

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de
Negocios**

**Estilos de liderazgo gerencial y clima organizacional en Essac Perú:
Propuesta de valor**

Autor: Bach. Salazar Zapater, Mario Rafael

Asesor: Dr. Vicuña Peri. Luis Alberto

LIMA-PERÚ

2019

Dedico el presente trabajo a mis padres y a mi familia, quienes me apoyaron en todo momento, pese a distintas adversidades surgidas para el desarrollo del presente.

Agradezco a mi asesor, Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue presentar una propuesta de valor que solucione el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú, la cual se dedica a la prestación de servicios en el sector hidrocarburos.

La investigación fue correlacional, es decir un tipo de método de investigación no experimental; en cuanto no se manipularon ninguna de las variables estudiadas.

La teoría de Liderazgo que sustenta el estudio del presente trabajo es la del Campo Social de Kurt Lewin y la que sustenta el estudio del clima organizacional es la de Litwin y Stringer.

La muestra de esta investigación, estuvo conformada por 217 colaboradores de una población de 500, que se encontraron laborando en el proyecto Kinteroni, objeto del presente estudio, obtenida utilizando la fórmula de Cochran.

Se comprobó que el estilo de liderazgo gerencial y el clima organizacional son variables relacionadas, siendo el estilo predominante en la empresa en estudio, el liderazgo gerencial autocrático.

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema. El Capítulo II se expone el marco teórico en el cual se fundamenta la investigación. El Capítulo III, explica el marco metodológico empleado. El Capítulo IV, está conformado por los resultados y el análisis de los mismos. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones formuladas para los resultados del presente estudio.

Palabras clave: Liderazgo autocrático, Liderazgo permisivo, Liderazgo democrático, clima organizacional.

ABSTRACT

The objective of the present research was to present a value proposition that solves the style of managerial leadership with the dimensions of the organizational climate in the company Essac Perú, which is dedicated to the provision of services in the hydrocarbon sector.

The investigation was correlational, that is, a type of non-experimental research method; as soon as none of the variables studied were manipulated.

The theory of Leadership that sustains the study of the present work is that of the Social Field of Kurt Lewin and the one that sustains the study of the organizational climate is that of Litwin and Stringer.

The sample of this research was made up of 217 collaborators from a population of 500, who found themselves working in the Kinteroni project, object of the present study, obtained using the Cochran formula.

It was found that the style of managerial leadership and the organizational climate are related variables, being the predominant style in the company under study, the autocratic managerial leadership.

In Chapter I, the problem statement is presented. Chapter II exposes the theoretical framework on which the investigation is based. Chapter III, explains the methodological framework used. Chapter IV, is made up of the results and the analysis of them. Finally, the conclusions and recommendations formulated of the present study are presented.

Keywords: Autocratic leadership, permissive leadership, democratic leadership, organizational climate.

Índice de contenido

	Página
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Resumen de palabras claves	4
Abstract	5
Indice de contenido	6
Indice de tablas	8
Indice de figuras	11
Introducción	12
Capítulo I	
Planteamiento del problema	
1.1. Descripción del problema	14
1.2. Fomulación del problema	52
1.3. Importancia y justificación del estudio	58
1.4. Delimitación del estudio	61
1.5. Objetivos de la investigación	63
1.5.1. Objetivo general	63
1.5.2. Objetivos específicos	63
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1. Marco histórico	64
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema	67
2.3. Estructura teórica y científica que sustenta el estudio	73
2.4. Definición de términos básicos	88
2.5. Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis	92
2.6. Hipótesis	101
2.6.1. Hipótesis general	101
2.6.2. Hipótesis específica	101
2.7. Variables	101
Capítulo III	
Marco Metodológico	
3.1. Tipo, diseño y método de investigación	103
3.2. Población y muestra	103
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	110
3.4. Descripción de procedimientos de análisis	117
Capítulo IV	
Resultados y análisis de resultados	
4.1. Resultados	119
4.2. Análisis de resultados	144
Conclusiones y Recomendaciones	146

Referencias bibliográficas	Página
	169
ANEXOS	176
Anexo 1: Declaración de autenticidad	177
Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación	179
Anexo 3: Matriz de consistencia	181
Anexo 4: Matriz de operacionabilidad de las variables	185
Anexo 5: Encuestas de estilo de liderazgo gerencial y clima organizacional	187
Anexo 6: Mapa de ubicación	207
Anexo 7: Plan de recopilación de datos	209
Anexo 8: Cronograma de capacitación y desarrollo a líderes Essac Perú	215
Anexo 9: Perfiles de puestos del Proyecto en Essac Perú	217
Anexo 10: Coaching en Essac Perú	230

	Página
INDICE DE TABLAS	
Tabla 1 Indicadores financieros antes de las encuestas	38
Tabla 2 Indicadores en Recursos Humanos antes de las encuestas	41
Tabla 3 Matriz evaluación de factores externos (EFE)	46
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo (MPC)	47
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	49
Tabla 6 Matriz Foda de Essac Perú	51
Tabla 7 Desvinculaciones períodos 2016-2017 en Kinteroni	52
Tabla 8 Indicador porcentual de rotación por período en Kinteroni	52
Tabla 9 Resumen de la distribución porcentual Kinteroni	104
Tabla 10 Distribución poblacional administrativa	104
Tabla 11 Distribución poblacional operativa	105
Tabla 12 Distribución de la muestra administrativa	106
Tabla 13 Distribución de la muestra operativa	107
Tabla 14 Resumen de la distribución de la muestra Kinteroni	107
Tabla 15 Resumen de la distribución de la muestra por grupo ocupacional	109
Tabla 16 Confiabilidad por consistencia interna Alfa de Cronbach con datos del presente estudio	112
Tabla 17 Validez por el método de constructo: estadísticos total elemento caso Essac Perú	113
Tabla 18 Categorías Puntaje Acumulado del Instrumento Estilos de Liderazgo Gerencial	114
Tabla 19 De confiabilidad con el procedimiento Alfa de Cronbach con la muestra de 217 colaboradores del presente estudio	115
Tabla 20 Análisis de validez de coherencia de ítem test con datos del presente estudio	116
Tabla 21 Conversión de puntajes directos a puntuación decatipo para cada dimensión del Clima organizacional y Clima Total	116
Tabla 22 Prueba de Kolgomorov Smirnov de normalidad estadística para datos de estilos de liderazgo	120
Tabla 23 Prueba de Kolgomorov Smirnov de normalidad estadística para datos de las dimensiones del Clima Organizacional y general	120
Tabla 24 Coeficiente de correlación de los estilos de liderazgo gerencial autocrático con el clima organizacional en general	123
Tabla 25 Coeficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo autocrático con cada dimensión del clima organizacional	124

	Página
Tabla 26 Coeficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo gerencial democrático con cada dimensión del clima organizacional	125
Tabla 27 Coeficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo gerencial Laissez Faire con cada dimensión del clima organizacional	126
Tabla 28 Descriptivos de los estilos de liderazgo gerencial en la muestra	127
Tabla 29 Distribución porcentual por categorías de los estilos de liderazgo gerencial en la muestra estudiada	128
Tabla 30 Descriptivo y de contrastación con la prueba Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo gerencial según la edad	130
Tabla 31 Descriptivos y de contrastación de los estilos de liderazgo gerencial según el cargo	131
Tabla 32 Descriptivos y de contrastación con la prueba de Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo gerencial según la instrucción	132
Tabla 33 Descriptivo y de contrastación con la prueba Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo gerencial según la antigüedad	132
Tabla 34 Descriptivo y de contrastación con la prueba U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo gerencial según la nacionalidad	133
Tabla 35 Descriptivos y de contrastación con la prueba U de Mann Wihdney de los estilos de liderazgo gerencial según la ubicación	134
Tabla 36 Descriptivos del clima organizacional por dimensiones	135
Tabla 37 Descriptivos de las dimensiones del clima organizacional en la muestra de estudio	136
Tabla 38 Descriptivos y de contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según la edad	137
Tabla 39 Descriptivos de contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según el cargo	139
Tabla 40 Descriptivos y de contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según grado de instrucción	140
Tabla 41 Descriptivos y de contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según la antigüedad laboral	141
Tabla 42 Descriptivos y de contrastación con la Prueba U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según nacionalidad	142
Tabla 43 Descriptivos y de contrastación con la Prueba U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según ubicación laboral	143
Tabla 44 Evaluación de Desempeño	162
Tabla 45 Propuesta de Capacitación para personal administrativo	164

	Página
Tabla 46 Propuesta de Capacitación para personal operativo	164
Tabla 47 Indicadores Financieros año 2018	166
Tabla 48 Incremento de número de proyectos en el 2018	166
Tabla 49 Indicadores de Gestión Humana	167

Índice de Figuras	Página
Figura 1 Mapa conceptual de propuesta de valor de Essac Perú	15
Figura 2 Indicador porcentual de rotación 2016-2017	53
Figura 3 Mapa conceptual de los estilos de liderazgo gerencial según Kurt Lewin	96
Figura 4 Mapa conceptual del Clima organizacional según Litwin y Stringer	100
Figura 5 Promedio de los estilos de liderazgo gerencial	128
Figura 6 Barras de porcentajes de las categorías de estilos de liderazgo gerencial	129
Figura 7 Promedio de las dimensiones del clima organizacional	135
Figura 8 Barras de porcentajes por categoría para cada dimensión del clima organizacional	136
Figura 9 Indicador porcentual de rotación por período 2017-2018	167

INTRODUCCIÓN

El planteamiento de la presente investigación de tipo correlacional, conforme señalamos en el Resumen, fue hacer una propuesta que solucione el estilo de liderazgo gerencial con el clima organizacional en la empresa Essac Perú; dedicada a la prestación de servicios de construcción civil a empresas transnacionales del sector hidrocarburos. Dicha empresa que tiene su matriz en Brasil, a raíz de su éxito, expandió sus operaciones dentro de latinoamerica hacia Ecuador y Bolivia, países donde incrementa su reconocimiento para llegar al Perú en el 2005, a raíz del auge del gigantesco proyecto energético de Camisea. La empresa en Perú obtuvo a través de Repsol Exploración del Perú S.A., en el año 2014, el proyecto de construcción de líneas de recolección (flowlines). Desde el año 2017, la transnacional española busca ampliar el proyecto de la ampliación de la Estación de Compresión en el campo Kinteroni, lugar donde se desarrolló el presente trabajo.

Essac en Perú, para realizar sus operaciones tiene como principal insumo el recurso humano, el mismo que es trasladado desde Lima a campamentos de selva, donde el régimen de trabajo es atípico (28 días de trabajo por 7 de descanso), tienen condiciones climatológicas difíciles, desde lluvias torrenciales que pueden durar días hasta temperaturas de calor que pueden llegar a los 40 grados y, la comunicación es inaccesible, por tratarse de zonas remotas.

La estructura del trabajo está planteada en cuatro capítulos. El primer capítulo presentará la descripción y formulación del problema, así como la importancia y justificación del estudio, delimitando el mismo al campamento Kinteroni, planteando como objetivo general de la presente investigación la de hacer una propuesta de valor que relacione el estilo de liderazgo gerencial y las dimensiones del clima organizacional de la empresa. Entre los objetivos específicos se plantearon desarrollar; si la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario se

relaciona con las dimensiones del clima organizacional de la institución; si la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático se relaciona con las dimensiones del clima organizacional de la empresa y, si la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal se relaciona con las dimensiones del clima organizacional de Essac Perú.

El segundo capítulo contendrá el marco histórico y las investigaciones relacionadas con los temas Liderazgo y Clima organizacional, así como las estructuras teóricas y científicas que sustentan el estudio, la definición de términos básicos, los fundamentos teóricos y la hipótesis general y las específicas.

El tercer capítulo definirá el marco metodológico empleado sobre el tipo, diseño y método de investigación, la población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la descripción de los procedimientos de análisis empleados para su recolección y su procesamiento. En el cuarto capítulo serán expuestos los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de las técnicas citadas en el capítulo precedente.

