primeras las que abordaremos por la interdependencia que existe entre sus áreas.

Es importante mencionar que, según el anuario estadístico MIPYME 2015²⁹, en Lima, las medianas empresas representan el 67%, equivalente a 1,808 medianas empresas en Lima de un total de 2,712 medianas empresas en todo el Perú, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Empresas formales por estrato empresarial, según regiones, 2015

²⁸ Cfr. Las MIPYME en cifras 2014: 23

²⁹ Cfr. Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015: 122

Región	Estrato empresarial				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
Amazonas	9 135	305	12	18	9 470
Ancash	45 770	1 359	38	71	47 238
Apurímac	13 746	406	5	19	14 176
Arequipa	92 002	3 545	104	283	95 934
Ayacucho	20 202	625	21	36	20 884
Cajamarca	34 569	1 197	37	82	35 885
Callao	51 693	2 278	92	364	54 427
Cusco	67 539	1 554	41	103	69 237
Huancavelica	6 997	123	1	4	7 125
Huánuco	22 677	693	15	48	23 433
Ica	42 165	1 453	39	124	43 781
Junín	57 713	1 598	55	95	59 461
La Libertad	84 681	3 110	80	256	88 127
Lambayeque	54 352	1 625	46	132	56 155
Lima	752 047	43 709	1 808	6 343	803 907
Loreto	27 730	1 385	43	114	29 272
Madre de Dios	11 277	420	21	38	11 756
Moquegua	10 862	268	8	23	11 161
Pasco	10 194	303	7	10	10 514
Piura	63 019	2 313	80	195	65 607
Puno	34 749	1 172	66	161	36 148
San Martín	31 592	1 149	31	91	32 863
Tacna	26 412	705	15	57	27 189
Tumbes	12 176	340	10	26	12 552
Ucayali	24 006	1 029	37	88	25 160
Total	1 607 305	72 664	2 712	8 781	1 691 462

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Parámetro referencial para la gran empresa (aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT)

Fuente: Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015: 122

1.2.1 Caracterización de la mediana empresa

En la actualidad, según la normativa peruana, las medianas empresas en el Perú representan el 0.2% del total de empresas formalmente establecidas en el país; sin embargo, generan ventas anuales promedio de entre 1700 y 2300 UIT, es decir, entre S/. 6,715,000 y S/.9,085,000 soles³⁰.

Asimismo, según el Ministerio de la Producción, en su reporte del año 2014, este tipo de empresas están constituidas, según el tipo de contribuyente, bajo la modalidad de

³⁰ Cfr. Ley N° 30056, 2013

Sociedad Anónima Cerrada (SAC), la cual representa el 61.8%, y según el número de trabajadores, indica que el 56.8% está conformada entre 11 y 200 trabajadores³¹.

Existen otras instituciones que caracterizan a las medianas empresas de acuerdo a distintos parámetros; sin embargo, este estudio considerará la estadística proporcionada por el Estado peruano, por ser la más precisa.

Según el anuario estadístico las MIPYME en cifras 2014, existen tres regímenes tributarios a los cuales pueden acogerse las empresas en el Perú: El Régimen General (RG), el Régimen Especial (RER) y el Régimen Único Simplificado (RUS)³². De esta información se obtiene que el total de las medianas empresas del país se acogen al Régimen General del Impuesto a la Renta.

1.2.2 Situación de la gestión de los RRHH en las medianas empresas

De acuerdo a la legislación peruana no existe una ley específica para las medianas empresas; sin embargo, existen diversas leyes que fomentan su desarrollo y formalización, las cuales incluyen derechos, beneficios y obligaciones tanto para la empresa como para los colaboradores. Además, toda empresa debe cumplir con proporcionar un ambiente seguro y saludable de trabajo³³. En el caso de las Micro, Pequeña y Medianas empresas (MIPYME), aquellas que brinden programas de capacitación se hacen acreedoras a un crédito fiscal³⁴.

Las medianas empresas deben cumplir con las normas que la ley prescribe como dotar a sus colaboradores de vacaciones anuales por 30 días, percibir dos gratificaciones anuales equivalentes a un sueldo cada una en los meses de julio y diciembre, a la compensación por tiempo de servicios (CTS) y a una indemnización por despido basada en un sueldo y medio por periodo anual laborado si el contrato es pactado a plazo indefinido³⁵. Asimismo, el régimen privado está obligado a implementar la ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el seguro de Vida Ley para los trabajadores

³¹ Cfr. Las MIPYME en cifras 2014:23,28

³² Cfr. Las MIPYME en cifras 2014:23-24

³³ Cfr. Decreto Legislativo N°1086 2008

³⁴ Cfr. Ley N° 30056 2013

³⁵ Cfr. Decreto Supremo N° 013-2013- PRODUCE 2013

que cuentan como más de cuatro años en la organización. Del mismo modo, si cuentan con más de 20 trabajadores deberán repartir utilidades anualmente.

De lo expuesto, se puede afirmar que existe una preocupación por parte del Estado peruano en promover la creación de empresas; asimismo, contempla herramientas que impactan positivamente en el colaborador como son los beneficios sociales.

1.2.3 Chile: una experiencia latinoamericana

De acuerdo con la investigación realizada, Chile es un país que cuenta con leyes e instituciones que regulan, evalúan, controlan y realizan seguimiento de los factores psicosociales que afectan a sus trabajadores, con la finalidad de evitar riesgos en las organizaciones. Cabe destacar que la población objetivo de este protocolo tiene alcance y aplicación en todas las empresas, organismos públicos y privados que se encuentren legalmente constituidas, con independencia del rubro o sector de la producción en la cual participen, o del número de trabajadores³⁶.

Estos factores psicosociales hacen referencia a situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo³⁷. Dependiendo de cómo interactúan los factores psicosociales en el trabajo, consideran elementos positivos que llevan al bienestar de los trabajadores y al rendimiento laboral; y elementos negativos que significan riesgos para la salud que afectan, entre otros, el ausentismo, la motivación, el desempeño, la rotación y la productividad³⁸. En este sentido, los factores de riesgo tienen efectos sobre la empresa, el trabajo y el trabajador; por ello, determinaron necesario identificar y conocer dichos factores psicosociales y su real incidencia en el ámbito laboral, ya que poder controlarlos implica un cambio en la manera de abordar el trabajo y sus prácticas.

Entonces, siguiendo el ejemplo de Chile, es posible también aplicar este instrumento en las empresas peruanas, pues lo que se busca es una herramienta reglamentaria y

³⁶ Cfr. Protocolo de Riesgos Psicosociales en el Trabajo - Ministerio de Salud de Chile 2013: 16

³⁷ Cfr. Protocolo de Riesgos Psicosociales en el Trabajo - Ministerio de Salud de Chile 2013: 18

³⁸ Cfr. Protocolo de Riesgos Psicosociales en el Trabajo - Ministerio de Salud de Chile 2013: 7

unificadora de criterios en el proceso de identificación y evaluación de factores de riesgo de las tareas laborales y puestos de trabajo, como también de su control y seguimiento.

Ante lo expuesto, este capítulo destaca que el modelo propuesto de liderazgo tiene como objetivo mejorar el desempeño y la satisfacción laboral, lo cual generará mayor valor para la empresa; esto se logrará con el trabajo conjunto de los líderes y los colaboradores, donde el primero cumplirá un rol importante en la gestión que realice sobre las personas, pues tendrá un impacto directo en la productividad y generación de valor económico de la empresa; de esta manera, mediante la aplicación del modelo del liderazgo situacional, los colaboradores desarrollarán sus competencias y se sentirán motivados para el logro de objetivos conjuntos. Además, esta investigación tendrá como referencia las medianas empresas de Lima para aplicar el modelo mencionado, debido a su estructura organizacional y el número de colaboradores. Finalmente, los conceptos explicados en este marco teórico serán de guía y ayudarán a tener un enfoque claro para desarrollar los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

Inicialmente, esta investigación tomó como punto de partida la experiencia personal del equipo de trabajo, quienes identificamos que algunas medianas empresas no demostraban un interés en la gestión del capital humano. Por ello, basándose en los diversos estudios sobre liderazgo y motivación, así como los casos de éxito y buenas prácticas en recursos humanos que se aplican en otras empresas, llevó a plantear que un modelo de liderazgo puede potenciar la capacidad de gestión (www.greatplacetowork.com.pe). En este contexto, la investigación plantea que el modelo de liderazgo situacional es una herramienta de gestión de recursos humanos capaz de generar valor en las medianas empresas. Entonces, el presente estudio podrá ser una alternativa efectiva, sólo si recopila la información necesaria para su diseño y así pueda encauzar futuras investigaciones cuantitativas.

2.1.1 Propósito de la investigación

El objetivo de esta investigación es determinar que el liderazgo situacional es una herramienta de gestión aplicable en las medianas empresas de Lima, porque puede mejorar el desempeño de sus colaboradores, por ende, generar valor en la misma, buscando su fortalecimiento y crecimiento a fin de que puedan posicionarse en el mercado de manera sostenible. Asimismo, el instrumento a emplear son las entrevistas a profundidad, a través de ellas, se busca conocer la percepción de los miembros de las empresas respecto a su entorno laboral, clima y cultura organizacional, a fin de obtener información primaria.

Desde nuestra percepción, el principal factor común que se encontró en las medianas empresas elegidas, es que no cuentan con recursos destinados al desarrollo del talento humano, ni con un equipo de trabajo específico dedicado a ello. Además, estas empresas son sociedades formalmente constituidas, que se rigen bajo el Régimen General ante la autoridad tributaria, ubicadas en la ciudad de Lima Metropolitana.

2.1.2 Tipo de investigación

La metodología utilizada es de carácter cualitativo-descriptivo, pues se basa en un proceso inductivo, además se realizarán descripciones de situaciones, personas, conductas observadas y sus manifestaciones. El tipo de diseño es de teoría fundamentada porque la hipótesis y propuestas para futuras investigaciones se obtendrán luego de realizar y analizar las entrevistas a profundidad. Además, se definirán previamente los perfiles de las personas a entrevistar, así como los temas más relevantes explicados en el marco teórico, lo que generará el planteo de las preguntas; todo ello nos ayudará a indagar en la teoría en caso de nuevos hallazgos; por ende, desarrollar nuevas proposiciones.

2.1.3 Preguntas de la investigación

A través del planteamiento de las preguntas de investigación se busca conocer si para una mediana empresa el liderazgo y la motivación pueden ser consideradas herramientas de gestión para potenciar el desempeño de su capital humano y generar valor, tanto en sus procesos como en los resultados conjuntos de la empresa. De esta manera, se recurrió a revisar distintos conceptos, los mismos que si bien son mejor conocidos y aplicados en las grandes empresas, por la propia estructura organizacional con las que estas cuentan, no deberían ser ajenos a una mediana empresa.