Finalmente, una vez determinado el estilo de liderazgo existente en la empresa, en las conclusiones y recomendaciones, del trabajo realizado, resulta de suma importancia la propuesta de valor de la gestión de un cambio en este tipo de liderazgo gerencial que solucione su relación con las dimensiones del clima organizacional, generándose como consecuencia la mejora en la productividad y rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

El problema es hacer una propuesta de valor que solucione la relación existente en el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del Clima organizacional de la empresa Essac Perú.

Visión en el Perú de Essac

“Convertirse en una empresa competitiva, en obras de ingeniería civil, que permita a través del desarrollo integral de sus colaboradores, ser un aliado estratégico en las operaciones de empresas del sector hidrocarburos, especializados en gas natural, con lo cual lograremos un crecimiento sostenible y contribuiremos con el desarrollo del Perú”.

Misión en el Perú de Essac

“Ofrecer obras de ingeniería civil con altos estándares de calidad y seguridad, basados en los conocimientos y experiencia de nuestros colaboradores y el asesoramiento técnico de profesionales reconocidos de Sudamérica, trabajando en un clima organizacional que fomente su buen desempeño, compromiso, responsabilidad y mejora continua para garantizar la satisfacción de nuestros clientes en el sector hidrocarburos, convirtiéndonos en un referente técnico del mercado del gas natural del país”.

Para que Essac Perú cumpla con la misión y visión que se ha planteado, es necesario que se trace una ruta (Figura 1), que está dada por todas las actividades que la empresa contempló en el desarrollo de las encuestas de liderazgo y clima organizacional

en el 2018, para hacer una propuesta de valor que solucione el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional.

“La administración es el proceso de desarrollar acciones y tomar decisiones para dirigir las actividades y manejar los recursos dentro de una organización. Lo que busca un adecuado estilo de liderazgo es gerenciar productivamente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos, teniendo la misión y visión como guía.” (Porrás, C.; 2016, p.6).



Figura 1 Mapa conceptual de Propuesta de valor de Essac Perú

Fuente: Elaboración propia, año 2018. Adaptada de Jones E., Harvard Business Review, 2008, p.8

Valores

- Proactividad: Trabajar en forma dinámica, cumpliendo objetivos y metas y buscando mediante el trabajo en equipo, la mejora continua.
- Integridad: Garantizar un equilibrio, en el que predomina la confianza, la sinceridad, el respeto mutuo que fomente el sentido de pertenencia a la organización.
- Equidad: Justicia e imparcialidad, buscando el progreso profesional y personal.

- Calidad: Excelencia en el servicio, aumentando la productividad del capital humano.

Objetivos estratégicos de la empresa

A continuación, se presenta la clasificación de los objetivos estratégicos de la empresa en términos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad:

- Rentabilidad: incrementar la rentabilidad de la inversión en 20% anual al 2018.
- Rentabilidad: incrementar la rentabilidad de sus activos en 8% anual al 2018.
- Crecimiento: incrementar el número de nuevos proyectos en 100% al 2018.
- Sostenibilidad: mejorar el clima organizacional.
- Sostenibilidad: Disminuir su índice de rotación de personal al 14%.

Evaluación externa de Essac Perú

A continuación, analizaremos los factores externos de Essac Perú. Se describe el macroentorno en el escenario actual proyectado para el próximo trienio.

PESTEL

Analizaremos el macroentorno, referido a los factores externos a la empresa.

1. Político

Desde el gobierno de Alberto Fujimori (28 de julio de 1990) hasta la actualidad (abril del 2019), se incentiva la inversión extranjera, para disminuir la pobreza en el Perú, haciendo los mayores esfuerzos en las zonas más alejadas de las ciudades que, concentran mayores riquezas. A nivel internacional, el Perú ofrece un clima positivo para los negocios, atrayendo la mirada de grandes empresas transnacionales, que buscan oportunidades de inversión por varios

años. El gobierno de Martín Vizcarra Comejo al continuar con el modelo, ha generado un clima que inspira la confianza del inversionista del exterior. Esto ha originado como corolario la presencia de Essac en el Perú para que busque alianzas estratégicas en aras de su crecimiento, como el caso materia de la presente investigación.

El Perú ha mantenido la continuidad de un modelo político liberal que ha resultado favorable para atraer inversión extranjera. Al respecto, según la tributación sectorial, el Reglamento de Garantía de Estabilidad Tributaria y de las Normas Tributarias de la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Decreto Supremo N ° 32-95-EF de fecha 26/02/1995), señala que son egresos sin valor de recuperación aquellos que se devenguen desde el inicio de la extracción comercial, por los conceptos de inversiones para perforación, completamiento o puesta en producción de pozos de cualquier naturaleza y los referidos a las inversiones de exploración, que se complementa con la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Ley N ° 26221 del 20/08/1993) favoreciendo a dicho sector, que establece que los gastos de exploración y desarrollo así como las **inversiones**, citadas ya anteriormente, incluyendo el costo de los pozos se amortizarán a razón del 20% anual, **a partir de la fecha en que se realice la extracción comercial.**

Así también, se tiene la ley que dispone la devolución del impuesto general a las ventas (IGV) e impuesto de promoción municipal (IPM) a los Hidrocarburos (Ley N ° 27624 de fecha (07/01/2002) prorrogada hasta el 31/12/2019 por la ley 30899 de fecha 27/12/2018, que favorece al sector, con la devolución definitiva del IGV e IPM y de cualquier otro impuesto al consumo que le sea trasladado o paguen para la ejecución de actividades de exploración durante sus fases exploratorias y ejecución de Convenios de Evaluación Técnica. Existe la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía (Ley N ° 27037 de

fecha 30/12/1998) que en su artículo 11.2° establece que, para el goce de estos beneficios tributarios, el contribuyente deberá tener en cuenta que su domicilio central, su inscripción en los Registros Públicos y sus activos y/o producción se encuentren y se realicen en la Amazonía, en un porcentaje no menor al 70% (setenta por ciento). Para el caso, materia de nuestro estudio, no aplica porque las sedes centrales tanto de Essac Perú como REPSOL, así como sus respectivas inscripciones en los Registros Públicos, se encuentran en la ciudad de Lima.

Al cierre del 2017 y el 2018 se generaron dos noticias positivas para el sector hidrocarburos en el Perú, ambas impulsadas por la Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH):

- 1.- La creación del Viceministerio de Hidrocarburos, que permitirá liderar cambios normativos y la reforma del sector.
- 2.- El proyecto de ley que modificará la Ley Orgánica de Hidrocarburos (LOH), para recuperar la competitividad de este sector con sus pares de la región, pendiente de aprobación por el Congreso de la República hasta la fecha de presentación del presente trabajo.

“Estas reformas se espera que contribuyan a generar US \$ 21,000 millones en nuevas inversiones para los siguientes cinco años. La nueva ley de hidrocarburos, que ha sido resultado de un amplio proceso de consulta con todos los actores involucrados, incluye diversas disposiciones que incentivan la exploración y el desarrollo” (Cantuarias, F.; 2018; p.128). Entre los principales cambios que benefician la explotación del gas natural, están:

1. Reducción de la tramitología. Se faculta a la Asociación Peruana de Hidrocarburos (APH) de actuar como Ventanilla Única en la tramitación de permisos, licencias y autorizaciones vinculadas a las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.

2. Se establece un nuevo modelo de intervención social, estableciendo que la APH será responsable de la consulta ciudadana, asegurando mayor transparencia y participación. Asimismo, se extiende el Fondo de Adelanto Social para desarrollar proyectos sociales en las comunidades desde el inicio de la exploración.
3. Se exige la compensación ambiental – reforestación, por el cual se establece un mecanismo de compensación ambiental que obliga a reforestar un área equivalente a tres veces el área impactada, dentro o fuera del Lote.
4. Incorpora una cláusula anticorrupción en los Contratos, tanto de Exploración como de Explotación, bajo causal de nulidad.
5. Crea un aporte al Fondo Nacional del Ambiente (FONAM) del 0.25% del valor de producción fiscalizada para remediar oportunamente pasivos ambientales, sin perjuicio de las acciones legales que correspondan asumir al organismo de fiscalización ambiental.

La inestabilidad política para el manejo de conflictos sociales representa una amenaza para actividades como los hidrocarburos, por ende, podría significar una reducción en la demanda de obras de construcción civil. En los últimos años se desencadenaron conflictos que alarmaron al país, como los escándalos de corrupción por el descubrimiento de millonarios sobornos de la Constructora brasileña Odebrecht y el caso Lava Jato.

Concluyendo, tenemos que dicho entorno político, favoreció al desarrollo de empresas como la que ha sido materia del presente estudio.

2. Económico

Las variables económicas que tienen mayor importancia para Essac Perú son: precios de los hidrocarburos, entorno económico, tasa de cambio, índice de inflación y producto bruto interno (PBI).

El precio de los hidrocarburos, es una variable importante para invertir en este sector, es por ello que es significativo para Essac Perú.

“La economía peruana se encuentra actualmente en una fase de recuperación, caracterizada por la implementación de una política macroeconómica contracíclica, la disipación de los choques adversos del año 2017 como El Niño costero y un contexto internacional favorable. Así, el PBI creció a 4,0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4,0% en el 2019-2020, años que se buscará apuntalar hacia tasas de 5,0% a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura. Esta senda de recuperación se dará en tres fases. La primera se dio en el primer semestre del 2018, con el inicio de la aceleración económica a partir de una política fiscal expansiva, orientada principalmente al proceso de reconstrucción (obras de rehabilitación y prevención) y al despliegue de infraestructura para los Juegos Panamericanos. Cabe señalar que luego de producido el Fenómeno de El Niño costero, la inversión pública empezó a repuntar. La segunda fase de la recuperación se dio en el segundo semestre del 2018 donde la inversión privada creció 3,5%, debido al mayor impulso fiscal, que generó oportunidades de negocio. Este crecimiento se generó luego de 4 años de contracción. Como consecuencia, el consumo privado se aceleró de 2,3% en el 2017 a 2,8% en el 2018, en un contexto de ausencia de factores climatológicos que impacten en el incremento de precios de productos de primera necesidad. La tercera fase continuará en el 2019, donde se espera alcanzar durante el primer semestre un crecimiento del 4%, nivel importante al ser comparado con otras economías de la región.

Con respecto a la tasa de cambio, las tendencias recientes muestran un dólar estadounidense (USD) más fuerte comparado con el sol peruano (S/), llegando a registros

históricos de S/. 3,274 por dólar en junio del 2018. Hacia fines del 2018, el dólar se fortaleció llegando a S/. 3,379 debido al progresivo incremento de la tasa de interés de referencia por parte de la Reserva Federal estadounidense, lo que estimuló la migración de los dólares de economías emergentes como la peruana. La demanda y los precios de los *commodities*; como el oro, entre otros, mostraron una tendencia a la baja durante el 2018, lo cual evidencia una correlación negativa entre el precio del oro y la divisa norteamericana. En cambio, el petróleo y el gas muestran una tendencia al alza, lo cual representa una oportunidad, para incentivar una mayor demanda de obras de construcción civil para el sector hidrocarburos. Ello sin lugar a dudas benefició al desarrollo de las regiones en los que se realizan este tipo de inversiones ofreciendo trabajo a los habitantes que se encuentran en dichas zonas, encontrándose en ellas, las comunidades nativas, dado que se privilegia la mano de obra local.

Con respecto al entorno internacional, podemos decir que EE.UU. seguirá con su recuperación y China crecerá, pero no al mismo ritmo que años anteriores. En este 2018 al 2020, la economía seguirá lidiando con el alza del precio del petróleo, asociada con el precio internacional del gas, el mismo que ha experimentado un alza con relación al año 2017” (BCRP; 2018, pp. XV-XVIII).

Concluyendo con el análisis del segundo punto, conforme observamos el entorno económico, durante los períodos analizados, se mostró favorable a Essac Perú.

3. Social

Los gobiernos desde los años 1990 al 2018 han incentivado la inversión privada, por medio de leyes adecuadas para atraer a inversionistas. Sin embargo, en los últimos años se han producido fuertes manifestaciones de rechazo hacia sucesos que han acontecido en la selva peruana. “Las exportaciones de gas natural de Perú fueron suspendidas mientras se espera que culmine la

reparación de un ducto de líquidos que se rompió en febrero del 2018 y detuvo el transporte del combustible desde los campos de Camisea en la selva hacia la costa del Pacífico, información proveniente de la compañía operadora del ducto, Transportadora de Gas del Perú (TGP). Ello se produjo debido a derrumbes, luego de intensas lluvias en el distrito de Megantoni en la región del Cusco.

De acuerdo con los registros de exportación, normalmente Perú LNG despacha entre cinco a seis buques de carga con líquidos de gas natural al mes y en febrero sólo embarcó uno hasta la fecha. El impacto social generado por algunas operaciones es masivo y fácilmente atrae la atención pública cuando es expuesto en medios de amplia difusión.

La explotación del gas es una importante fuente de ingresos por impuestos, compras internas, empleo y obras en beneficio de las comunidades donde opera, al mismo tiempo que fomenta la aparición de negocios complementarios como alimentación, hospedaje, transporte y suministros”. (Fuente:<https://gestion.pe/economia/empresas/peru-lng-suspende-exportacion-gas-natural-licuado-reparan-rotura-ducto-227316>). Siempre, el giro de estas empresas trasnacionales (REPSOL) ha evidenciado mediante sus obras; la responsabilidad social empresarial, oportunidad aprovechada por empresas como Essac Perú.

Concluyendo con este tercer entorno, resulta desfavorable, por los fenómenos climatológicos, que no podrán ser previstos ni controlados por las empresas y que afectan el normal desarrollo de las operaciones, situaciones que podrían ser mitigadas con obras de responsabilidad social.

4. Tecnológico

El transporte y la distribución del gas natural, hoy en día ya no se hace sólo con gasoductos, hoy se habla de "gasoducto virtual", una nueva tecnología de portabilidad. Así tenemos tres

modalidades de distribución utilizadas para el abastecimiento del gas natural; gasoductos, transporte de gas natural licuefactado (GNL) y gas natural comprimido (GNC); considerando estos dos últimos como nuevas tendencias en la tecnología de producción surgidas para la distribución de gas natural. El primer proyecto de GNL en Perú, fue realizado por Gas Natural Fenosa en el sur del país, empresa que tiene la concesión para distribuir gas natural por 21 años para las regiones de Arequipa, Moquegua, Ilo y Tacna. En el Perú el sistema de distribución terrestre del GNC y GNL se le llama sistema de transporte virtual del gas natural (GN).

El GNC permite almacenar el GN a altas presiones, de manera que puede ser transportado en cisternas a las poblaciones que quedan lejos de un gasoducto y cuando no es viable económicamente la construcción de otro ducto. La presión en la que se debe concentrar el gas varía en cada país; sin embargo, suele estar entre 200 y 250 bar. La compresión es importante en el GNC.

En cuanto al GNL, “consiste en el enfriamiento mediante un proceso criogénico a temperaturas cercanas a menos 161 °C, hasta el punto que se condensa en líquido. El volumen obtenido es 600 veces menor que en su forma gaseosa, lo cual hace eficiente su transporte a través de cisternas” (Ramírez, E; 2017; p.35). Tomar la decisión de transportar el producto GNL vía marítima implica una planta de criogenización que enfría el GN a menos 161 °C y lo convierte en líquido.

Conforme observamos estas distintas oportunidades tecnológicas han sido favorables para la industria del gas natural.

Así también, en cuanto a tecnología han surgido los ERP (Enterprise resource planning) como sistemas de información que permiten integrar la información de los negocios en línea que brinda la oportunidad de utilizar la misma de manera precisa e inmediata contribuyendo a una mejor toma de decisiones. Según especialistas de SAP, el uso de ERP hace que las

empresas reduzcan sus costos entre un 20% y 25%. Actualmente, se ofrecen soluciones ERP orientadas a todo tamaño de empresa e incluso se han especializado los mismos hacia los negocios de construcción civil, que permiten modelamientos utilizados por ingenieros, sustituyendo la comúnmente utilizada hoja de cálculo, entre ellos; los más conocidos son el S10 y el Soluflex, que ofrecen sus licenciamientos acordes con el tamaño de la operación, pero también hoy día, se tiene la ventaja competitiva de ofrecer como medio de reducción de costos en infraestructura (*hardware*), que tales soluciones tecnológicas se puedan almacenar virtualmente (*i-cloud*). Ello favorece al desarrollo de empresas del giro de Essac Perú.

De otro lado, en zonas alejadas, como la descrita en este trabajo se hace inaccesible el internet. Se requiere de información la misma que debe llegar desde el campamento hacia la sede central en Lima, por lo que se hace necesario contar con otro tipo de tecnología, como por ejemplo equipos BGAN, que son terminales satelitales portátiles que ofrecen transmisión de datos de banda ancha, tecnología que es aprovechada hoy por la empresa en estudio.

5. Ambiental

Las actividades de explotación del sector hidrocarburos, impactan significativamente en el suelo, agua, flora y fauna que se encuentren en las zonas donde operan. Los hidrocarburos es uno de los sectores que más ha aportado al crecimiento económico del país en los últimos años; sin embargo, algunos grupos económicos han cuestionado su desarrollo por la aparición de impactos negativos. El Estado Peruano, por ello cuenta con organizaciones reguladoras como Organismo Superior de la Inversión en la Energía (OSINERG), el Ministerio del Medio Ambiente (MINAM), el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), que se encargan de revisar y aprobar los estudios de impacto ambiental (EIA), los programas de

adecuación y manejo del medio ambiente (PAMA) y toda la tramitología requerida antes de ejecutar obras en zonas de selva. Estos procedimientos se han vuelto, negativamente cada vez más tediosos y difíciles, lo cual se convierte en una amenaza para las empresas que operan en este rubro debido a que origina retrasos para el inicio de sus operaciones.

De otro lado, existe a nivel mundial la tendencia, de la cual últimamente el Perú forma parte, de orientar la visión empresarial de las organizaciones en la sostenibilidad de los recursos que la originaron. En Perú sólo se está dando en grandes organizaciones, caso de Repsol; por ejemplo.

“La responsabilidad social empresarial (RSE) o inversión socialmente responsable, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar **su situación competitiva, valorativa y su valor añadido**. El sistema de evaluación de desempeño, conjunto de la organización en estas áreas, es conocido como el triple resultado” (Urrunaga, R; 2018, p.76).

Es indudable que ello demanda un mayor nivel de inversión para los inversionistas en lo económico, social e investigación y desarrollo. El interés por la responsabilidad empresarial o corporativa es positivo para empresas en las cuales Essac Perú es socio estratégico.

Concluyendo con este entorno, si bien la tramitología resulta desfavorable para el desarrollo de empresas como Essac Perú, por los antecedentes que han originado que hoy existan distintos organismos, para proteger que no se repitan daños ecológicos y otros; es tarea de estas empresas, desarrollar programas de responsabilidad social empresarial.

6. Legal

El aspecto legal está reglamentado en el Texto Único Ordenado del Impuesto a la Renta (Decreto Supremo N° 179-2004-EF del 08.02.2004). Mediante Decreto Legislativo N° 1261 de fecha

10.12.2016, la tasa del impuesto a la Renta para las empresas, se redujo del 30 a 28% hasta el 2016 y del 2017 en adelante está hoy en 29.5%. Así también, mediante la Ley N° 30296 de fecha 31.12.2014, se dieron nuevas escalas del impuesto a la renta para los trabajadores independientes y dependientes hasta hoy vigentes, como la reducción del 10% al 8% para los primeros y una escala progresiva para los últimos:

Renta Imponible de Trabajo	Tasa
Hasta 5 UIT	8%
Por el Exceso de 5 UIT y hasta 20 UIT	14%
Por el Exceso de 20 UIT y hasta 35 UIT	17%
Por el Exceso de 35 UIT y hasta 45 UIT	20%
Por el Exceso de 45 UIT	30%

Siendo el tope para no retener el impuesto a la renta las siete (7) Unidades Impositivas Tributarias (UIT), además de la novedad del Decreto Legislativo N° 1258 de fecha 08.12.2016, que estableció la deducción de 3 UIT adicionales, a partir del pasado 2017 y vigente durante el 2018. Otro cambio importante es que se modificó la tasa de impuesto a los dividendos, de acuerdo al Decreto Legislativo N° 1261 de fecha 09.12.2016, que pasó de 4,1% a 5% hasta el 2019 en adelante para personas domiciliadas en el Perú y no domiciliadas, así como para personas jurídicas. Esto permitirá a las empresas reinvertir sus utilidades en lugar de distribuir las entre sus accionistas. Estas medidas incentivan la reinversión de capital, trasladando un mayor flujo de inversiones al sector hidrocarburos, lo cual se traduce en mayores oportunidades para los negocios a empresas como Essac Perú.

Dentro del entorno legal, debemos contemplar la reglamentación laboral del Perú, que establece deberes y derechos, para los empleados y empleadores. La legislación peruana, de acuerdo con el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 de fecha 27.03.1997,

contempla relaciones laborales por período indeterminado, contratos sujetos a modalidad (determinados) y los contratos de trabajo a tiempo partido. El período de prueba puede ser de tres meses hasta un año, dependiendo de la categoría del empleado, dado que; si se trata de personal de confianza, dicho período de prueba es de seis meses y para los casos de personal de dirección, el período de prueba se extiende hasta los doce meses. Dentro del período de prueba, el empleador puede concluir el vínculo laboral sin pagar indemnización por despido arbitrario. Para el caso de los contratos indeterminados, en caso de despido arbitrario, el empleador está obligado a pagar 1,5 veces la remuneración mensual por cada año de servicio, hasta un máximo de 12 sueldos. En el caso de contratos a plazo fijo, firmados por un período determinado, en caso de despido, cumplido el período de prueba, el empleador debe pagar también, 1,5 veces la remuneración mensual por cada mes que dejó de laborar por terminación anticipada al vencimiento del contrato, hasta un máximo de 12 sueldos, beneficios laborales de naturaleza cancelatoria dentro de las 48 horas de producido el cese del trabajador. Essac Perú utiliza mayormente los contratos de trabajo sujetos a modalidad.

Essac Perú es una empresa que está en crecimiento. Es importante el control de sus costos fijos, siendo uno de los principales la planilla de personal. Asimismo, las obras de construcción civil en el sector hidrocarburos tienen períodos limitados de tiempo, lo que obliga a que nuestra empresa conozca y administre de acuerdo con nuestra legislación vigente las modalidades de contratación, para equilibrar los costos laborales con la rentabilidad de sus proyectos. Los profesionales de hoy, buscan contratos por plazo indeterminado que incrementan significativamente los costos fijos y ello no está acorde con el planeamiento financiero de empresas como la que es materia del presente estudio.

En la selva peruana, lugar donde se desarrollan las actividades de Essac Perú, se tienen las comunidades nativas, formada por trabajadores de las zonas donde se llevan a cabo este tipo de obras de construcción civil que exigen puestos de trabajo para llevar sustento a sus hogares. Ellos, negocian y condicionan con empresas como Essac Perú y otras para la realización de sus obras civiles, de forma colectiva, incrementos en puestos de trabajo, beneficios y condiciones laborales. De no ser positiva, la negociación las obras civiles corren el riesgo de paralizarse por largos períodos de tiempo, ocasionando un perjuicio económico para la contratista, que cobra en base a resultados y está sujeta a penalidades cuando no se cumple con las fechas. Por lo tanto, se identifica como negativa la actitud de las comunidades nativas.

Concluyendo con el entorno legal; se tienen entre otros, normativas tributarias y laborales, que lo que buscan es que las empresas del rubro reinviertan sus utilidades; favoreciendo el flujo de inversores del sector hidrocarburos.