Para este análisis se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cómo puede influir la motivación y el liderazgo en el desempeño grupal y personal en un equipo de trabajo?

¿De qué manera una mediana empresa puede generar valor aplicando una política de recursos humanos enfocada en un modelo de liderazgo situacional?

¿Cuál debería ser el rol del líder al aplicar el liderazgo situacional?

Ante estas preguntas, se espera obtener respuestas relevantes que ayuden a esclarecerlas a través del levantamiento de información que se recopile mediante las entrevistas a profundidad.

2.2 Descripción del contexto interno y externo

El análisis del contexto interno y externo de las empresas que conforman la muestra, ayudó a tener un mejor panorama sobre la cultura y clima organizacional. En el contexto interno se describe el rubro, la infraestructura de la empresa, cantidad de trabajadores, distribución de las oficinas de acuerdo a la estructura organizacional y ambiente laboral. Asimismo, en el contexto externo se describe la ubicación geográfica de las sedes de cada empresa, la seguridad, la zonificación (como industrial, comercial, residencial), así como la accesibilidad.

Además, como parte de los instrumentos se utilizó la bitácora, con la cual se obtuvo información acerca de la forma de trabajo en la empresa, la manera en que se comunicaban, la actitud de las personas, costumbres y ciertos artefactos³⁹ como trofeos, imágenes, cuadros, etc., los cuales permitieron levantar información sobre la cultura organizacional.

La descripción del contexto interno y externo de cada empresa considerada para el presente estudio se encuentra detallada en el anexo 2 de este documento.

2.3 Muestra

El presente trabajo de investigación, tiene como población a las medianas empresas de Lima Metropolitana, para lo cual ha seleccionado cinco empresas para recoger sus opiniones, experiencias y características, las cuales debieron contar con al menos uno de los siguientes criterios, según la caracterización del Ministerio de Producción del Perú:

El nivel de ventas, el cual debe comprender para una mediana empresa entre 1,700 y 2,300 UITs anuales según el reporte del Ministerio de Producción del 2014⁴⁰.

³⁹ Según Fischman, en su libro *Cuando el liderazgo no es suficiente*; define como artefactos a todo aquello que se puede ver, oír y sentir en una empresa y que puede brindar una rápida interpretación de su personalidad.

⁴⁰ Cfr *Las MIPYME en cifras 2014, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de MYPE e Industria*. 2014: 28-30

La segmentación, es decir, que cuente con una estructura jerárquica definida, de rápida identificación de la alta dirección o gerencia, jefaturas o mandos medios y colaboradores dependientes.

Representación de la diversidad según el tipo de contribuyente, la cual dependerá de la actividad económica que realiza, el capital disponible y de la cantidad de personas que invierten en la empresa.

Un número representativo en la cantidad de sus colaboradores, los cuales, según el Ministerio de Producción, se agrupan entre 11 y 200 trabajadores, sin dejar de lado aquellas empresas que cuentan con más o menos trabajadores.

Es así que, basado en esta muestra, como parte del trabajo de campo, se realizaron quince (15) entrevistas a profundidad a representantes de distintos segmentos dentro de cinco (5) empresas.

2.3.1 Descripción de la muestra

La muestra seleccionada representa al menos una de las características mencionadas en el punto anterior y a la vez tienen factores comunes entre ellas, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1 : Información general de la muestra

CARACTERÍSTICAS	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Sector Económico	Servicio	Comercio	Servicio	Producción	Servicio
Sub sector económico	Asesoría legal	Comercializador por mayor y menor	Outsourcing Contable	Restaurantes	Construcción
Ubicación	San Isidro	Santiago de Surco	San Isidro	Ate	San Isidro
Años en el mercado	20	35	29	13	19
Ventas anuales en UIT	1.013	1.266	2.025	2.278	2.785
Tipo de contribuyente	SCRL	SAC	SAC	SA	SA
Régimen tributario	Régimen General	Régimen General	Régimen General	Régimen General	Régimen General
Número de colaboradores	30	15	86	218	94

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Caracterización de los perfiles según el segmento

La muestra de este estudio está conformada por colaboradores de las cinco medianas empresas de Lima Metropolitana seleccionadas (Anexo 5). Todos los participantes en el estudio son trabajadores dependientes y ocupan distintas posiciones en las empresas seleccionadas, los cuales, con el propósito de categorizar la información para el análisis de los datos se clasificaron en tres segmentos:

Segmento 1: Alta dirección o gerencia general

Conformado por profesionales generalmente mayores de 40 años, con nivel de instrucción superior, pudiendo contar con maestrías y/o diplomados. Sus principales funciones están relacionadas con la dirección general y representa a la máxima jerarquía en la empresa. En algunos casos puede compartir dicha labor con otros socios o accionistas.

Segmento 2: Jefes o mandos medios

Conformado por profesionales técnicos no menores a 30 años y con una permanencia mínima en la empresa de tres años y dos años en el cargo. Su principal característica es ser responsable de un área o proceso dentro de la empresa y contar con un equipo de trabajo a su cargo.

Segmento 3: Colaboradores dependientes

Está conformado por técnicos de distintas edades, con nivel de instrucción secundaria, universitaria completa o incompleta con una permanencia en la empresa mínima de tres meses. La característica de este perfil es que pertenecen a un área y reportan a un superior sobre el avance de sus actividades.

2.4 Diseño o abordaje principal

En el presente trabajo se utiliza una metodología cualitativa, descriptiva y teoría fundamentada en los datos, que permitirá facilitar el abordaje de situaciones que estén relacionadas con los comportamientos, emociones y sentimientos, las experiencias vividas, perspectivas y puntos de vista de los participantes, así como al funcionamiento

organizacional. Además, se considera la selección de los participantes claves para la recolección de datos. Será a través de la aplicación de entrevistas a profundidad donde se procederá a realizar la categorización y el análisis comparativo de los datos. La observación será una herramienta importante durante las entrevistas, pues ayudarán a descifrar y comprender las conductas no verbales.

2.4.1 Estructura de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad serán semiestructuradas, de esta manera se busca que los participantes expresen sin limitaciones sus experiencias, sin ser influidos por ningún otro factor, estas tendrán una duración aproximada entre 30 y 45 minutos, donde se abordarán preguntas de acuerdo al segmento del entrevistado y a las categorías planteadas. Asimismo, las primeras entrevistas servirán de modelo orientador y se irán estructurando conforme avance el trabajo de campo, lo cual permitirá replantear preguntas a medida que sean necesarias para la investigación, de esta manera, lograr la construcción conjunta de significados respecto a una categoría específica.

2.4.2 Guía de preguntas

Las preguntas generales que buscan ser la referencia para elaborar el cuestionario para las entrevistas por categoría y segmento son las siguientes:

Cultura organizacional:

¿Qué es lo que más se valora en la empresa?

¿Recomendaría a su empresa como un buen lugar para trabajar?

Liderazgo:

¿Cómo definiría el concepto de liderazgo?

¿De qué forma se comunican las decisiones en la empresa?

Motivación

¿Qué aspectos del trabajo le han brindado mayor satisfacción personal?

¿Qué es lo que más le motiva de su trabajo?

Desempeño laboral

¿Cree que la empresa se preocupa en su desarrollo profesional y personal?

¿Podría indicar cuál es su misión en la empresa?

Generación de valor

¿De qué manera se puede generar valor para que la empresa obtenga ventajas competitivas?

2.4.3 Categorías

De acuerdo a los temas explicados en el marco teórico se han considerado las siguientes cinco categorías:

Categoría 1: Cultura organizacional

Categoría 2: Liderazgo

Categoría 3: Motivación

Categoría 4: Desempeño laboral

Categoría 5: Generación de valor

2.4.4 Instrumento de investigación

La herramienta utilizada para realizar este trabajo de investigación serán las entrevistas a profundidad, la cual se consideró como la más apropiada por la calidad de la información de primera mano a recibir y la rapidez para gestionar la herramienta. Para ello se creó un cuestionario de preguntas semi-estructuradas dividido en las cinco categorías mencionadas en el punto anterior para cada uno de los tres segmentos.

(Anexo 3). Este cuestionario cuenta con cuatro preguntas claves por categoría para cada segmento, elaboradas de tal manera que permitan la indagación, observación y la adquisición activa de la información. Para aplicar este instrumento, se elaboró una guía de pautas que ayudará a controlar el abordaje que tendrán las entrevistas. (Anexo 4)

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1. Principales hallazgos

A continuación se presentan los principales hallazgos por cada categoría de estudio, obtenidos luego del trabajo de campo, los cuales se sustentan con algunas verbalizaciones. El análisis de los aspectos positivos y negativos que sirvió como fuente para desarrollar los hallazgos se encuentran en el anexo 6 de este documento.

Cultura organizacional

Existe interés por parte de los segmentos 1 y 2 (alta dirección y mando medio) en compartir una cultura organizacional que sea capaz de propiciar un mejor ambiente laboral, en el que haya una forma común de interactuar en la empresa y demuestre, desde la alta dirección, un modelo de conducta que se imparta en toda la organización. Otro de los puntos importantes que se resaltó en estas categorías, es que ambos segmentos manifestaron interés y preocupación en la cultura organizacional, pues esta puede ayudar a integrar a su personal y permitir que estén alineados con los objetivos de la empresa. Sin embargo, si bien existe ese interés aún están trabajando en que la comunicación de este conjunto de normas, valores, hábitos sea transmitida y aplicada en los niveles operativos. De acuerdo a lo mencionado, se pueden citar las siguientes frases:

“Lo que más valoro en la empresa es la capacidad y la calidad humana (...) en nuestra cultura organizacional prevalecen los valores, las conductas éticas y morales, todos debemos ser compatibles con ello; además, el personal está alineado, porque un modelo de referencia son los socios a quienes tienen que ver como ejemplo de conducta (...) tengo una relación muy estrecha y humana con mi personal” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Percibo que falta transmitir la cultura de arriba hacia abajo, es decir, que los valores y principios llegue a los asistentes y practicantes, falta que ellos también se sientan identificados (...) el líder de la empresa es quien representa la cultura corporativa, el líder debe transmitir el mensaje a todos y ahí aún hay un punto débil, porque falta mayor comunicación. Las medidas que hemos tomado para mejorar este aspecto y para que todo el personal esté alineado es promover las reuniones inter-áreas y de esta manera saber con detalle las funciones y responsabilidades de cada área” (Juan, Jefe de área, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

Por otro lado, en la mayoría de casos, los entrevistados han asociado el concepto de cultura organizacional con el fomento del buen clima laboral, pero al brindarles una breve definición lograron detallar las características que destacaban de la personalidad de la empresa. Además, los entrevistados del segmento 3 (colaboradores dependientes), afirmaron que el clima laboral sería uno de los factores más importantes por el cual un colaborador terminaría la relación laboral con la empresa.

“Recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar porque hay un buen clima laboral y se puede seguir una línea de carrera (...) Dejaría mi trabajo si no me siento valorado por la labor que realizo y si el clima laboral fuera malo” (Alejandro, Asistente, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

Liderazgo situacional

En este punto, se evidenció que los segmentos 1 y 2 aplican parte de los conceptos del liderazgo situacional, a pesar de no conocer el modelo; sin embargo, lo aplican basados en su experiencia como jefes y por la necesidad de contar con equipos que puedan asumir retos y mayores responsabilidades como lo refleja el siguiente extracto:

“La empresa está organizada de tal forma que cada área está en la capacidad de asumir bien sus responsabilidades y atender a los clientes, existen profesionales especialistas para cada tema y en caso los socios no estemos presentes de alguna forma los supervisamos (...) hay mucho diálogo, a los colaboradores les atrae el liderazgo de los socios porque tienen mucho criterio, ellos se nutren de nuestros conocimientos,

diariamente hay un acompañamiento del trabajo que ellos van realizando, cuando hay reuniones con los clientes siempre está presente un socio y de esta manera los apoyamos” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

Además, se destaca que los entrevistados del segmento 1 y 2 capacitan a los miembros de su equipo de trabajo para que asuman las funciones de sus superiores ante alguna eventualidad; a su vez, indicaron que mantienen una constante comunicación y supervisión de sus avances, un acompañamiento en las tareas diarias y, en la medida de lo posible, brindan retroalimentación para mejorar los resultados. Por otro lado, algunos entrevistados de estos mismos segmentos afirmaron que están encaminados a ser líderes, pero consideran que aún hay aspectos que deben cambiar o mejorar. De acuerdo a ello, podemos citar las siguientes verbalizaciones que apoyan lo explicado.

“Liderazgo significa orientar, dar el ejemplo, incentivar, promover, ser el motor de un proyecto (...) trabajo en ser un líder, trato de acercarme al modelo que tengo de liderazgo (...) cuento con colaboradores a quienes puedo delegar mis funciones en caso no esté presente (...) antes de salir, me reúno con mi equipo, les informo los pendientes y les explico lo que se debe hacer” (Juan, Jefe de área, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

“Yo creo que aún estoy en camino, no me considero una líder porque sé que hay cosas que debo mejorar y aprender” (María, Gerente General, empresa comercializadora por mayor y menor ubicada en Surco)

“Trabajamos con buen carácter, no somos rígidos en el sentido de dar órdenes y que los demás los deban cumplir, conversamos mucho, no hay relación vertical pero sí de mucho respeto (...) les damos autonomía y también pedimos que nos mantengan informados de lo que están haciendo” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

Otro aspecto que podemos resaltar es que, en líneas generales, los entrevistados del segmento 3 indicaron que las cualidades que debe tener un buen jefe son: saber escuchar, transmitir sus ideas, propiciar el trabajo en equipo, informar los objetivos del área y de la empresa y tomar una acción rápida para resolver problemas.

Motivación

De acuerdo a la información recogida, los entrevistados del segmento 1 y 2 manifestaron que la motivación incrementa el desempeño laboral de su personal porque refleja mejores resultados en la empresa. Asimismo, en la mayoría de los casos los entrevistados no sólo consideran el factor económico como la principal motivación, sino que también reconocen otros factores como la línea de carrera y el buen clima laboral.

“Me agrada el clima laboral porque nuestra dinámica es flexible (...) trabajamos por resultados, hay mucha comprensión por el factor humano, nos preocupamos por lo profesional y personal (...) Los motivos por los que una persona permanecería en una empresa sería si le dieran la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente como una línea de carrera, eso y el dinero deben ir a la par (...) en nuestra empresa sí existe línea de carrera” (Juan, Jefe de área, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

Sin embargo, los entrevistados del segmento 2, a pesar de haber identificado que existen otros factores motivacionales, concluyen que un colaborador del segmento 3, en la mayoría de los casos, se desvincula de la empresa por factores económicos. No obstante, estos últimos destacaron que un plan de motivación puede ayudar a mejorar su desempeño, aunque no cuentan con uno actualmente en sus empresas.

“Actualmente no contamos con un plan de motivación, aún no lo hemos planificado, pero quizás más adelante sí” (Mario, Jefe de área, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Si existiera un plan [de motivación] si podría y aumentaría definitivamente [mi desempeño]. Me falta pero sería bueno más capacitación relacionada a alguna capacidad que me falte adquirir.” (Carmen, Recepcionista, empresa de servicios de construcción ubicada en San Isidro)

Desempeño Laboral

Un aspecto relevante mencionado por los entrevistados del segmento 1 es que realizan reuniones periódicas con sus colaboradores para evaluar los resultados de la gestión. Por otro lado, los entrevistados del segmento 2 indican que su desempeño es el esperado por la gerencia, aunque con poca frecuencia reciben la retroalimentación correspondiente, además relacionan su gestión con su motivación personal.

“Periódicamente tengo reuniones con mi segunda línea para tener feedback con ellos” (Ricardo, Gerente General, empresa de servicios de construcción ubicada en San Isidro)

“Brindo retroalimentación constantemente, inclusive intercambiamos ideas y tomo en cuenta sus sugerencias” (María, Gerente General, empresa comercializadora por mayor y menor ubicada en Surco)

Los entrevistados de todos los segmentos mencionaron que no cuentan con indicadores de gestión formalmente establecidos y que actualmente sólo manejan los índices mostrados en sus estados financieros como las ventas y utilidades que les genera la gestión, tal como se aprecia en las siguientes verbalizaciones:

“Una vez al año nos reunimos todo el día y vemos el desempeño en general del estudio, analizamos los índices económicos, en esta reunión participan todos los abogados” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“No manejamos indicadores de manera estricta, es decir, con números y gráficos (...) No empleamos indicadores de desempeño, todo se mide por resultados, no somos sofisticados en eso” (María, Gerente General, empresa comercializadora por mayor y menor ubicada en Surco)

Otro punto recogido de las entrevistas es que existe una preocupación de los segmentos 1 y 2 por la alta rotación, debido a que el mercado laboral está conformado en su mayoría por jóvenes, que generalmente pertenecen al segmento 3, quienes son motivados por el aspecto económico y tienen una mirada cortoplacista dentro de la organización. Aun contando con los beneficios sociales exigidos por la ley y un buen clima laboral, estos se desvinculan ante una mejor propuesta económica.

“Hay un regular índice de rotación, actualmente la juventud trata siempre de buscar alternativas, por ejemplo, están contentos en su trabajo y de repente les avisan sobre otro puesto con mejor remuneración y cambian de trabajo, considero que no tienen estabilidad emocional para permanecer en una empresa. Hay abogados que están muchos años con nosotros, pero hay otros más jóvenes que rotan.” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Es difícil retener al talento humano porque tenemos que competir con estudios más grandes, ya que ellos les ofrecen mayor remuneración.” (Mario, Jefe de área, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Tratamos de retener al personal idóneo, otorgándole todos sus beneficios, invertimos en una persona que haya estado mucho tiempo en una empresa (...) si ha tenido alta rotación, ese tipo de personas no nos interesan (...) valoramos la permanencia en sus puestos de trabajo” (Pedro, Gerente General, empresa del rubro de restaurantes ubicada en Ate)

En el caso de los entrevistados del segmento 3 indicaron que les brindan retroalimentación respecto de las labores específicas que realizan en el día a día, no obstante, indican que no cuentan con un plan de capacitación que les permita mejorar su desempeño.

“En las evaluaciones de desempeño nos comunican qué es lo que la empresa espera de nosotros (...) en estas evaluaciones el feedback por parte de mi jefe es inmediato”
(Alejandro, Asistente, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

“No se realizan muchas capacitaciones, sólo las que son por medio de SENATI⁴¹”
(Sandra, Asistente, empresa del rubro de restaurantes ubicada en Ate)

Finalmente, de acuerdo a la información recogida en el trabajo de campo, encontramos que la mayoría de los participantes de los segmentos 1 y 2 asociaron el desempeño con la implementación de capacitaciones que potencien o maximicen su desempeño.

“Promovemos que nuestro personal asista a cursos, seminarios, conferencias, los incentivamos (...) por ahora no invertimos en sus capacitaciones pero quizás sí más adelante, previa evaluación, a medida que la empresa vaya creciendo. A veces nos reunimos y capacitamos internamente sobre un determinado tema” (Miguel, Gerente General, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

Generación de valor

Dentro de los hallazgos encontrados en el segmento 1, los entrevistados manifestaron que no cuentan con suficiente tiempo para realizar planeamiento e innovación debido a su carga laboral.

“Creo que el tiempo que le dedico a la empresa es excesivo, debo dar el ejemplo y superviso bastante, reviso los trabajos para mejorar el servicio a los clientes (...) no

⁴¹ El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) es una institución que brinda capacitación industrial a las empresas afiliadas.

tengo mucho tiempo para proponer algún cambio o innovación yo solo, pero en las reuniones (...) planteamos cambios, ya que eso lo debemos proponer en conjunto.” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Sí me da tiempo para innovar, pero ahora hay una transición y no se puede aplicar todo.” (María, Gerente General, empresa comercializadora por mayor y menor ubicada en Surco)

Asimismo, consideran que el factor de éxito para que una empresa sea sostenible en el tiempo son las personas.

“El factor de éxito para que una empresa sea sostenible en el tiempo debe estar conformado por tres puntos que son el aspecto económico, el aspecto humano y la relación de los colaboradores con los clientes” (Carlos, Gerente General, empresa de asesoría legal ubicada en San Isidro)

“Las personas por supuesto y los líderes (...) el hecho que la organización se haya mantenido en el tiempo creo que se debió al buen liderazgo vertical” (Ricardo, Gerente General, empresa de servicios de construcción ubicada en San Isidro)

Por su parte, el segmento 2 indicó que el ritmo de trabajo no siempre permite dedicar tiempo para realizar innovaciones o mejoras en el área, aunque considera que sí es necesario hacerlo.