Evaluación del sector en el que se desenvuelve Essac Perú

El análisis presentado en esta sección, comprende las fuerzas que intervienen en el desempeño de Essac Perú en su sector. Para este propósito, se ha considerado el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los proveedores

Essac Perú, tiene proveedores que constituyen el primer grupo, que son los que ofrecen equipos y todo lo necesario para el desarrollo de las actividades en la oficina (muebles, equipos de cómputo, economato), con un bajo poder de negociación, puesto que en el mercado existe una gran oferta para estos productos. Además, el prestigio de Essac en el Perú, le da una posición privilegiada al poder elegir quien le ofrezca mejores precios y

condiciones de pago. Un segundo grupo en cambio, son los que constituyen el soporte de las actividades de operación de la empresa para los distintos proyectos, como maquinaria pesada y equipos especializados, por citar algunos ejemplos; flowlines, retroexcavadoras, palas buldócer, equipos de perforación y otros. Este grupo, es más importante y tiene un poder alto de negociación, ya que son recursos de limitada disponibilidad y cuya demanda es alta en este mercado. No es aconsejable financieramente que Essac Perú incurra en inversiones cuando son proyectos de corta duración, debido al elevado costo de las maquinarias pesadas, equipos de perforación y otros. Por lo tanto, para neutralizar el riesgo de no contar con los equipos para la ocasión, es importante la planificación del uso de recursos escasos (factor crítico del éxito), buscando el compromiso de estos proveedores en cuanto a tarifas y oportunidad. Este objetivo se logra a través de alianzas estratégicas con ellos, teniendo en cuenta que Essac goza de una bien ganada reputación en el mercado como cliente prestigioso y puntual, con el objetivo de dar cumplimiento en sus cronogramas de tiempo negociados en sus contratos.

Por último, el tercer grupo, está compuesto por profesionales independientes que en este tipo de negocios es común encontrar y que son valiosos porque proporcionan sus conocimientos especializados y experiencia para que empresas del rubro de Essac Perú pueda competir con éxito en el mercado. Dado que tenemos un alto poder de negociación, el poder contar con ellos en nuestros proyectos va a depender de su disponibilidad y los beneficios que se les pueda ofrecer a través de contratos, en los que se especifique entre otros; honorarios, duración del contrato, importancia del proyecto y prestigio del cliente. Un factor crítico del éxito para brindar un servicio de calidad al mejor precio y le asegure la permanencia de sus clientes sería incorporar a su planilla a los mejores profesionales mediante la utilización de los contratos a plazo ya mencionados en el entorno legal del citado análisis PESTEL, lo cual también incidirá en el clima organizacional, pues la empresa se verá fortalecida con talentos que con

mentalidad positiva se sentirán comprometidos con Essac Perú, por el sentido de pertenencia que antes no tenían.

Así también debemos considerar que además de profesionales independientes, se tiene como oportunidad en el mercado, servicios de sociedades consultoras que apoyan a empresas como Essac Perú en el fortalecimiento de temas como el clima organizacional y ERP integrados, convirtiéndose en un socio estratégico en apoyo de las empresas que los contraten.

2. Poder de negociación con los clientes

Essac Perú tiene como denominador el trabajar en un mercado fragmentado, porque los clientes especializados en gas natural, tienen una amplia gama de ofertantes de distinta capacidad técnica y precio y no hay un claro dominador. Ello ha incidido en la reducción de costos de los clientes de Essac Perú, porque el precio de los servicios en este rubro tiene fuerte competencia que lo obliga a ser más flexible comercialmente, ello concede a sus clientes un alto poder de negociación. La diferencia lo constituye la marca Essac a nivel latinoamericano, que lo distingue por la calidad de sus obras. Por tanto, nuevamente un factor crítico de éxito constituye la manera de mitigarlo, continuando con la política de Essac Perú, ya citada en la Misión de la empresa, de entregar **calidad en su servicio, en un clima organizacional que fomente el buen desempeño, compromiso, responsabilidad y mejora continua que satisfagan a nuestros clientes**, lo que ayudará a conservarlos, porque éstos últimos recibirán no lo que habían solicitado, sino lo que nunca pensaron que querían, pero ya obtenido, noten que era lo que siempre quisieron.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Dada la naturaleza de los servicios y productos ofrecidos por las empresas del rubro de Essac Perú, se puede decir que los servicios de ingeniería y construcción civil en el rubro hidrocarburos, dirigidos al gas natural, ofrecidos por la empresa en investigación no tienen sustitutos.

4. Amenaza de nuevos competidores

En el giro de este negocio, se da con frecuencia que profesionales que cuentan con años de experiencia laborando en trasnacionales como Pluspetrol Perú Corporation, Hunt Oil Company of Peru LLC o Repsol Exploración Perú, por citar algunas, así como funcionarios calificados de Essac Perú, renuncien para constituir empresas competidoras del rubro, aprovechando las relaciones de este negocio. Para la conformación de empresas del rubro no se requiere una inversión alta porque su éxito se basa en la reputación de los profesionales y la red de contactos que han podido captar a lo largo de los años laborados. Por tanto, concluimos que la barrera de entrada para el ingreso de estos competidores en la industria es media.

5. Rivalidad entre competidores

Tenemos una diversidad de competidores al día de hoy, para el mercado de servicios de ingeniería y construcción civil en el rubro hidrocarburos. Podemos citar algunas que compiten como; Graña y Montero S.A.A., Skanska del Perú S.A., Serpetbol Perú S.A.C., Halliburton del Perú S.R.L., Energy Services del Perú S.A.C., Schumblerger del Perú S.A., Savia Perú S.A., Perú LNG S.R.L. La estrategia que usan es calidad al mejor precio y representan la competencia directa de Essac Perú. El grado de especialización y diversificación de servicios varía, con la finalidad de obtener ventajas competitivas en el mercado.

Evaluación interna de Essac Perú

AMOFHIT

Dentro de esta evaluación, revisaremos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con respecto al tema central que es la dirección del talento humano en nuestra investigación. “Las oportunidades y amenazas son los factores externos clave que deben permitir objetivos estratégicos anuales de la empresa, ser medibles y guardar relación con el proceso que queremos evaluar” (David, F.; 2006, p.82). El análisis externo consiste en encontrar esas oportunidades y amenazas que la empresa deberá aprovechar o evitar, respectivamente.

En cambio, el análisis interno comprende la identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades. “Estamos frente a la auditoría interna de un proceso de dirección estratégica” (David, F.; 2006, p. 120). Este análisis permitirá encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. A continuación, revisaremos los procesos: Gerencia general (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y logística (O); Administración y Finanzas (F); Recursos humanos (H); Sistemas de información (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T).

Gerencia general (A)

Dialogando con el gerente general, que se encuentra en su cargo desde el inicio en Perú, se pone en evidencia que; en nuestro país, no se han difundido en su personal; los objetivos de Essac, su visión, misión y valores, sólo están al tanto del prestigio de la empresa en el contexto latinoamericano y las operaciones lideradas por este funcionario.

Actualmente, la organización de Essac Perú es del tipo vertical, con un gerente general a la cabeza de un equipo conformado por 25 personas en el soporte administrativo. Dicha persona

es la responsable de la estrategia y organización de la empresa, además de ser la persona que tiene mayor experiencia en hidrocarburos y se encarga de revisar y aprobar las ofertas comerciales.

En el área administrativa, el gerente general lidera las funciones comerciales y genera negocios, porque no ha delegado las responsabilidades.

El gerente general de Essac Perú es determinante en su equipo, su poder está basado en su amplia experiencia y conocimiento desde su formación en la matriz brasileña y su estilo de dirección es centralista. La dependencia de la gerencia general se da para la emisión de las ofertas comerciales, asesorías especializadas, reuniones con clientes, erogaciones de dinero y decisiones varias en el negocio. La empresa se encuentra adaptándose a las políticas de control de su matriz hacia sus proyectos en Perú, como consecuencia de su crecimiento en los últimos años. Se está enfatizando hoy, en la medición de resultados, a través de indicadores.

Marketing y ventas (M)

Essac Perú no ha implementado todavía un área de marketing, lo que hace que las actividades relacionadas a ello sean asumidas por el gerente de operaciones y un asistente. El actual gerente de operaciones, que también pertenece a la empresa desde el inicio de las operaciones en el país, es también gerente de marketing y ventas. Ello origina conflictos entre los ejecutivos de la organización, que afectan al clima organizacional. Los clientes de nuestra empresa son referidos en el mercado latinoamericano, por lo que la empresa ha tomado como decisión hasta el momento no contar con un área exclusiva dedicada a las ventas de la empresa. No existe aún una estrategia comercial a largo plazo. Se presenta una descripción de las cuatro P para el proceso de marketing en Essac Perú:

- **Promoción:** fomentada por el prestigio de la marca Essac Perú a nivel latinoamericano. Cuenta con una página web donde promociona sus servicios y publicita sus obras.
- **Producto:** informes técnicos y obras de construcción civil que se ejecutan en selva virgen que cuentan con el soporte técnico de especialistas internacionales quienes con calidad realizan su trabajo.
- **Precio:** las tarifas profesionales de Essac Perú son competitivas, porque la gerencia general ha sabido manejar los costos fijos de la planilla, alquiler eventual de equipos y el alquiler de la oficina y además porque esta sólo persona decide y negocia el ajuste de las tarifas en las propuestas comerciales, buscando mejorar ofertas de empresas competidoras del giro, al segmentar, de acuerdo con la categoría del cliente.
- **Plaza:** Essac Perú desarrolla sus ventas a través de reuniones comerciales en las oficinas de sus clientes, derivadas del prestigio de la marca Essac acreditada en Brasil, Ecuador y Venezuela.

La empresa no invierte en personal con experiencia y conocimientos en marketing, por lo que no se aplican estrategias para ello, que indudablemente contribuirían a mejorar su participación en el mercado.

Para concluir, es positivo el servicio de construcción civil de calidad de la empresa con sólido respaldo de su marca en el mercado de América Latina y su flexibilidad para adaptarse a las condiciones exigentes del mercado que demanden mejores precios. Lo negativo es que no cuenta la empresa con un área de marketing que enfatice en la necesidad de realizar estudios de mercado que le permita proyectar una política para determinar las acciones a seguir para lograr su crecimiento en el largo plazo.

Operaciones y logística (O)

Estas operaciones están a cargo de una Gerencia de Operaciones, también que como ya lo señalamos anteriormente, ve las áreas de Marketing y ventas, generando conflictos en la empresa que afectan al Clima organizacional. Las actividades internas de logística e inventarios son importantes más aún si se tienen en cuenta las coordinaciones con proveedores para la importación de los equipos necesarios para realizar trabajos en el campo, o cuando el alquiler de los mismos se hace como alternativa cuando no se justifica la inversión. También resultan importantes las coordinaciones con nuestros proveedores para el traslado de equipos desde Lima hacia la base en Pucallpa y de esta ciudad a Atalaya, a través de medios fluviales y de dicha provincia a Kinteroni, zona donde se realizará mayormente, las obras objeto del contrato. El mantenimiento de los equipos de cómputo e impresión, así como la compra de los suministros de oficina también son actividades menores de esta área. La empresa maneja importantes movimientos de inventarios, por lo que cuenta con medidas de control para su rotación y abastecimiento. El Gerente de operaciones para la presentación de una oferta comercial realiza las siguientes actividades:

- Visita la zona de trabajo, para lo cual invierte horas profesionales, pasajes vía aérea (ATSA), viáticos (alimentación y hospedaje para lugares fuera del campamento), equipos (GPS, cámara fotográfica, EPPS o equipos de protección personal), seguros contra todo riesgo, vacunación según el protocolo de REPSOL, inducción realizada por los profesionales de REPSOL en QHES y uso de camionetas para el transporte interno en la base Pucallpa así como alquiler de transporte fluvial para el traslado hacia los campamentos o de avionetas o helicópteros, cuando es necesario.
- Cuando se cuenta con el objetivo claro de la necesidad del cliente, se procede a calcular los recursos para la ejecución de la obra que involucra: horas hombre de

profesionales para coordinación, horas hombre para dirección así como para trabajo de campo, costos de la implementación de los protocolos de seguridad exigido para los colaboradores que ejecutan este tipo de obras en la selva, costos de la documentación formal exigida por las empresas para los colaboradores que harán su ingreso a campamentos, estimación de tiempo de duración, estimación de alquileres de subcontratistas o proveedores de equipos cuando no se justifica invertir en máquinas especiales o la adquisición si el caso lo amerita. Este trabajo se realiza en las oficinas de Essac Perú si se cuenta con la información pertinente y la participación de profesionales expertos pertenecientes a distintos equipos multidisciplinarios.