“Siempre nos están pidiendo mejoras y desarrollo, [y] estamos alcanzando los objetivos actuales” (Juan, Jefe de área, empresa de outsourcing contable ubicada en San Isidro)

“Actualmente estoy un poco corto de tiempo, el hecho del cambio de gerencia hace que tengamos nuevas interacciones con otras áreas, mejoramiento de procesos, reuniones de coordinación con otras áreas; esto ya está terminando y podremos dedicar tiempo a proyección futuro.” (Tomás, Jefe de área, empresa de servicios de construcción ubicada en San Isidro)

Además, los entrevistados del segmento 3, afirmaron que cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar sus labores diarias y en la mayoría de los casos hacen llegar sus comentarios y sugerencias a sus jefes.

“No es que este saturada pero es manejable.” (Sandra, Asistente, empresa del rubro de restaurantes ubicada en Ate)

“Cuando tuve a mi hijo fue bien difícil pero ahora ya me he adaptado.” (Roberto, Asistente, empresa comercializadora por mayor y menor ubicada en Surco)

“Siempre me falta tiempo porque recién estoy aprendiendo, leo y releo para no equivocarme y desarrollar bien mi trabajo.” (Carmen, Recepcionista, empresa de servicios de construcción ubicada en San Isidro)

En líneas generales, tal como se indica en el planteamiento de esta investigación, inicialmente se consideró que las medianas empresas no demostraban preocupación por gestionar de manera adecuada el talento humano; sin embargo, tal como encontramos en los hallazgos, existe interés de los líderes por el bienestar de sus colaboradores y reconocen el impacto que este puede tener en el desempeño laboral. Otro aspecto relevante identificado como hallazgo fue cómo los entrevistados de los tres segmentos enfocaron de distinta manera los temas planteados en las entrevistas, lo cual puede deberse a la formación académica e intelectual, el nivel jerárquico o la experiencia laboral de cada uno de ellos.

3.2. Barreras de la investigación

Las entrevistas se realizaron dentro del tiempo que se determinó y, en términos generales, estas llegaron a cumplir con los objetivos, asimismo existieron algunas limitaciones de tiempo, lugar y espacio, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

La disponibilidad de tiempo de los entrevistados: una de las limitaciones fue el reducido tiempo que tuvieron muchos de los participantes debido a que la mayoría de las entrevistas se realizaron dentro del horario de trabajo, reduciendo la capacidad para profundizar en los detalles de la investigación.

El lugar de las entrevistas: otra de las barreras encontradas en el desarrollo del trabajo de campo fue el lugar donde se realizaron las entrevistas. Debido a la limitación del tiempo y con la finalidad de brindar las facilidades a los participantes, todas las entrevistas se realizaron en sus propios centros de trabajo; sin embargo, se ha buscado que este factor no sea determinante al momento de levantar la información.

Interferencia durante las entrevistas: durante el desarrollo de algunas entrevistas surgieron algunas interferencias que impidieron el completo desarrollo de las entrevistas como llamadas telefónicas, sonido de impresoras matriciales, interrupciones por temas laborales, entre otros.

CONCLUSIONES

En el trabajo de campo se evidenció una relación entre los conceptos planteados en el marco teórico y cómo estos son aplicados en las empresas que formaron parte del estudio. A continuación las principales conclusiones:

La aplicación del término “cultura organizacional”

Se ha detectado que este término no se encuentra familiarizado en todos los segmentos de las empresas, en la mayoría de las entrevistas se brindó una previa explicación para obtener el concepto, aun así, las respuestas no fueron claras; además, en una misma empresa, se obtuvieron distintos conceptos ante una misma pregunta. Por consiguiente, encontramos relevante este punto, pues según lo indicado en el marco teórico, una empresa con una cultura organizacional identificada, define el carácter de sus colaboradores, reafirma su cohesión y la hace más competitiva siempre que esté bien liderada. Entonces, se puede concluir que sólo aquella empresa que logre impartir una cultura organizacional alineada con su visión podrá mantener un equipo que realmente se identifique con ella y llegue a ser competitiva.

El valor económico sobre la motivación

Otra de las apreciaciones que se desprendió del trabajo de campo fue que gran parte de los entrevistados pertenecientes a los segmentos 1 y 2, consideraron a la motivación económica la principal o la forma más fácil de atraer y/o retener al talento humano en general. A pesar de que los entrevistados manifestaron preocupación por mantener un buen clima laboral como herramienta para mantener un equipo motivado, finalmente es la motivación económica la que se considera como uno de los factores más determinante. En contraste, algunos de los entrevistados pertenecientes al segmento 3, reconocen que este factor no siempre es el determinante, sin embargo consideran que este debe o puede complementarse con un buen clima laboral u otros factores.

Entonces, según lo mencionado en la literatura de este estudio, para que la motivación sea efectiva, el líder debe ser capaz de relacionar las necesidades de sus colaboradores con los de la organización; por ello, podemos concluir que los líderes deben encontrar este punto de equilibrio a fin de ganar la confianza y el compromiso de su equipo para retener el talento.

La aplicación del liderazgo situacional

A lo largo de las entrevistas se pudo notar que entre los segmentos 1 y 2 se aplica parcialmente el modelo del liderazgo situacional como una herramienta de gestión en sus equipos de trabajo. Si bien no cuentan con conocimiento explícito de este modelo, algunos de ellos emplean partes de éste como el *empowerment* y *coaching*, pues le permiten delegar actividades para lograr sus objetivos, no obstante, al no conocer el modelo en su totalidad, no maximizan los resultados de sus equipos de trabajo. Esto se reflejó en las entrevistas obtenidas en el segmento 3, ya que sólo se limitaron a detallar las características de un líder.

Según Ken Blanchard, el liderazgo situacional permite que las organizaciones estén preparadas para las nuevas exigencias del mercado, además se fundamenta en una relación entre el líder y el colaborador, dando paso al autoliderazgo situacional, es decir que el propio colaborador diagnostique su nivel de desarrollo. En conclusión, la completa aplicación del liderazgo situacional permitirá tener equipos de alto rendimiento, capaces de asumir nuevos retos, generando una ventaja competitiva en la empresa.

La importancia del clima laboral

Este término fue muy mencionado por los entrevistados de todos los segmentos, pues manifestaron que un buen clima laboral es necesario para alcanzar los objetivos organizacionales, específicamente, los participantes del segmento 3, indicaron que aun estando bien remunerados, un clima laboral desfavorable los llevaría a desvincularse de la empresa. Es importante recalcar que, según Castillo, en su tesis menciona que un buen clima laboral fomentará mayor compromiso e incrementará la motivación, dando

como resultado un mejor desempeño en los equipos de trabajo. Ante esto, se puede concluir que el clima laboral contribuye de manera positiva en el desempeño del talento humano, entonces, sus prácticas están encaminadas.

Generación de valor en la empresa

De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas al segmento 1, consideran que el factor de éxito son los colaboradores. Asimismo, los segmentos 1 y 2 indican que la innovación y el planeamiento estratégico son importantes para que una empresa sea sostenible en el tiempo; sin embargo, no logran organizarse de tal manera que les permita desarrollar estos aspectos.

Tal como indica la teoría de este estudio, la motivación y el desarrollo del talento de los colaboradores están directamente relacionados con la generación de valor. Por ello, se infiere que un factor diferenciador entre las empresas es la gestión del talento humano, pues potenciar el desempeño de las personas es un aspecto importante si se desea obtener una mayor productividad.

RECOMENDACIONES

Luego de analizar los hallazgos y precisar las conclusiones, a continuación se presentan algunas recomendaciones que ayudarán a las medianas empresas de Lima a lograr una mejor gestión del talento humano y contribuir con el logro de sus objetivos.

Para lograr una cultura organizacional alineada con la visión y objetivos estratégicos de la empresa, se recomienda fortalecer o implementar los canales de comunicación, con la finalidad de reducir las brechas que existen entre los distintos niveles de la organización. Por ejemplo, dentro del trabajo de campo realizado, se identificó que entre los segmentos 2 y 3 la información no fluye de la misma forma que entre los segmentos 1 y 2, lo cual impide que todos los esfuerzos se enfoquen hacia una sola dirección. Además, se debe resaltar que una comunicación fluida en la empresa genera espacios de constante retroalimentación a todo nivel, capaz de poder corregir o mejorar la dirección de las decisiones. Entonces, para medir la efectividad de un plan de comunicación primero se deberá trabajar en acciones que tengan un impacto directo con el fortalecimiento de la comunicación, como reuniones semanales de coordinación internas por áreas, implementación de cuentas de correo electrónico a todo nivel, implementación de la intranet empresarial, entre otros. De acuerdo a ello, se propone como resultado efectivo materializar por lo menos el 70% de dicho plan; sin embargo, este porcentaje se puede ajustar de acuerdo a cada empresa, dependiendo de los recursos con las que cuente cada una de ellas.

A fin de medir la gestión del talento, se recomienda aplicar los siguientes indicadores relacionados con la generación de valor:

Nivel de satisfacción del colaborador

Este indicador se obtendrá a través de la aplicación de cuestionarios. Se sugiere que el cuestionario aborde principalmente los siguientes temas: 1) nivel de satisfacción con el jefe, equipo de trabajo y la empresa, 2) nivel de compromiso con los objetivos del área, 3) reconocimiento por el trabajo realizado, 4) motivación, así como otros que la empresa considere relevantes y que se relacionen con la satisfacción del colaborador.

Mediante la valoración de las preguntas, con escala de uno al cinco, donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, se sumarán las puntuaciones; para ello se propone el siguiente indicador:

$$\% \text{ de satisfacción del colaborador} = \frac{\sum \text{puntuaciones}}{5 * N^{\circ} \text{ preguntas}} * 100$$

De acuerdo a ello, se propone considerar como un nivel aceptable si el resultado es mayor al 60%, dado que recién se establecerá esta herramienta. Lo recomendable es que el nivel se incremente paulatinamente.

Nivel de desempeño laboral

En primer lugar se deben considerar los objetivos de la organización para luego, en base a ellos, elaborar los objetivos por área y por colaborador, de tal manera que todos estén alineados. Luego se deben realizar mediciones periódicas de acuerdo a la siguiente tabulación, con la finalidad de corregir y brindar retroalimentación oportuna:

Nivel de Desempeño por objetivo	Puntuación del Objetivo
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Requiere mejorar	1

Para ello se propone el siguiente indicador:

$$\text{Nivel de desempeño} = \frac{\sum \text{puntuaciones}}{4 * N^{\circ} \text{ de objetivos}} * 100$$

De acuerdo a ello, se propone considerar como un nivel aceptable si el resultado es mayor a 70%, dado que recién se establecerá esta herramienta. Lo recomendable es que el nivel se incremente de forma gradual.

Se sugiere promover la práctica del *empowerment* dentro de los equipos de trabajo y así fomentar un clima laboral adecuado donde aflore la experiencia y conocimientos del personal, a fin de propiciar la generación de su óptimo desempeño; de esta manera permitirá sobre todo que los mandos medios dispongan de tiempo necesario para innovar y abrir las puertas a nuevas tecnologías. Para ello se propone el siguiente indicador:

$$\% \text{ de colaboradores empoderados} = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores entrenados}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} * 100$$

La aplicación del *empowerment* permitirá identificar líderes potenciales, lo cual se traduce en creación de valor en la organización, pues de esta manera contarán con un equipo de líderes, capaces de participar activamente en la toma de decisiones y asumir nuevos retos.

Finalmente, se recomienda a las medianas empresas de Lima aplicar el modelo de liderazgo situacional a todo nivel, porque no sólo ayudará a los líderes a determinar qué estilo de liderazgo aplicar en cada tarea o situación dentro de sus equipos de trabajo, sino porque es también un modelo recíproco, entre el líder y el colaborador, pues este último podrá medir su grado de competencia hacia la tarea u objetivo específico. Es un modelo que propone cómo y cuándo es necesario realizar un cambio en el estilo de liderazgo para cada colaborador, el cual puede avanzar o retroceder, dependiendo de la aptitud y actitud del colaborador hacia la tarea. Además, este modelo se puede aplicar fácilmente respetando la individualidad del colaborador, por lo tanto, permite trabajar con grupos pequeños, por ello se ajusta a la estructura organizacional de una mediana empresa. De esta manera, este trabajo de investigación propone una *Guía básica de aplicación del liderazgo situacional para las medianas empresas*, la cual espera sensibilizar a los líderes de las empresas sobre la importancia de la gestión del talento

humano, generar una ventaja competitiva en estas y contribuir con su crecimiento, así como aportar con futuros estudios que busquen su mejora y disseminación. (Anexo 7)

BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Castillo, N (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Lima: Universidad Católica del Perú. (Consulta: 20 de mayo 2016). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DA_VILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

Congreso de la Republica (2008). *Decreto Legislativo N°1086*. Lima, 28 de junio de 2008. (Consulta: 28 de junio de 2016) Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>

Congreso de la República (2013). *Ley N°30056*. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Lima, 2 de julio. (Consulta: 28 de junio de 2016) Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf

Franklin, E.B, y Krieger, M.J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación

Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia emocional en la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gamarra, L., Orjeda, A., Antúnez de la Vega, V., y Escalante, J. (2012). *Pecados Capitales: siete miradas para entender el éxito y el fracaso en el Perú*. Lima: Aerolíneas Editoriales SAC.

Hernández, R., (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill

Launer, V. (2012). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos* (5ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Lussier, R.N., y Achua, C.F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª ed.). México D.F: Cengage Learning.

Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008) Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*. Nov.-Dic, 1213-1230. (Consulta: 20 de mayo 2016). Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>

Ministerio de Producción del Perú (2013). *Decreto Supremo N°013-2013-PRODUCE*. Lima, 27 de diciembre. (Consulta: 27 de junio 2016). Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds013-2013-produce.pdf>

Ministerio de la Producción del Perú (2014). *Las MIPYME en cifras 2014, Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de MYPE e Industria*. Lima, PRODUCE. Revisado el 04 de junio del

2016

Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>

Ministerio de la Producción del Perú (2015). Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2015. Lima, PRODUCE. Revisado el 28 de setiembre del 2016. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

Ministerio de Salud del Gobierno de Chile. (2013). Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, 7-37. (Consulta: 01 de junio 2016) Recuperado de <http://web.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

Petri, H.L, y Govern, J.M. (2006). *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones* (5ª ed.). México DF: International Thomson Editores.

Porret, M. (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (6ª ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Robin, J., y Burchell, M. (2013). *No excuses: How you can turn any workplace into a great one*. California: Jossey-Bass

Rodríguez, M. (1989). *Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). México DF: Editorial el Manual Moderno.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo

Teoría	Autores	Presupuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
Enfoque de los Rasgos	Stogdill (1948) Mann (1959) Lord, De Vader y Alliger (1986) Kirkpatrick y Locke (1991)	Ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no los son.	Evaluación de personal para detectar si poseen los rasgos de personalidad de los líderes eficaces.	Si un líder tiene los rasgos adecuados se sabe de antemano qué puesto podría ocupar en la empresa a futuro y cuáles son sus posibilidades de mejora dentro de la organización.	Este enfoque no toma en cuenta ni a los seguidores ni a la situación. Los autores no lograron a la fecha un acuerdo definitivo acerca de cuáles rasgos hacen de una persona un líder eficaz. No se sabe de forma certera en qué grado afecta la presencia de estos rasgos sobre el equipo de trabajo y sobre la tarea a realizar.
Enfoque conductual	Hemphill (1957) Stogdill (1963) Cartwright y Zander (1960)	Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.	Evaluación de las características de los líderes.	Sabiendo qué conductas predominan en un líder, es posible saber si va a ser exitoso o no.	La mayoría de los resultados de esta serie de investigaciones resultaron contradictorios y poco claros. La utilización del análisis factorial resulta útil pero deja de lado otras variables que están influyendo en el proceso de liderazgo (contexto, características cognitivas, etc) Se estudiaron conductas individuales en vez de estudiarse patrones de comportamiento

Teoría	Autores	Presupuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
					(estilos)
Enfoque situacional	<p>Teoría del Liderazgo Situacional</p> <p>(Hersey y Blanchard, 1969)</p> <p>Teoría de la Contingencia (Fiedler, 1967, 1978)</p> <p>Teoría Camino-Meta (Evans y House, 1971)</p> <p>Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (Danserau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-Bien, 1991)</p>	Diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero una misma conducta no es óptima para todas ellas.	Entrenamiento de líderes.	<p>Debido a que la mayoría de estas teorías son prescriptivas tienen un alto valor práctico (aplicado)</p> <p>Combinan todos los elementos presentes en el proceso del liderazgo (líder, contexto, seguidores).</p>	<p>Son modelos teóricos extremadamente complejos.</p> <p>La mayoría de los modelos tiene poco soporte empírico.</p> <p>Los instrumentos de evaluación no tienen propiedades psicométricas apropiadas.</p>
Teoría	Autores	Presupuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
Enfoque de Bass (transformacional/transaccional)	Bass (1985, 1998)	Los líderes transformacionales buscan influir en sus seguidores mediante el ejemplo, la persuasión y la	Entrenamiento de líderes.	Hay gran cantidad de estudios que apoyan el modelo teórico propuesto así como el instrumento que es utilizado para evaluar los estilos de	Es un modelo que no resulta tan útil con líderes de bajo nivel (supervisores, jefes, etc.).

Teoría	Autores	Presupuestos	Aplicación	Ventajas	Desventajas
		<p>búsqueda de alternativas a las maneras tradicionales de resolver problemas.</p> <p>Los líderes transaccionales utilizan el intercambio de recompensas a cambio de que la tarea esté realizada en tiempo y forma.</p>		<p>liderazgo (MLQ).</p> <p>Se puede afirmar que los líderes transformacionales son muy útiles en situaciones de crisis, mientras que en situaciones de calma son más efectivos los transaccionales.</p> <p>Los estilos de liderazgo no son excluyentes, es decir, un mismo líder puede presentar un estilo u otro de acuerdo a la situación que tenga que enfrentar.</p>	
Procesamiento de la información	<p>Lord, Foti y De Vader (1984)</p> <p>Lord y Maher (1991)</p>	<p>Se analiza la influencia de las percepciones y las concepciones implícitas sobre el proceso del liderar.</p>	<p>Aporte esencialmente teórico</p>	<p>Explica por qué algunos líderes son efectivos en determinados contextos y situaciones, y otros no.</p>	<p>La metodología experimental utilizada tiene poca validez ecológica, es decir, generalizable a otros contextos.</p>

Fuente: Castro, Lupano, Benatuil y Nader 2007:39 – 40

Anexo N° 2. Contexto interno y externo de la muestra

EMPRESA	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Empresa 1	<p>Estudio de abogados compuesto por la reagrupación de antiguos socios, al que se han integrado nuevos socios y profesionales.</p> <p>Realizan sus operaciones dentro de un moderno edificio, en el sótano está ubicado el estacionamiento para los visitantes, cuenta con personal de recepción y seguridad; sus oficinas están distribuidas en un solo piso dentro de un edificio empresarial, la distribución del espacio está determinado por la jerarquía organizacional propia del estudio. El área de administración y contabilidad cuentan con oficinas privadas. Cuenta con una recepción, una sala de reuniones bien equipada, una biblioteca y un pequeño comedor.</p> <p>Se percibe un agradable clima laboral y una preocupación por que el personal cuente con las facilidades necesarias para que realicen bien sus labores.</p>	<p>Las oficinas se encuentran ubicadas a una cuadra de la Av. Arequipa en una zona céntrica de San Isidro. Es de fácil acceso y cuenta con resguardo tanto del edificio empresarial donde se ubica como el propio de la zona. Cerca al estudio existen distintos comercios, así como empresas de la misma categoría.</p>
Empresa 2	<p>Mediana empresa dedicada a la comercialización de productos para mascotas. Cuenta con dos locales dedicadas al mismo negocio, uno propio y otro alquilado, cada una con sus respectivas oficinas administrativas y gerentes de tienda. Las áreas administrativas cuentan con todas las facilidades para el desarrollo de las labores, además cuenta con una pequeña cocina y un baño unisex en cada local. En total, la empresa está compuesta por 15 personas, distribuidas entre el equipo de ventas (12) y el equipo administrativo (3), además de contar con personal tercerizado encargado de la distribución (4). En términos generales, la empresa está orientada a la sana competencia dentro del rubro, con precios justos y buen trato hacia sus clientes. Se percibe un</p>	<p>Los dos locales del negocio se encuentran en pleno centro comercial y financiero, uno en Monterrico y otro en Camacho, a su vez se encuentran enmarcadas en las zonas residenciales más exclusivas de Lima. Ambos locales cuentan con un fácil acceso aunque con constantes molestias por el tráfico, pues se encuentran cerca de avenidas principales, sin embargo ello es fundamental para el negocio.</p>