- El siguiente paso es la revisión por parte de la Gerencia general, de lo citado en el anterior acápite, dado que estos cálculos podrían ser ajustados en cuanto a tiempo, tarifa, duración, plazo de pago, alquiler de subcontratistas, condiciones u otros.
- El asistente de la Gerencia de operaciones y ventas, procede a contactar con el cliente vía correo electrónico y formaliza vía carta de propuesta que es remitida a la Gerencia General o el contacto comercial que haya dejado el cliente.
- Cuando el cliente acepta la propuesta de Essac Perú, se emite la orden de servicio para el inicio de los trabajos y se firma el contrato.
- Essac Perú recibe el pago por sus servicios emitiendo facturas que incluyen, valorizaciones mensuales. Facturación emite estados de cuenta, los cuales son aprobados por el cliente previo a la emisión de sus facturas.

En cuanto a lo positivo en el aspecto operativo, se cuenta con equipos especializados en la base Pucallpa y un amplio stock de repuestos y recursos para la ejecución de proyectos materia del giro y lo negativo en este ámbito es la dependencia de proveedores que ofrecen servicios de alquiler de aquellos equipos con los que no cuenta la empresa porque no se justifica su inversión, los cuales tienen

alta demanda, oferta limitada y negocian con otras empresas que se dedican al mismo negocio. Para ello, como bien señalamos en el análisis del microentorno, en la sección que corresponde al poder de negociación con los proveedores, se neutraliza la debilidad mediante alianzas estratégicas con ellos.

Administración y Finanzas (F)

Actualmente, Essac Perú cuenta con un profesional venezolano en la Gerencia de Administración y Finanzas, también presente en la organización desde el inicio de las operaciones en nuestro país, que se encarga del manejo de:

- La administración de la empresa; en cuanto a trámites, permisos, licencias, vigilancia y otros.
- Los recursos humanos; que supervisa la selección y contratación del personal para oficina y campo, así como todos los requerimientos formales exigidos por el cliente en cuanto a certificaciones, calificaciones y vacunas.
- Las finanzas; que están referidos a la emisión de cartas fianzas, cobranzas a clientes y pagos a proveedores.
- Sistemas; referidos al soporte de información tanto de la oficina como de obra, el internet, así como las comunicaciones tanto a nivel de oficina como la comunicación en el campo, vía celular o satelital.
- Contabilidad; que prepara los Estados Financieros de la empresa, calcula los compromisos tributarios, asesora en temas tributarios, y presenta el cálculo e interpretación de los indicadores financieros de la empresa.

A partir de la información obtenida de los estados financieros, al cierre del 2017, se expone la información financiera de Essac Perú, mostrada en términos generales (grandes cifras

globales sin detallar partidas específicas) o porcentuales. Dichas cifras corresponden a la información financiera de Essac Perú S.A. antes de la aplicación de las encuestas de liderazgo gerencial y clima organizacional, que permitirán comprender el impacto de la Propuesta de Valor que es motivo de la presente investigación.

Tabla 1
Indicadores Financieros antes de las encuestas

INDICADORES FINANCIEROS EN ESSAC PERÚ AL 31.12.2017	
ROI=	9.52%
ROA=	4.05%
ROE=	5.36%
Liquidez corriente=	2.11
N° de proyectos =	5

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Essac Perú al día de hoy no tiene financiamientos importantes con entidades financieras, por lo tanto, no es útil calcular indicadores de apalancamiento. Goza de buena salud financiera, dado que cobra a los 60 días de emitida la factura, la misma que es negociada vía confirming con los Bancos para su liquidez inmediata para hacer frente a las obligaciones de la empresa.

Los indicadores de mayor utilidad para la empresa en estudio son los enfocados en rentabilidad y liquidez.

Resulta importante señalar, que no tiene deudas que puedan comprometer su patrimonio en el futuro, lo cual es positivo, pues podría acceder a financiamientos de corto o mediano plazo de acuerdo con sus proyecciones. Lo negativo es que el profesional que maneja el área de finanzas y contabilidad, también concentra las áreas de administración, recursos humanos, sistemas de la

información y comunicación e investigación y desarrollo, lo cual resulta demasiado para una sola persona, descuidando áreas importantes, como los Recursos Humanos, conforme veremos a continuación.

Recursos humanos (H)

Essac Perú cuenta con un área de recursos humanos en el modelo hard, dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas, ello no se encuentra alineado con la visión y misión general de la empresa. El modelo soft está pendiente por implementar y este trabajo presenta el estudio que justifica dicha inversión. Este nuevo modelo de manejo del Recurso Humano, recibirá el nombre de Gestión Humana

La empresa no cuenta con un planeamiento de recursos, procedimientos de reclutamiento y selección de personal a nivel local, descripción de puestos de trabajo, planes de línea de carrera, programas de capacitación ni planes de evaluación, evaluación de clima organizacional, evaluación del desempeño. Actualmente, el gerente general delega en el jefe de recursos humanos el reclutamiento de personal, participa de las entrevistas a los candidatos, pasando por encima del gerente de administración y evalúa sus perfiles y decide sus contrataciones y establece los rangos salariales.

Essac Perú cumple con todos los beneficios laborales de ley como:

- a) Ingreso a la planilla y beneficios de ley.
- b) ESSALUD
- c) Seguro contra accidentes de trabajo. (SCTR)
- d) Seguro de vida (Póliza vida ley)

Essac Perú tiene problemas en cuanto al clima organizacional, es una empresa en la cual se observan relaciones tensas entre sus colaboradores. Hay verticalidad en las relaciones, la comunicación no es abierta y constante. No se dan actividades de integración como almuerzos de cumpleaños, u otras, por ejemplo; las tradicionales por la celebración por fiestas patrias.

Lo positivo de Essac Perú en cuanto a las prácticas en el área de recursos humanos son: sueldos por encima del promedio del mercado, si tenemos en cuenta que los colaboradores en campamento tienen jornadas atípicas de 28 días de labor por 7 de descanso, lo cual amerita que los trabajadores que ingresen a campo tengan un beneficio de 20% adicional a comparación con los que se quedan en Lima. En cuanto a lo negativo; el área de recursos humanos tiene problemas con el pago oportuno de sus trabajadores los días 30 de cada mes y tiene pendiente por desarrollar el modelo soft que considera a los empleados como un recurso valioso y fuente de ventajas competitivas, por lo que debe contribuir a crear un clima organizacional que sea grato para ellos, mediante evaluaciones del mismo que contribuyan a determinar programas de acción para mejorarlo y motivar al personal, evitando los altos índices de rotación, porque en este giro, esta migración también se presenta por la ausencia de estos programas de acción que es un problema distinto al económico. Se muestran a continuación los indicadores de recursos humanos:

Tabla 2
Indicadores en Recursos Humanos antes de las encuestas

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS AL 31.12.2017	
Rotación de personal operativo proy. Kinteroni	24.20
Rotación de personal administrativo proy. Kinteroni	24.19
Tasa retención personal operativo proy. Kinteroni	75.80%
Tasa retención personal administrativo proy. Kinteroni	75.81%

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Sistemas de información (I)

La empresa no contaba al 2017 con sistemas de información gerencial integrados que le permitieran el soporte para toma de decisiones y la información es almacenada y compartida en un servidor que cuenta con protocolos de seguridad. El mantenimiento de la red y las copias de seguridad se realizan de forma periódica por el área correspondiente y se cuenta con un procedimiento formal para evitar cualquier pérdida de información.

La comunicación entre colaboradores se realiza mayormente a través de correos electrónicos, o vía Skype. Se repite este procedimiento para la comunicación con los clientes, considerando que para estos casos se guardan ciertas formalidades como; contratos, reportes periódicos semanales o mensuales. Se cuenta con una persona que custodia el control

documentario, organizando, clasificando, depurando y archivando toda documentación de proyectos.

Essac Perú contaba con hojas de cálculo para los reportes de asistencia de trabajo en el campo, que dependían de los tiempos de los jefes a cargo en el campamento. Al ser manejada manualmente era susceptible de errores y dependía del tiempo de las jefaturas, por lo que pese a existir como fecha límite para el cierre del tareo los días 25 de cada mes, el mismo no se cumplía y llegaba con errores, ocasionando malestar al recibir fuera de fecha el pago de sus haberes los trabajadores.

Si bien lo positivo en este aspecto, es que se ha implementado adecuadamente comunicación ente oficina y campamento con internet, telefonía satelital y antenas BGAN, como lo señalamos anteriormente y se cuenta con protocolos de seguridad para evitar pérdidas de información, lo negativo era que aún estaba pendiente por implementar un sistema integrado de información gerencial que permitiera contar con data oportuna y exacta referida a la labor del personal de campo, dado que hoy en día se tienen alternativas de solución en el mercado que contribuyen a mejorar y aliviar tensiones originadas por este problema.

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Essac Perú cuenta con profesionales de primer nivel en latinoamerica relacionados con el negocio de hidrocarburos, especializándose en gas natural. Los ejecutivos de la empresa no sólo cuentan con los conocimientos sino que además tienen una vasta experiencia en realidades como Brasil, Ecuador y Venezuela, que nos llevan años de ventaja, además que están en constante actualización al estar en contacto con la realidad de estos países al participar de congresos y capacitaciones donde también conocen de novedades en aplicativos

informáticos que existen en el mercado para valorizaciones de obra como el S10 y Soluflex que son más exactos en los cálculos para el ahorro de costos.

Essac Perú tiene como aspecto positivo; el conocimiento y la experiencia de sus ejecutivos del tema de hidrocarburos y en especial énfasis del gas natural, que les permite ser líderes en asociaciones estratégicas con sus clientes ofreciéndoles un servicio de calidad a un precio accesible.

Resumiendo, expondremos las oportunidades de Essac Perú:

a) Incorporación del modelo soft de Gestión Humana liderada por un profesional del mercado con conocimientos y experiencia para dirigir el proceso de cambio.

b) Implementación de prácticas nuevas en Gestión Humana que han tenido éxito en otras organizaciones, que incidan en la retención del talento humano.

c) Contratar programas de capacitación de organizaciones de prestigio externas que permitan lograr la mejora continua de la organización y el sentido de pertenencia.

d) Incorporar procesos de coaching con entidades externas especializadas en el desarrollo de habilidades blandas de los líderes gerenciales.

e) Adquirir un sistema de información integrado (ERP) del mercado que ayude a que la información de tareas de campo sea oportuna para el pago puntual de los haberes.

En cambio, las amenazas existentes antes de la realización de las encuestas, eran:

a) Alta rotación de personal hacia empresas externas

b) Interrupción de obras como consecuencia de realizar nuevamente reclutamiento externo y desplazamientos del personal de reemplazo al campo.

c) Generación de costos adicionales en laboratorios externos, siguiendo los protocolos exigidos por nuestros clientes que son onerosos para la selección del personal de reemplazo.

d) Riesgo de fuga de información valiosa de la empresa en beneficio de nuestros competidores.

e) Penalizaciones por parte de clientes externos como consecuencia del incumplimiento de los plazos materia del contrato.

En cuanto a las fortalezas de Essac Perú son:

- a) Experiencia del gerente general en el negocio de la empresa.
- b) El personal trabaja en planilla, con beneficios como Essalud, Seguro de Accidentes de trabajo y Seguro de Vida Ley.
- c) Cuando el trabajador ingresa a campamento tiene un beneficio adicional del 20% diferenciado de cuando permanece en Lima
- d) El respaldo de funcionarios altamente calificados por su participación continua de capacitaciones en Congresos Técnicos
- e) La estabilidad de su personal gerencial, los mismos que no han sido cambiados desde el inicio de sus operaciones en el país.