EMPRESA	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
	clima tranquilo, amigable y orientado a las ventas.	
Empresa 3	<p>Brindan servicios de auditoría, impuestos y asesoría especializada a empresas del sector privado. La empresa cuenta con dos locales, siendo el principal la oficina comercial está ubicada en un moderno edificio empresarial, con cómodas y modernas oficinas pensadas para el uso de las gerencias y la recepción de clientes. Se percibe un ambiente laboral agradable y con los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.</p> <p>El segundo local es donde se desarrollan las operaciones, esta es una casa acondicionada para oficina con una infraestructura no ideal pero funcional. Cuenta con una cocina y área de refrigerio reducida para la cantidad de personas que laboran en ella.</p>	<p>Ambos locales de la empresa se encuentran en San Isidro, la oficina comercial se encuentra en pleno centro financiero, ubicado en el cruce de avenidas principales, mientras que las oficinas operativas se encuentran en una zona residencial. Los locales cuentan con fácil acceso y se encuentran cerca entre sí, aunque el tráfico puede aumentar la distancia. Asimismo cuentan con seguridad privada y pública, propia de la zona.</p>
Empresa 4	<p>Esta empresa ubicada en el rubro de restaurantes cuenta con 15 locales en el Perú y 218 colaboradores. La sede principal se encuentra en Ate y sus instalaciones se distribuyen en dos niveles. En el primer nivel se ubican las oficinas del área de producción y cuenta con un comedor con artefactos y muebles para la comodidad del personal y un amplio patio. En el segundo nivel se encuentran las oficinas administrativas, divididas por módulos los cuales no cuentan con la mejor distribución; no se percibe un ambiente propicio para trabajar debido a su cercanía al taller de producción, el cual emite ruido de las maquinarias que allí se ubican. Sólo la gerencia general cuenta con una oficina amplia y privada en el segundo nivel. Esta área también cuenta con una</p>	<p>La planta de producción y oficinas administrativas están ubicadas en una zona industrial del distrito de Ate, pocas cuadras de la Av. Separadora Industrial, que limita con el distrito de La Molina. En esta zona operan empresas de diversos rubros, sobre todo del sector textil. No cuenta con acceso directo para el transporte público, sólo con transporte privado, en taxi o caminando. No existen comercios cerca de la planta, entonces para acceder a</p>

EMPRESA	CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
	<p>pequeña cocina y un comedor.</p> <p>Si bien indican que el clima laboral ha mejorado, se percibe que no existe una preocupación innata de parte de la gerencia general por brindar un mejor lugar para trabajar a sus colaboradores.</p>	<p>ellos deben caminar al menos tres cuadras. En general, no se percibió como una zona con seguridad pública. Los locales comerciales de la empresa están ubicados en los distritos de Surco, Miraflores, San Miguel.</p>
Empresa 5	<p>Esta mediana empresa brinda soluciones de encofrado y andamios para la construcción e industria.</p> <p>Las oficinas administrativas están instaladas en un inmueble arrendado de tres niveles y la cantidad de personal administrativo que labora en este local es de 44 personas, el resto de personal se encuentra en la planta ubicada en Lurín, donde opera el área de producción.</p> <p>En los dos primeros niveles del local de San Isidro se encuentran las oficinas de gerencia y jefaturas, quienes cuentan con oficinas propias, y los asistentes trabajan en áreas compartidas separadas por módulos. En el primer nivel se ubica la sala de directorio, la cocina y parte del patio que se utiliza como comedor para el personal. En el tercer nivel se encuentra el área de diseño que no está construida en su totalidad, por lo que se ha acondicionado con material prefabricado, allí mismo se ubica un pequeño almacén provisional. Cuenta con 6 baños, uno sólo de damas, uno para la gerencia general y los 4 sólo para caballeros. Se percibió un ambiente acogedor y amabilidad por parte del personal.</p>	<p>Está ubicada en el distrito de San Isidro, en una zona tranquila y segura, debido a que es urbanización residencial más que comercial; sin embargo, a los alrededores se encuentran distintos comercios como boticas, bancos, restaurantes y algunas tiendas.</p> <p>Se detectaron obras de construcción civil en las calles cercanas a la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3. Preguntas por segmento y categoría de las entrevistas a profundidad

Categoría	Segmento 1: Gerentes o mandos altos	Segmento 2: Jefes o mandos medios	Segmento 3: Colaborador o dependiente
Cultura organizacional	1. ¿Qué es lo que más valora en la empresa? ¿Por qué?	1. ¿Hay alguna tradición o creencia que se realice con cierta frecuencia en la empresa? ¿Cuál o cuáles? ¿Por qué cree que se realiza?	1. ¿Qué opina de la infraestructura de su centro de trabajo? ¿Y de su área en particular?
	2. Con relación a las gerencias o direcciones anteriores de la empresa ¿Considera que ha generado algún cambio en la forma de dirigirla? Si es positiva ¿De qué manera?, si es negativa, ¿Por qué no?	2. ¿Cuáles son los aspectos que más le agradan de la empresa? ¿Propondría algún otro?	2. ¿Qué aspecto de la empresa haría que usted deje su trabajo? ¿Por qué?
	3. ¿Conoce Ud. el término cultura organizacional? Si su respuesta es positiva ¿Podría describir cómo es la cultura organizacional de la empresa? (en caso la respuesta sea negativa, se le dará un breve resumen del concepto para que pueda responder a la pregunta).	3. ¿Conoce Ud. el significado de cultura organizacional? Si la respuesta es positiva, ¿Podría describir brevemente cómo es la cultura organizacional de la empresa? Si es negativa, se le explicará brevemente y luego se le pedirá su opinión.	3. ¿Qué es lo que cree que más se valora en la empresa? ¿Por qué?
	4. ¿Cree Ud. que todo el personal de la empresa está alineado a la cultura organizacional de la empresa? ¿Por qué?	4. ¿Cree Ud. que todo el personal de la empresa está alineado a la cultura organizacional de la empresa? ¿Por qué?	4. ¿Cuáles son los aspectos que menos le agradan de la empresa en general? ¿Ha hecho algo para cambiarlo?

Categoría	Segmento 1: Gerentes o mandos altos	Segmento 2: Jefes o mandos medios	Segmento 3: Colaborador o dependiente
Liderazgo Situacional	1. En general ¿Cómo definiría Ud. su relación con el personal?	1. En el caso hipotético de que Ud. deba ausentarse de manera inesperada de la empresa, ¿Quedaría alguien a su cargo? ¿Esta persona pertenece a su área?	1. En el caso jefe inmediato deba ausentarse de la empresa de forma inesperada, ¿Sería capaz de asumir su cargo? ¿Por qué?
	2. En el supuesto caso de que Ud. deba ausentarse por alguna razón inesperada de la empresa ¿Quién lo sucedería en el cargo? ¿Por qué?	2. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre liderazgo? ¿Se considera un líder?	2. ¿Podría indicarnos brevemente cómo considera a su jefe? ¿Por qué?
	3. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre liderazgo? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?	3. Cuando ingresa un nuevo/a colaborador/a a su equipo de trabajo, ¿Cómo procede? ¿Qué acciones realiza para que se adapte al puesto?	3. Desde que ingresó a la empresa, ¿Podría indicarnos de qué manera aprendió sobre la operatividad de esta y su puesto en específico?
	4. En general, ¿Consideraría Ud. que un liderazgo bien aplicado podría generar mejores resultados en la empresa?	4. En general, ¿consideraría Ud. que un liderazgo bien aplicado podría generar mejores resultados en la empresa?	4. ¿Qué cualidades crees que debería tener un buen jefe? ¿Cree que su actual jefe calza con ese perfil?
Motivación	1. ¿Podría decirnos si sus colaboradores se sienten cómodos y felices de pertenecer a la empresa? ¿De qué manera lo ha notado?	1. ¿Podría decirnos si sus colaboradores se sienten cómodos y felices de pertenecer a la empresa? ¿Cómo lo ha notado?	1. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? ¿Cree que está en el lugar correcto?
	2. Desde su punto de vista ¿Cuál cree Ud. que es el principal o principales motivos por los que un colaborador permanece en la empresa? Explíquenos	2. Desde su punto de vista ¿Cuál cree Ud. que es el principal o principales motivos por los que un colaborador permanece en la empresa? Explíquenos	2. ¿Podría recomendar esta empresa a sus amigos como un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Categoría	Segmento 1: Gerentes o mandos altos	Segmento 2: Jefes o mandos medios	Segmento 3: Colaborador o dependiente
	brevemente	brevemente	
	3. ¿Consideraría Ud. a la motivación como una herramienta para potenciar el desempeño de su equipo de trabajo? ¿Por qué?	3. ¿Recomendaría a su gerente la aplicación de alguna práctica de motivación en la empresa? ¿Por qué?	3. ¿Cree Ud. que un plan de motivación al personal podría generar mejores resultados en su trabajo? ¿Por qué?
	4. ¿Existe alguna política o forma en que la empresa manifieste aprecio o comparta el logro de objetivos de su personal? ¿Podría brindarnos algunos detalles?	4. ¿Realiza Ud. algún plan de motivación entre su equipo a cargo cada vez que llegan a una meta?	4. ¿Se siente orgulloso por los aportes que realiza en su trabajo? ¿Puede mencionar alguno?

Categoría	Segmento 1: Gerentes o mandos altos	Segmento 2: Jefes o mandos medios	Segmento 3: Colaborador o dependiente
Desempeño laboral	1. ¿Emplean indicadores de desempeño? Si es positiva: ¿Quién los elabora y monitorea? Si es negativa: ¿por qué no?	1. ¿Considera Ud. que la empresa brinda las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo, tanto a Ud. como a su equipo? ¿Cómo llega a esa conclusión?	1. ¿Considera que la empresa le brinda las facilidades necesarias para su desempeño laboral? ¿Tendría algo que sugerir?
	2. ¿Suele hacer de conocimiento de los trabajadores el logro de objetivos de la empresa y lo que espera de ellos? Si es positivo: ¿De qué manera? Si es negativa: ¿Por qué no?	2. ¿Siente Ud. que su desempeño es el que la gerencia espera? Si es positiva: ¿Alguna vez se lo han comunicado? ¿De qué manera?, si es negativa: ¿Cómo llega a esa conclusión?	2. ¿Qué cree Ud. que la empresa espera de su labor? ¿Alguna vez se lo han comunicado? ¿De qué forma? Si es negativa: ¿Por qué cree que no lo hacen? ¿Cree que sería necesario?
	3. ¿Cree Ud. que existe una relación entre la motivación propia de sus colaboradores y su desempeño?	3. ¿Cree Ud. que existe una relación entre la motivación propia de sus colaboradores y su desempeño?	3. ¿Su jefe inmediato suele brindarle alguna recomendación sobre su desempeño a fin de que pueda mejorar su labor? Si es positiva: ¿Con qué frecuencia y de qué manera?, si es negativa: ¿Cree que esto tendría algún impacto en su labor?
	4. ¿Consideraría que una evaluación de desempeño podría mejorar el tiempo de respuesta de sus equipos de trabajo para la obtención de resultados? ¿Por qué?	4. ¿Usualmente toma Ud. un tiempo dentro de sus actividades para brindar retroalimentación sobre la labor o el alcance de objetivos a su equipo de trabajo?	4. ¿Le brinda la empresa capacitaciones que permitan desarrollar mejor su potencial? ¿Cree Ud. que las capacitaciones tendrían (o tienen) un impacto positivo en su desempeño? Si/no ¿Por qué?
Generación de valor	1. ¿Consideraría Ud. que su tiempo dedicado a la empresa está debidamente administrado o cree que no es suficiente? ¿Considera dentro de su agenda un tiempo para el cambio, mejora y/o innovación de la	1. ¿Consideraría Ud. que su tiempo dedicado a la empresa está debidamente administrado o cree que no es suficiente? ¿Considera dentro de su agenda un tiempo para el cambio, mejora y/o innovación de la	1. ¿Considera Ud. que la jornada laboral calza con sus tareas diarias? ¿Por qué?