Las debilidades, en cambio eran:

- a) Fuerte dependencia centralista del liderazgo de la gerencia general, que dificulta la toma de decisiones en temas rutinarios.
- b) Clima organizacional bajo.
- c) La empresa no promueve la integración laboral.
- d) El área de recursos humanos se dedica al cálculo de la planilla y sus beneficios.
- e) El pago de los colaboradores no se cumple en la fecha establecida.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

A continuación; en la tabla 3, presentamos la matriz EFE después de haber analizado las oportunidades y amenazas del tema central de la investigación. Para nuestro caso, el resultado obtenido es de 2.35. “Un valor ponderado por debajo de 2.50, significa que se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas” (David, F.;2006; p.111). En el caso revisado, Essac Perú está respondiendo por debajo del promedio, lo que implica que la empresa debe ajustar su estrategia con la finalidad de beneficiarse de las oportunidades para tener éxito contra las amenazas. La empresa deberá, lo cual será validado con la aplicación de las encuestas correspondientes, aprovechar oportunidades como la incorporación del modelo soft de Gestión Humana, liderada por un profesional del mercado con conocimientos y experiencia para dirigir el proceso de cambio, implementar prácticas nuevas de gestión humana que han tenido éxito en otras organizaciones en la retención del talento humano, contratar programas de capacitación de organizaciones de prestigio externas que permitan lograr la mejora continua de la organización y su sentido de pertenencia de los miembros de su equipo, incorporar procesos de coaching con consultoras externas especializadas en el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes gerenciales y adquirir un sistema de información integrado (ERP) en el mercado tecnológico que ayude a que la información de tareas de campo sea oportuna para el pago puntual de los haberes, evitando; la alta rotación de personal hacia empresas externas, la interrupción de obras como consecuencia de realizar nuevamente reclutamiento externo de personal de reemplazo, la generación de costos adicionales en laboratorios externos, siguiendo los protocolos exigidos por nuestros clientes que son onerosos para la selección del personal de reemplazo, el riesgo de fuga de información valiosa

de la empresa en beneficio de nuestros competidores y las penalizaciones por parte de clientes externos como consecuencia del incumplimiento de los plazos materia del contrato.

Tabla 3
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos	Peso	Valor	Producto
OPORTUNIDADES			
1. Incorporación del modelo soft de Gestión Humana liderada por un profesional del mercado con conocimientos y experiencia para dirigir el proceso de cambio	0.15	4	0.60
2. Implementación de prácticas nuevas en Gestión Humana que han tenido éxito en otras organizaciones en la retención del talento humano	0.05	3	0.15
3. Contratar programas de capacitación de organizaciones de prestigio externas que permitan lograr la mejora continua de la organización y su sentido de pertenencia de los miembros de su equipo	0.05	3	0.15
4. Incorporar procesos de coaching con consultoras externas especializadas en el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes gerenciales	0.15	3	0.45
5. Adquirir un sistema de información integrado (ERP) en el mercado tecnológico que ayude a que la información de tareas de campo sea oportuna para el pago puntual de los haberes	0.10	3	0.30
Subtotal	0.50	---	1.65
AMENAZAS			
1. Alta rotación de personal hacia empresas externas	0.10	1	0.10
2. Interrupción de obras como consecuencia de realizar nuevamente reclutamiento externo y desplazamiento de personal de reemplazo	0.05	1	0.05
3. Generación de costos adicionales en laboratorios externos, siguiendo los protocolos exigidos por nuestros clientes que son onerosos para la selección del personal de reemplazo	0.05	1	0.05
4. Riesgo de fuga de información valiosa de la empresa en beneficio de nuestros competidores	0.10	1	0.10
5. Penalizaciones por parte de clientes externos como consecuencia del incumplimiento de los plazos materia del contrato	0.20	2	0.40
Subtotal	0.50	---	0.70
TOTAL	1.00	---	2.35

Fuente: Elaboración propia 2018, adaptada de Administración Estratégica de David F., 2006, p.111

Matriz de perfil competitivo MPC

En la tabla 4 exponemos la matriz de perfil competitivo, que nos permite un análisis más profundo de los competidores de Essac Perú, comentado ya en el análisis expuesto sobre el sector. “La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una

empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la compañía en estudio. Los valores y puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes o críticos para el éxito (puntos clave en una empresa, que cuando están bien ejecutados, garantizan su desarrollo o crecimiento) en una MPC incluyen aspectos internos como externos. Las clasificaciones, se refieren, por tanto, a fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal” (David, F.;2006; p.112). Para este caso, se han considerado a empresas como Skanska del Perú S.A y Serpetbol Perú S.A.C., que ofrecen servicios similares, además del poder de su marca, convirtiéndolo en un referente de la industria.

Tabla 4
Matriz de perfil competitivo (MPC)

N°	Factores críticos de éxito	Peso	Essac Perú		Skanska del Perú		Serpetbol		
			Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
1	Profesionales calificados		0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2	Planificación de Recursos		0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3	Retención de colaboradores		0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4	Calidad del servicio		0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5	Relaciones con los clientes		0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42
6	Términos comerciales y precios		0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
7	Relación con proveedores		0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8	Posicionamiento de marca		0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
TOTAL			1.00		2.93		3.15		3.04

Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptada de Administración Estratégica de David, F. 2006, p. 112

Existe una competencia agresiva por parte de las empresas que prestan el mismo servicio que Essac Perú dentro del mercado.

Con el resultado de la evaluación de la matriz MPC, observamos que Essac Perú tiene aspectos por mejorar con relación a sus competidores. Debe enfocar su atención en la retención

de colaboradores, para tener éxito frente a sus referentes en el mercado y poder así atender mas proyectos (relaciones con clientes).

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Teniendo como antecedente el análisis del microentorno realizado, exponemos la Matriz EFI para determinar las fortalezas y debilidades que son importantes, las mismas que son expuestas en la Tabla 5. “La matriz EFI resume y evalúa fortalezas y debilidades principales” (David, F.;2006; p.149). Debemos para su elaboración entonces conocer del microentorno del tema central de la investigación.

Conforme apreciamos el resultado que corresponde es de 2.33. “Los puntajes de valor debajo de 2.5, caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5, indican una posición interna sólida” (David, F.; 2016; p.150). En nuestro caso se observa un resultado que significa que se debe trabajar en desarrollar una estrategia que le permita generar una ventaja competitiva para aprovechar sus fortalezas. Dicha estrategia estará enfocada en aprovechar; la experiencia y conocimiento del gerente general en el negocio de la empresa, tener en cuenta el beneficio que el personal que es contratado por la empresa cuenta con todos su beneficios de ley, que cuando el trabajador ingresa a campamento recibe un beneficio adicional del 20% por encima de sus haberes diferenciado que cuando permanecen en Lima, que los funcionarios de la empresa están altamente calificados porque participan de continuas capacitaciones en Congresos técnicos y que el personal gerencial de la empresa se ha mantenido estable desde el inicio de las operaciones en el Perú, para superar debilidades como; el clima organizacional bajo originado por un liderazgo centralista, la falta de integración laboral en la empresa, que el área de recursos humanos es manejada por un planillero, que no cumple con el pago de sus colaboradores en las fechas establecidas.

Tabla 5
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos	Peso	Valor	Producto
FORTALEZAS			
1. Experiencia y conocimiento del gerente general en el negocio de la empresa	0.12	4	0.48
2. El personal trabaja en planilla, con beneficios como Essalud, Seguro de accidentes de trabajo y Seguro de Vida Ley	0.12	4	0.48
3. Cuando el trabajador ingresa a campamento tiene un beneficio adicional del 20% diferenciado de cuando permanece en Lima	0.12	3	0.36
4. El respaldo de funcionarios altamente calificados por su participación continua de capacitaciones en Congresos Técnicos	0.07	3	0.21
5. La estabilidad de su personal gerencial, los mismos que no han sido cambiados desde el inicio de sus operaciones en el país	0.07	3	0.21
Subtotal	0.50	---	1.74
DEBILIDADES			
1. Fuerte dependencia del liderazgo centralista de la gerencia general, que dificulta la toma de decisiones en temas rutinarios.	0.11	1	0.11
2. Clima organizacional bajo	0.10	1	0.10
3. La empresa no promueve la integración laboral	0.09	2	0.18
4. El área de Recursos Humanos se dedica sólo al cálculo de la planilla y sus beneficios	0.10	1	0.10
5. El pago de los colaboradores no se cumple en la fecha establecida	0.10	1	0.10
Subtotal	0.50	---	0.59
TOTAL	1.00	---	2.33

Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptada de Administración Estratégica de David F., 2006, p.151

Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Teniendo las matrices EFE y EFI, procedemos a exponer a continuación, la matriz FODA, adjuntando lo señalado en las tablas de factores externos (oportunidades y amenazas) con los correspondientes a los factores internos (fortalezas y debilidades). “La Matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategia de fortalezas y oportunidades (ofensivas FO), estrategias de debilidades y oportunidades (adaptativas DO), estrategias de fortalezas y amenazas (defensivas FA) y estrategias de debilidades y amenazas (supervivencia DA)” (David, F.; 2006, p.200). En el caso del FO (explotar); prevalece el criterio del uso de fortalezas para maximizar oportunidades, para el DO (buscar); prevalece

minimizar debilidades aprovechando las oportunidades, para el FA (confrontar); el uso de fortalezas para minimizar las amenazas y, en el DA (evitar); minimizar debilidades evitando las amenazas. “El propósito de esta herramienta es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación” (David, F.; 2006; p.203).

En nuestra opinión, la estrategia DO que tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas es la estrategia a seleccionar para el caso Essac Perú, que es la empresa en estudio. Por tanto, la estrategia DO posible fue; conforme quedó evidenciado con los resultados de las encuestas de liderazgo y clima organizacional, la puesta en marcha del área soft de Gestión Humana y la implementación del sistema integrado de información, acompañado de desarrollar programas de capacitación a sus líderes que conduzcan a mejorar el clima organizacional, que incida en la disminución de la rotación de los colaboradores de la empresa. Se deberá poner énfasis que el personal de la empresa trabaje sintiéndose a gusto, sabiendo que se está desarrollando el modelo soft de recursos humanos y que la información de sus tareas es oportuna y reconocida en el mes que corresponde, a través del ERP que ayuda en la gestión humana en la organización.