Categoría	Segmento 1: Gerentes o mandos altos	Segmento 2: Jefes o mandos medios	Segmento 3: Colaborador o dependiente
	empresa? ¿Por qué?	empresa? ¿Por qué?	
	2. Desde su punto de vista; ¿Cuál cree Ud. que deba ser el factor de éxito que una empresa deba considerar para ser sostenible en el tiempo?	2. ¿Cree Ud. que brindar una retroalimentación constante a sus colaboradores podría potenciar su labor y generar valor (no necesariamente económico) en la empresa? ¿Por qué?	2. ¿Alguna vez ha buscado un momento para dar a conocer sus sugerencias o comentarios sobre la labor que realiza a su jefe inmediato? Si/no ¿Por qué?
	3. Desde su punto de vista: ¿Cree Ud. que invertir en el desarrollo del capital humano, tanto a través de capacitaciones externas como de un constante monitoreo interno del colaborador generaría valor para la empresa? ¿Por qué? (no necesariamente valor económico, sino puede ser un valor en los procesos, en la estrategia, de manera que incremente las capacidades de la empresa en general).	3. Desde su punto de vista: ¿Cree Ud. que invertir en el desarrollo del capital humano, tanto a través de capacitaciones externas como de un constante monitoreo interno del colaborador generaría valor para la empresa? ¿Por qué? (no necesariamente valor económico, sino puede ser un valor en los procesos, en la estrategia, de manera que incremente las capacidades de la empresa en general).	3. ¿Considera Ud. que a través de su labor diaria aporta en la obtención de resultados de la empresa? ¿Por qué? ¿Busca dar más de lo que le piden? ¿Tiene espacio para ello?
	4. Desde su punto de vista ¿Considera que todos sus colaboradores dan lo mejor de sí para aportar en el logro de objetivos de la empresa? ¿Podría indicarnos de que manera una empresa debe atraer o retener a su buen personal?	4. Desde su punto de vista ¿Considera que todos sus colaboradores dan lo mejor de sí para aportar en el logro de objetivos de la empresa? ¿Podría indicarnos de que manera una empresa debe atraer o retener a su buen personal?	4. Desde su punto de vista: ¿Qué recomendaciones daría a las empresas en general para mejorar sus resultados? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4:

Guía de pautas para las entrevistas a profundidad

Liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima

**Key words*

Tranquilidad, comodidad, libre expresión, confianza, espontaneidad, dedicación e interés, respeto, cordialidad, repreguntar, naturalidad, profundizar, acotar, focalizar

****Evitar**

Actitud crítica, mostrar desinterés, cuestionar, presuponer

Presentación

Buenas tardes/noches, mi nombre es xxxx y mi compañera xxxx, somos tesis de administración de empresas y estamos realizando entrevistas a profundidad a medianas empresas como parte del trabajo de campo.

Nuestra tesis busca identificar/conocer/recoger la opinión sincera que tienen distintos actores de las empresas seleccionadas con relación al liderazgo y motivación laboral. Para ello, realizaremos preguntas a las cuales agradeceremos que pueda brindarnos.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio pues no existen respuestas correctas ni equivocadas, tampoco verdaderas o falsas, nuestro objetivo sólo es recoger su opinión o percepción sobre los temas que estamos tratando en nuestra investigación.

Confidencialidad y anonimato de la información

Es importante mencionar que no se personalizará la información que nos brinde para ningún otro objetivo. Asimismo, sus opiniones serán analizadas de manera anónima en forma objetiva y en conjunto con la de todos los entrevistados que participan de este estudio y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Permiso para grabación

Para agilizar la toma de la información, solicitamos permiso para la grabación de la entrevista, sólo con el fin de agilizar la toma de datos (a mano demora más tiempo). EL uso de la grabación será sólo a los fines del análisis. Este material será sumamente confidencial en lo que respecta a la identidad individual y/o colectiva del entrevistado.

(En caso se oponga a la grabación) Si cree que algún tema lo puede comprometer se puede interrumpir la grabación unos minutos y luego, retomar.

(No olvidar que adicionalmente debe registrarse actitudes, situaciones y detalles del contexto que complementen la información obtenida en la entrevista).

Información general y relevante del entrevistado

Cargo:

Tiempo en el cargo:

Tiempo en la empresa:

Género:

Distrito de residencia:

Lugar, día y hora de la entrevista:

Inicio del cuestionario: Según ficha por segmento

Categorías:

Cultura organizacional

Liderazgo situacional

Motivación

Desempeño

Creación de valor

Espacio de reflexión y/o sugerencia

Finalmente, hemos llegado al final de la entrevista, ¿tiene Ud. algún otro comentario que desee agregar?

Agradecimiento

Muchas gracias por su participación y apoyo en nuestro estudio, tenga por seguro que todos sus comentarios y opiniones serán de bastante ayuda para concluir nuestra tesis.

ANEXO 5: Tabla de entrevistas realizadas

Empresa	Cargo	Tiempo en el cargo	Permanencia en la empresa	Género	Lugar de la entrevista	Fecha de la entrevista
Empresa 1	Socio Principal	3 años	36 años	Masculino	Miraflores	11 de Agosto
	Jefe de área	2 años	11 años	Masculino	Miraflores	11 de Agosto
	Practicante Senior	3 meses	3 meses	Masculino	Miraflores	11 de Agosto
Empresa 2	Gerente Financiera	16 años	16 años	Femenino	Santiago de surco	8 de Agosto
	Administrador General	25 años	36 años	Masculino	Santiago de surco	7 de Agosto
	Administrador	7 años	8 años	Masculino	Santiago de surco	7 de Agosto
Empresa 3	Gerente General	3 años	6 años	Masculino	San Isidro	19 de Agosto
	Jefe de área	3 años	4 años	Masculino	San Isidro	17 de Agosto
	Asistente Contable	4 meses	4 meses	Masculino	San Isidro	17 de Agosto
Empresa 4	Gerente General	11 años	11 años	Masculino	ATE	12 de Agosto
	Jefe de Producción	18 años	18 años	Masculino	ATE	12 de Agosto
	Asistente de Administración	1 año	1 año	Femenino	ATE	12 de Agosto
Empresa 5	Gerente General	1 año	1 año	Masculino	San Isidro	10 de Agosto
	Jefe de área	2 años	7 años	Masculino	San Isidro	15 de Agosto
	Recepcionista	3 meses	3 meses	Femenino	San Isidro	6 de Agosto

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: Análisis de aspectos positivos y negativos por segmentos

Análisis de aspectos positivos y negativos para el segmento 1: alta dirección o gerencia

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Existe interés en el aspecto humano de sus organizaciones.	No identifican los conceptos relacionados a los temas del talento humano.
Preocupación por la innovación dentro de su capacidad.	No todos están alineados a la cultura organizacional de la empresa.
Están preocupados por tener una cultura y clima organizacional agradable para sus colaboradores.	Consideran que el tiempo que le dedican a sus labores diarias no les permite organizarse de tal manera que propongan cambios.
Cuentan con personal capacitado para asumir las responsabilidades de las gerencias y jefaturas.	La relación con el personal en algunos casos es distante.
Se percibió que los ejecutivos están desarrollando cualidades para ser líderes.	Alta rotación, debido a que el mercado laboral está conformado en su mayoría por personas jóvenes, quienes se orientan más en el aspecto económico.
Consideran que la motivación incrementaría el desempeño laboral de su personal porque traerá mejores resultados.	No manejan indicadores formales
Los colaboradores se sienten contentos de pertenecer a la organización.	
Realizan reuniones periódicas para evaluación de los resultados de las gestiones	
Comunican los objetivos de la empresa	
Piensan que la innovación es importante para mantenerse en el mercado.	
Dentro de sus posibilidades realizan capacitaciones externas e internas.	

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

Análisis de aspectos positivos y negativos para el segmento 2: jefaturas o mandos medios

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Existe preocupación por parte de las jefaturas por fomentar un buen clima laboral que fortalezca la cultura organizacional.</p> <p>Explicaban en sus propios términos la cultura de la organización</p> <p>En la mayoría de casos los entrevistados indican que el personal se encuentra alineado a la cultura organizacional.</p> <p>Les agrada que la organización valore al recurso humano y valores como el compromiso, lealtad y responsabilidad.</p> <p>En todos los casos cuentan con personal capacitado para poder asumir sus responsabilidades en caso no estén disponibles.</p> <p>Manejan un concepto de liderazgo básico basado en el acompañamiento de las personas.</p> <p>Todos los colaboradores pasan por un proceso de inducción antes de empezar sus labores en la empresa.</p> <p>Consideran que el liderazgo puede traer mejores resultados a la empresa.</p> <p>En general todos consideran que un colaborador se queda en la empresa porque existe un buen clima laboral.</p>	<p>No manejan cierta terminología respecto a los temas relacionados a gestión de talento; como cultura organizacional</p> <p>No tenían un concepto claro de cultura organizacional.</p> <p>En algunos casos señalan que el personal operativo no se encuentra alineado a la cultura organizacional</p> <p>No todos se sienten plenamente felices dentro de la organización pero si están cómodos.</p> <p>No siempre hay tiempo para realizar innovaciones aunque consideran que si deberían realizarse.</p> <p>No existe un plan de capacitación externa.</p>

<p>En general, sienten que su desempeño es el esperado por la gerencia.</p> <p>Usualmente hay un tiempo que se dan para realizar actividades de retroalimentación.</p> <p>Realizan retroalimentación constante y comunican los resultados.</p> <p>Existen capacitaciones internas que potencien el desempeño de las personas.</p>	
---	--