Tabla 6
Matriz Foda de Essac Perú

FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	1. Experiencia y conocimiento del gerente general en el negocio de la empresa				1. Fuerte dependencia del iderazgo centralista de la gerencia general, que dificulta la toma de decisiones en temas rutinarios.
	2. El personal trabaja en planilla, con beneficios como Essalud, Seguro de accidentes de trabajo y Seguro de Vida Ley				2. Clima organizacional bajo
	3. Cuando el trabajador ingresa a campamento tiene un beneficio adicional del 20% diferenciado de cuando permanece en Lima				3. La empresa no promueve la integración laboral
	4. El respaldo de funcionarios altamente calificados por su participación continua de capacitaciones en Congresos Técnicos				4. El área de Recursos Humanos se dedica sólo al cálculo de la planilla y sus beneficios
	5. La estabilidad de su personal gerencial, los mismos que no han sido cambiados desde el inicio de sus operaciones en el país				5. El pago de los colaboradores no se cumple en la fecha establecida
OPORTUNIDADES	FO. EXPLOTAR		DO. BUSCAR		
1. Incorporación del modelo soft de Gestión Humana liderada por un profesional del mercado con conocimientos y experiencia para dirigir el proceso de cambio	1. La empresa al cambiar el modelo de dirección del recurso humano maximiza los beneficios que ofrece actualmente la empresa. (F2,F3,O1,O2,O3,O4)		1. Incorporar el modelo Soft de Gestión Humana y adquirir un ERP integrado que mejore el clima organizacional de la empresa. (D2,D3,D4,D5,O1,O2,O3,O4,O5)		
2. Implementación de prácticas nuevas en Gestión Humana que han tenido éxito en otras organizaciones en la retención del talento humano	2. La empresa utiliza la estabilidad de su personal gerencial así como los conocimientos técnicos de sus funcionarios para promover con la mejora de las prácticas de Gestión Humana el sentido de pertenencia a la organización. (F4,F5,O1,O2,O3)		2. Implementar un ERP que facilite el pago oportuno de los colaboradores. (D5,O5)		
3. Contratar programas de capacitación de organizaciones de prestigio externas que permitan lograr la mejora continua de la organización y su sentido de pertenencia de los miembros de su equipo			3. Implementar prácticas nuevas en Gestión Humana que incidan en la capacitación y promuevan la integración laboral con la consecuente mejora del clima organizacional. (D2,D3,O2,O3)		
4. Incorporar procesos de coaching con consultoras externas especializadas en el desarrollo de las habilidades blandas de los líderes gerenciales			4. Incorporar procesos de coaching con consultoras externas que desarrollen las habilidades blandas de los líderes gerenciales. (D1,D2,O4)		
5. Adquirir un sistema de información integrado (ERP) en el mercado tecnológico que ayude a que la información de tareas de campo sea oportuna para el pago puntual de los haberes					
AMENAZAS	FA. CONFRONTAR		DA. EVITAR		
1. Alta rotación de personal hacia empresas externas	1. Utiliza los beneficios otorgados por la empresa para disminuir la alta rotación y los impactos derivados de ello. (F2,F3,A1A2,A3,A4,A5)		1. Valorar y potenciar al recurso humano de la organización. (D2,D3,D4,A1A2,A3,A4,A5)		
2. Interrupción de obras como consecuencia de realizar nuevamente reclutamiento externo y desplazamiento de personal de reemplazo	2. Utiliza la experiencia y conocimiento del gerente general para negociar incumplimientos de plazos contractuales cuando los mismos afectan la rentabilidad del proyecto. (F1A5)		2. Mejorar el clima organizacional, que incida en disminuir los altos costos derivados de la rotación de personal de campo. (D2,A1A2,A3,A4,A5)		
3. Generación de costos adicionales en laboratorios externos, siguiendo los protocolos exigidos por nuestros clientes que son onerosos para la selección del personal de reemplazo					
4. Riesgo de fuga de información valiosa de la empresa en beneficio de nuestros competidores					
5. Penalizaciones por parte de clientes externos como consecuencia del incumplimiento de los plazos materia del contrato					

Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptada de Administración Estratégica de David, F., 2006, p.203

1.2. Formulación del problema

La investigación analizó cómo los estilos de liderazgo gerencial se correlacionan con el clima organizacional de esta empresa para determinar el estilo de liderazgo gerencial apropiado a utilizar para generar valor a la misma, debido a que conforme revisaremos adelante, la empresa ha tenido altos índices de rotación de personal que han incidido negativamente en ella. Essac Perú; se dedica principalmente a actividades de arquitectura e ingeniería de proyectos, planificando y ejecutando obras de construcción civil para el sector hidrocarburos, a través de distintos proyectos en la selva virgen peruana para la explotación del gas de Camisea; siendo uno de ellos la ampliación del proyecto Kinteroni, cuya ubicación se visualiza en el Anexo 6.

Se trata de la recolección de gas natural de los pozos de Kinteroni, usando el conocimiento especializado de ingenieros y técnicos que puedan prever la disminución de la presión natural de los pozos, por encargo del cliente Repsol Exploración del Perú S.A. (en adelante **REPSOL**). La alta rotación evidenciada, perjudica como en cualquier empresa, el cumplimiento de los plazos materia del contrato firmado entre la citada empresa y la transnacional española.

Tabla 7
Desvinculaciones períodos 2016-2017 en Kinteroni

Categorías	Total Población	Año 2016 en cifras	Año 2017 en cifras
Administrativos	62	14	15
Operativos	438	102	106
Total	500	116	121

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Tabla 8
Indicador porcentual de Rotación por período en Kinteroni 2016-2017

Categorías	Total Población	Año 2016 en %	Año 2017 en %
Administrativos	62	22.58	24.1
Operativos	438	23.29	24.2

Fuente: Elaboración propia, año 2018, adaptada de Rotación de personal de López, J.; 2004, p.48

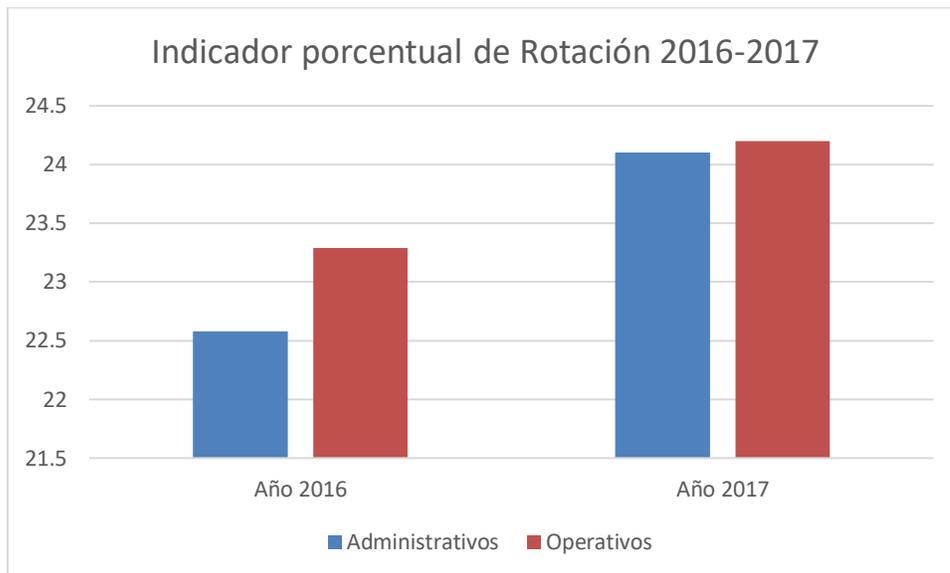


Figura 2 Indicador porcentual de Rotación 2016-2017
Fuente: Elaboración propia, año 2018

El Esquema Integral inició en el año 2012 con el Tramo I: transporte de flujo multifásico (gas/líquido) por medio de tres líneas de flujo que comienzan en la brida de pozos localizados en la plataforma de producción del campo Mipaya – Nuevo Mundo, con flowlines (líneas de recolección) de 7.1 km. y 16 pulgadas de diámetro. Siguió con el Tramo II Nuevo Mundo – Pagoreni A, con flowlines de 42.5 km y 18 pulgadas de diámetro. El tramo final es el conformado por Kinteroni – Nuevo Mundo con flowlines de 14.5 km. y 16 pulgadas de diámetro. El proyecto continuó durante el 2018, dado que la intención era ampliar el proyecto de desarrollo del campo Kinteroni ubicando una planta de compresión ubicada en el Campamento Base de Operaciones y su instalación buscaba cumplir con la presión de llegada de hidrocarburos a la planta de separación de gas de Malvinas (Cusco), a fin de mantener el perfil de producción de los campos del Lote 57 y Mipaya (Lote 56). La ampliación también buscó compensar la pérdida de presión natural de los reservorios mediante el uso de compresores y bombas. Asimismo, se viabilizó el transporte de gas por ducto mediante líneas de conducción. La etapa de planificación, construcción, operación y

mantenimiento de la planta de compresión es de 27 años, la cual consumirá hasta un máximo de 4,500 kilovatios. El lote 57 se encuentra entre los valles de los ríos Tambo y Urubamba.

Repsol ha comprobado la comercialidad del Lote 57; en la zona sur del Campo, donde se encuentra Kinteroni, determinando que la producción de los tres pozos a explotar dentro de la locación, llegan hasta los 178 millones de metros cúbicos por día.

Consideramos importante al ambiente de trabajo; el mismo es, esencial para que los colaboradores de una organización trabajen de manera coordinada y en un clima de armonía. “El clima organizacional es la percepción del ambiente o atmósfera que se vive en la organización y de las distintas situaciones que afectan a la empresa; por tanto, es algo temporal y variable que no está arraigado en valores y creencias, sino que es más emocional” (Arbaiza, L; 2017; p.398). Por tanto, concluimos que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima organizacional a nuestro criterio, como concepto, se refiere a los factores internos de la organización y no a los externos (entorno). Ergo, mayor será la productividad del colaborador, si la percepción que tiene él mismo del clima, es positiva en la empresa.

Essac Perú no se había modernizado, no contaba con un sistema integrado hasta el año 2017, lo cual ocasionaba demoras en los procesos, que originaba una toma de decisiones lenta, pese a que la empresa tenía la liquidez como para invertir en un buen sistema, prefirió sobre poblarse de personas. Los procesos en este sentido, eran prácticamente manuales; originando demoras, congestionamiento y no coincidencia de las informaciones de un área con respecto a la otra. Esto era concebido por la Gerencia actual como ineficiencia por parte de sus colaboradores, lo cual era

penalizado a través de descuentos en los haberes. La política en la organización fomentaba mayormente el castigo, mediante descuentos en la nómina, afectando los ingresos del colaborador. “Uno de los principales aniquiladores de equipos es la búsqueda de culpables cuando las cosas van mal” (Fischman, D; 2016; p. 82). Creemos que es importante, considerar el crecimiento de la organización, pero que no puede ser medida en términos cortoplacistas. La Gerencia General se caracterizaba por querer siempre tener la última palabra, delegando cierto poder en sus funcionarios, pero buscando deficiencias en la toma de sus decisiones, empobreciendo el empowerment delegado en ellos, generando que los mismos se sintieran temerosos de tomar decisiones para evitar quedar mal parados. “Empowerment es liberar el poder positivo de los empleados para mejorar la calidad. No significa decirles ¡tienen autoridad para hacer lo que quieran!” (Fischman, D; 2017; p.131). Existía, como corolario una congestión de la toma de decisiones en un solo líder que no favorece a la organización. “Si el gerente general no modela la conducta, jamás se internalizará en la cultura del empoderamiento” (Fischman, D; 2017; p.102). Hacía falta como consecuencia que la cabeza de esta organización modele una nueva conducta.

El resultado final de la investigación fue elevado a la Matriz de la organización para ser utilizado en Perú, dado que la transnacional brasileña desea que, en Perú se gestione adecuadamente su recurso humano, fuente de sus ingresos como empresa de servicios, por lo que solicitó se analice la correlación del estilo de liderazgo gerencial ejercido con el clima organizacional. El tipo de liderazgo gerencial que se quiere implementar en Perú, debe facilitar el empoderamiento positivo logrando la mejora de los índices de efectividad, sentido de pertenencia, compañerismo y rentabilidad de la empresa con la mejora continua de sus procesos.

Los problemas que fueron abordados en la presente investigación son, si el tipo de liderazgo gerencial practicado en Essac Perú; fomentaba la percepción de una estructura razonablemente

flexible, que facilite el flujo de comunicaciones, aspecto importante en cualquier organización, donde se puedan difundir la visión y misión de la empresa, que no sólo genera utilidades sino que; además, es una empresa competitiva, especializada en gas natural, orientada a lograr el crecimiento sostenible del Perú, ofreciendo obras con altos estándares de calidad y seguridad, convirtiéndola en un referente técnico en el mercado del gas natural y que por tanto, cuenta con normas, reglas, políticas y procedimientos que facilitan el desarrollo de sus actividades; así también, si este estilo de liderazgo ya mencionado, promovía en sus colaboradores, la autonomía en la toma de decisiones, relacionadas con su trabajo; es decir que la supervisión que recibían no era estrecha, sino general, pudiendo así generar en ellos el reto de asumir mayores responsabilidades.