Análisis de aspectos positivos y negativos para el segmento: colaboradores dependientes

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>Cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de sus labores diarias.</p> <p>El factor más importante por el cual dejarían su trabajo es el clima laboral y la no valoración de su trabajo.</p> <p>Un aspecto muy valorado en la empresa es la lealtad.</p> <p>La mayoría fue capacitada por su jefe inmediato.</p> <p>Desde su punto de vista, las cualidades que debe tener un jefe son la sociabilidad, la paciencia, la comunicación y la acción rápida para resolver problemas.</p> <p>Lo que más les agrada y motiva es el ambiente laboral.</p> <p>Indican que sí recomendarían a su empresa como un buen lugar para trabajar.</p> <p>Piensan que un plan de motivación les ayudaría a</p>	<p>El clima laboral sería el factor más importante por el cual un colaborador dejaría la empresa.</p> <p>La mayoría está capacitada total o parcialmente para asumir la labor de sus jefes.</p> <p>No cuentan con un plan de motivación, sin embargo lo solicitan.</p> <p>No cuentan con un plan de capacitaciones.</p> <p>En la mayoría de los casos consideran que debe incrementarse las capacitaciones al personal.</p>

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>mejorar.</p> <p>Se sienten orgullosos de los aportes que realizan</p> <p>Existe retroalimentación respecto a las labores específicas que realizan en el día a día.</p> <p>En líneas generales, cuentan con el tiempo suficiente para desarrollar sus labores diarias.</p> <p>En la mayoría de casos, de manera formal o informal, hacen llegar sus comentarios y sugerencias a sus jefes.</p>	

ANEXO 7:

Guía básica de aplicación del liderazgo situacional para las medianas empresas de Lima

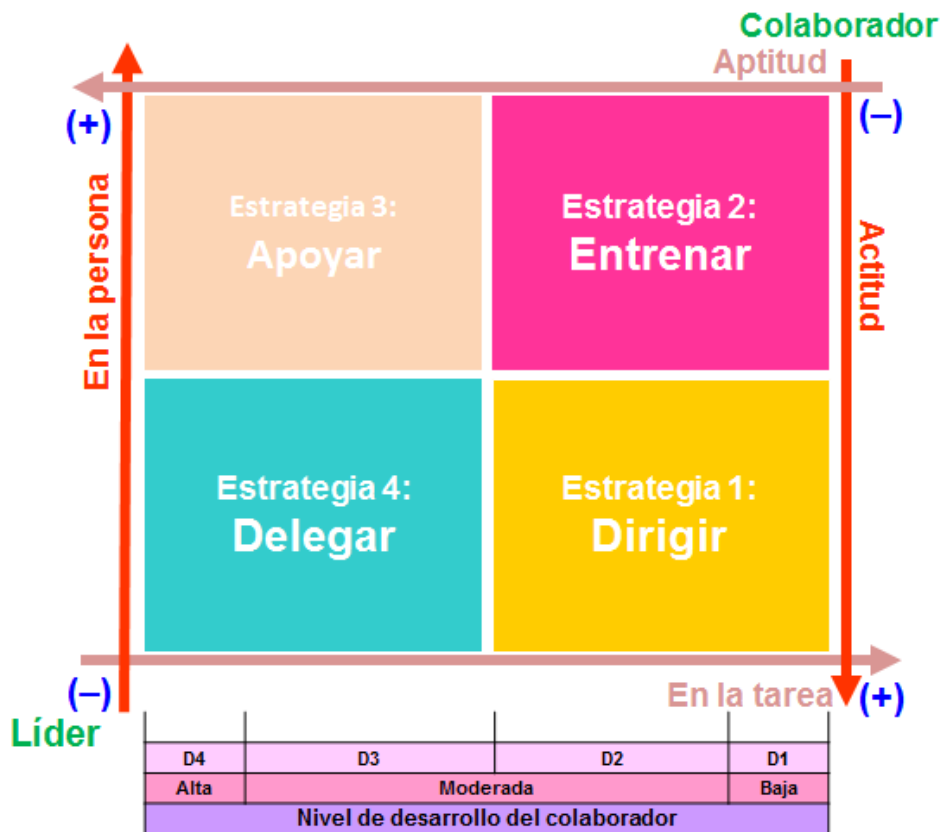
Introducción

Esta guía ha sido elaborada por el equipo de trabajo de esta tesis, aplicando el modelo del Liderazgo Situacional II de Ken Blanchard.

El modelo del liderazgo situacional analiza la aptitud y actitud que afronta un colaborador en determinada etapa dentro de su puesto de trabajo, a su vez, guía el estilo de liderazgo que debe aplicar el líder, enfocado en la persona y la tarea dependiendo de la situación, potenciando así el desempeño de sus equipos, formando a nuevos líderes capaces de asumir retos y, sobre todo, creando valor para la empresa.

Este modelo se aplica a través del siguiente gráfico:

Gráfico N° 1. Aplicación del Liderazgo Situacional



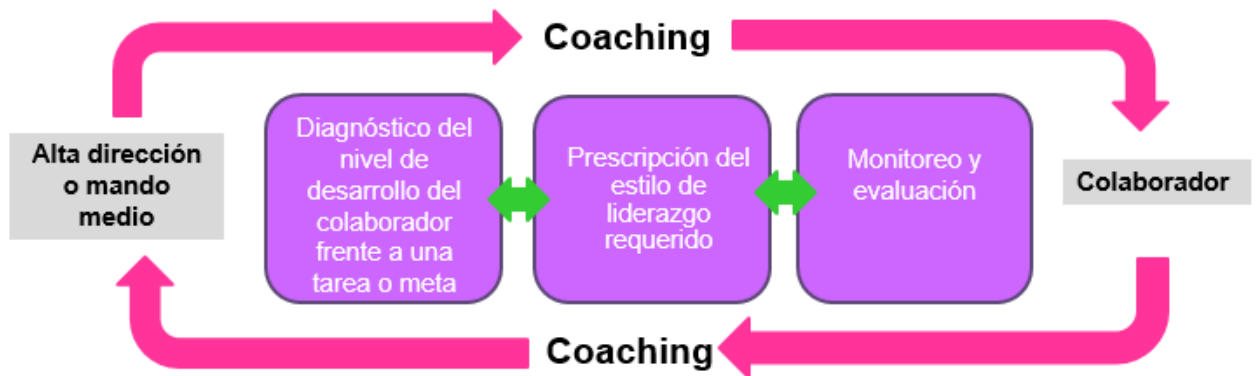
Fuente: Material de clase, curso Gerencia avanzada II, basado en Blanchard 2007:115

De esta manera, esta guía básica busca dirigir la labor del líder y brindarle el apoyo necesario a fin de que pueda aplicar los conceptos del liderazgo situacional en sus equipos de trabajo, de manera paulatina, a través de pasos sencillos.

Proceso de aplicación liderazgo situacional

El siguiente gráfico resume el proceso que debe seguir el líder antes de aplicar el modelo.

Gráfico N° 2. Proceso de aplicación del Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los pasos a seguir:

Paso 1: Realice un diagnóstico del nivel de desarrollo del colaborador frente a una tarea, meta o habilidad

Este paso se realiza a cada colaborador, incluso puede ocurrir que un mismo colaborador presente diferentes niveles de desarrollo con relación a una tarea, meta o habilidad.

Para determinarlo se sugiere plantear las siguientes preguntas (marque el recuadro que corresponda):

Para determinar el nivel de competencia hacia una tarea:

¿El colaborador tiene las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar la tarea?

Bajo	
Bajo o alguno	
Moderado a alto	
Alto	

Para determinar el nivel de compromiso hacia la tarea:

¿El colaborador se encuentra motivado y confiado para desarrollar la tarea o alcanzar la meta específica?

Alto	
Bajo	
Variable	
Alto	

Luego de diagnosticar el nivel de competencia y compromiso del colaborador, es posible determinar el nivel de desarrollo del colaborador (D) y ubicarlo en el cuadrante del modelo de liderazgo situacional que corresponda, según el siguiente cuadro:

Nivel de competencia	Nivel de compromiso	Nivel de desarrollo
Bajo	Alto	D1: Elevada actitud pero baja aptitud
Bajo o alguno	Bajo	D2: Baja actitud y baja aptitud
Moderado a alto	Variable	D3: Elevada aptitud pero baja actitud
Alto	Alto	D4: Elevada actitud y elevada aptitud

Paso 2: Realice la prescripción del estilo de liderazgo a aplicar

Este paso determina el estilo de liderazgo que debe aplicar el líder de acuerdo al nivel de desarrollo de su colaborador. El siguiente diagrama refleja la relación entre el nivel de desarrollo y el estilo de liderazgo que propone el modelo del liderazgo situacional:

Gráfico N° 3. Relación entre el nivel de desarrollo y el estilo de liderazgo a aplicar según la situación



Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Realice el monitoreo y evaluación a través del *coaching* de acuerdo al estilo de liderazgo prescrito.

En este punto, el líder deberá reflexionar sobre las acciones que tomará hacia su colaborador y conversar con este a fin de obtener retroalimentación respecto al trabajo a realizar.

A continuación se sugiere la actitud que debe tener el líder de acuerdo al nivel de desarrollo de su colaborador:

Nivel de competencia D1 o D2, el colaborador necesita que usted:

Le muestre cómo realizar la tarea.

Le brinde las herramientas necesarias para que pueda cumplir con la tarea.

Establezca directivas y un plan de acción.

Evalúe el trabajo y aclare funciones de ser necesario.

Nivel de compromiso D2 o D3, el colaborador necesita que usted:

Brinde confianza.

Pregunte a su colaborador como se siente, escúchelo.

Elogie y aliente a su colaborador.

Genere espacios para transmitirle su propia experiencia.

Nivel de competencia y compromiso D4:

Usted tiene un colaborador con mucho potencial.

Es un posible candidato a entrenar para cuando usted se ausente por algún motivo.

Aplique el *Empowerment* o facultamiento.

Establezca nuevas metas motivadoras.

Recomendaciones finales:

Sea observador, ya que depende de usted aplicar el estilo de liderazgo adecuado.

Vea a su colaborador como un todo, no sólo el aspecto laboral, sino también el aspecto personal a fin de que pueda conocer sus motivaciones e intereses.

Comunique a su colaborador lo que usted y la organización esperan de él.

Establezca las funciones de cada puesto con claridad e infórmela a su colaborador.

Aplique este plan de acción para cada colaborador.