Otras dificultades revisadas son si el estilo de liderazgo en la empresa se preocupaba por sus colaboradores, logrando establecer reconocimiento por el buen desempeño a través de una escala de recompensas, así como si esta forma de liderazgo gerencial estableció un sano clima competitivo, a través de objetivos propuestos, promoviendo desafíos a sus colaboradores y promoviendo un ambiente de trabajo grato entre jefes y subordinados, generando en ellos la existencia de un espíritu de ayuda y cooperación, de trabajo en equipo y apoyo mutuo tanto de los niveles superiores como los inferiores.

Así también, otras situaciones investigadas son si el liderazgo estableció normas de rendimiento o estándares racionales que sean percibidos por los trabajadores como justos, así como si el líder gerente gestionó en los colaboradores, un sentimiento de aceptar las opiniones discrepantes en forma proactiva y promovió en la empresa, el sentido de orgullo de pertenecer a ella, comprometiendo sus objetivos personales con los de la organización.

El desarrollo del trabajo de investigación se realizó en la zona del proyecto, referido que se ubica en la cuenca baja del río Urubamba, concretamente en el Lote 57, perteneciente al valle del

Bajo Urubamba, selva central, del Distrito de Echarate, Provincia de La Convención, Departamento del Cusco (Ver Mapa en Anexo 6) que implicó aplicar encuestas en una muestra determinada sobre los 500 colaboradores que laboran en dicha zona para la empresa Essac Perú, en concordancia con el contrato suscrito entre la transnacional brasileña y la española en fecha 24 de abril del 2014 y tiene previsto finalizar en el año 2018. El proyecto considera la recolección del gas natural de los pozos de Kinteroni. Previendo una disminución de la presión natural de los pozos se ha optado por construir una Estación de Compresión y generación para operar los dos primeros años (desde el 2014 hasta inicios del 2016). Al 2017 se tenían definidas las siguientes etapas de compresión:

PRIMERA ETAPA DE COMPRESIÓN: 2014-2016; Construcción de la Estación de Compresión con Motocompresores reciprocantes de aproximadamente 2370 HP.

SEGUNDA ETAPA DE COMPRESIÓN: 2017 – en adelante; Ampliación de la Estación de Compresión con compresores reciprocantes de 4750 HP.

En el campamento Kinteroni de Repsol en el Distrito de Echarate Región Cuzco, se tenían dos variables: el liderazgo gerencial y el clima organizacional; siendo necesario despejar la siguiente pregunta:

Problema: ¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?

¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?

¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?

1.3. Importancia y justificación del Estudio

Importancia y Justificación teórica

El presente estudio se orientó a verificar si en la organización, sujeta de la presente investigación, jugó un papel gravitante el estilo de liderazgo gerencial de forma tal, que se asocie con el clima organizacional, teóricamente se espera que el líder gestione y promueva sobre la base de la cultura organizacional características funcionales de trabajo, ya sea hacia una dirección democrática, liberal o autoritaria, y que sobre esta modalidad el colaborador desarrolle una determinada percepción de la estructura, responsabilidad y formas de trabajo entendida como clima organizacional, de ser así la rotación y conflictos laborales podrían resolverse a partir de las habilidades blandas (soft skills) del líder. “Si bien las cualidades asociadas tradicionalmente al liderazgo (como inteligencia, firmeza, determinación y visión) son necesarias para el éxito, éstas son insuficientes. Los líderes verdaderamente efectivos también se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales” (Goleman, D.; 2004; p. 2).

Importancia y Justificación práctica

Los resultados de la investigación indicaron la correlación entre los estilos de liderazgo gerencial de la empresa Essac Perú con el clima organizacional, que sirvieron para desarrollar acciones cuyos resultados fueron reflejados en un análisis cuantitativo, haciendo de conocimiento

a la Alta Dirección de la empresa; para incidir, entre otros, en mejorar los índices de rotación del año 2017 en el 2018, generando valor a la empresa. “Un buen clima es, pues, capaz de duplicar la rentabilidad promedio de una empresa. Las organizaciones con un clima laboral atraen a mejores empleados y al mismo tiempo, presentan menores índices de rotación” (Fischman, D.; 2012, p.67)

Essac Perú es el nombre como se conoce a la empresa transnacional, materia de la presente investigación. Es una empresa que presta servicios de construcción civil y nace en el año 1979 como una empresa del grupo alemán Presussag. Los desafíos en la construcción civil de grandes emprendimientos en América del Sur, confieren a dicha empresa un especial reconocimiento, convirtiéndola en una de las empresas brasileñas con mayor experiencia y presencia nacional e internacional en Latinoamérica en actividades de construcción y montaje de ductos, gaseoductos, mineroductos, acueductos, oleoductos, estaciones de compresión, onshore y offshore, así como todo tipo de obras de construcción civil en zonas remotas (selva virgen) para empresas del sector de hidrocarburos.

Essac Perú es una empresa orientada a tercerizar obras de construcción civil a transnacionales dedicadas a la exploración y explotación del gas natural en el mercado peruano. El negocio se enfoca principalmente en el estudio, diseño y ejecución de obras civiles para el sector hidrocarburos. Dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Essac Perú pertenece al código 7110; actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría en ingeniería técnica. En el Perú, sus oficinas administrativas en Lima se encuentran ubicadas en Av. Antonio Miroquesada N° 457, Piso 9, distrito de Magdalena del Mar, contando también con almacenes ubicados en la ciudad de Pucallpa y la provincia de Atalaya.

La actividad de gas natural se compone de varias etapas. 1).- La exploración; que es la localización de yacimientos de gas. Para hacerlo, el hombre emplea conocimientos, en los campos de la geología,

geofísica, cartografía y otras ciencias. 2).- La extracción; comprende tareas de perforación y otros para obtener gas de las reservas naturales. 3).-La producción; es la etapa en la cual el gas es preparado para su transporte; se eliminan impurezas y añaden odorizantes. 4).- El transporte; que traslada el gas natural desde los centros de producción hasta los lugares en que se consume, mediante el uso de gasoductos y estaciones de compresión y medición. 5).- El almacenamiento; cuando el gas es mantenido en depósitos subterráneos para conservar cantidades a ser utilizadas cuando aumenta el consumo. 6).- La distribución; que permite el suministro de gas natural a los hogares, establecimientos comerciales e industrias, por medio del uso de redes de ductos o tuberías más pequeñas que los usados en el transporte. 7).-La comercialización; que relaciona a las empresas que producen, transportan y comercializan gas natural con los consumidores finales. La comercialización también es conocida con el nombre de marketing. Los servicios de Essac Perú están orientados a las etapas de producción y transporte.

La empresa en estudio es líder en el segmento de lanzamientos de ductos off shore. Para soporte de sus operaciones posee una filial operacional y base en la ciudad de Macaé, la misma que está ubicada en el Estado de Río de Janeiro, en el país de Brasil.

Estando en el Mercado Latinoamericano, se crea en 1992 la filial de esta empresa transnacional brasileña en Ecuador, para la explotación del boom petrolero del país vecino del norte. En el año 1998 nace la filial de la transnacional brasileña en Bolivia con sede en Santa Cruz de la Sierra y finalmente en el año 2005 se instala la filial de esta transnacional en el Perú, en la ciudad de Lima. Essac Perú en nuestro país, cuenta con experiencia en obras de construcción civil en zonas como; Malvinas, Nuevo Mundo, Andoas y otras, ubicadas en la selva virgen peruana. Para los años 2017-2018, se tienen entre los principales proyectos; Kinteroni (500 colaboradores), objeto del estudio, por ser el más importante en cuanto a volumen poblacional e ingresos económicos para la empresa,

Paratori (100 colaboradores), Gran Tierra (100 colaboradores), Perenco (100 colaboradores) y Petrobras. (200 colaboradores).

El objetivo del presente trabajo, fue dado el prestigio de la empresa en estudio a nivel latinoamericano y el ritmo de crecimiento favorable que está teniendo en nuestro país, el utilizar el análisis efectuado, para corregir problemas, con el apoyo de la Matriz en Brasil, con el propósito de conseguir posicionar a la empresa dentro de la clasificación *Best Place to Work*, buscando ser un referente en el Perú. Según Levering, “las características que definen un buen centro de trabajo son el nivel de confianza, la sensación de orgullo de los empleados y el grado de camaradería interpersonal. Los hallazgos de este autor pueden resumirse de la siguiente manera; si tratamos a nuestros empleados como seres humanos dignos de respeto y confianza, si les entregamos poder y responsabilidad y, si los líderes somos íntegros y nos preocupamos verdaderamente por ellos, lograremos un buen clima. Pero ¿es rentable generar un buen clima?” (Fischman, D.; 2012, p.67). “Los desarrollos más recientes en la Administración, cuestionan la visión mecanicista propia de muchos teóricos de la gestión (el “mito” de la razón científica), y en su lugar promueven el estudio de las nuevas fuentes de creación de valor (clima organizacional, creatividad, innovación, comunicación, compromisos, motivación, valores)” (Saldanha, X.; 2010, p.1).

1.4. Delimitación del estudio

1.4.1. Delimitación espacial

La investigación se realizó en el campamento Kinteroni, el que se encuentra ubicado al este de la cordillera de los Andes, al norte de Camisea, en la cuenca baja del río Urubamba, concretamente en el Lote 57, perteneciente al valle del Bajo Urubamba, selva central, del Distrito de Echarate, Provincia de La Convención, Departamento del Cusco (Ver Mapa en Anexo 6).

1.4.2. Delimitación temporal

El período para la realización del presente estudio abarcó los años 2017 y 2018.

1.4.3. Delimitación del universo

La población estuvo conformada por los trabajadores destacados en el proyecto Kinteroni, cuyo universo durante los años en estudio estuvo conformado por 500 colaboradores. Se tomó para el estudio una muestra, la misma, que conforme se explica en el Marco Metodológico, en el Capítulo III del presente trabajo se seleccionaron 217 colaboradores. En el Anexo 5, señalado, se muestran las encuestas de estilos de liderazgo gerencial y de clima organizacional utilizados y en el Anexo 7, la forma como se recolectaron los datos de estas encuestas.

1.4.4. Delimitación del Contenido

Se investigó la relación que existe entre los estilos de liderazgo gerencial y las dimensiones del clima organizacional de la empresa Essac Perú.

1.4.5. Limitación del estudio

1.- Un punto que no fue investigado, es que pese a que los márgenes brutos de rentabilidad en el proyecto objeto del estudio de la empresa transnacional brasileña son buenos, por qué se escatimó inversión en un buen sistema de información integrado hasta el año 2017, que facilitara la data para una adecuada toma de decisiones así como permitiera contar con información en línea para cumplir oportunamente con el pago de los haberes del personal.

2.- La empresa no autorizó la difusión de la información financiera de la empresa, por lo que la misma será guardada en reserva.

3.- Existieron dificultades con el traslado de los encuestadores hacia zonas remotas para el caso del presente estudio, que estuvo supeditado a variables climatológicas, vale decir, que no existieran lluvias torrenciales que impidieran la salida de los vuelos directos desde el aeropuerto Jorge Chávez hacia el campamento, dado que prevalece la seguridad y salud en el trabajo bajo rigurosas normas previstas en el ISO 45001.

4.- Desde la posibilidad de la generalización, el presente estudio está circunscrita a un solo campamento, sin embargo, los resultados podrán ser extensivos a realidades similares y como referentes para otras.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Hacer una propuesta de valor que relacione el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.

1.5.2. Objetivos Específicos

Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.

Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.

Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

2.1.1. Liderazgo

Desde las primeras comunidades ya se evidenciaba el liderazgo, si hacemos un recorrido desde entonces hasta hoy; podemos decir que en Roma y Grecia antiguas, se consideraba el liderazgo como una gracia divina, denominada carisma. Con la Revolución Industrial, surgieron cambios cualitativos para el análisis del liderazgo, aparecieron las fábricas y con ellas la cooperación, haciendo que los obreros se unan, es entonces que surge la necesidad de un líder. Es así que un artesano puede dirigirse a sí mismo, pero los obreros en una fábrica necesitan un líder, un músico se dirige él mismo, pero la orquesta requiere ser liderada. Es así como nace el liderazgo.

Desde inicios de la dirección hay varios exponentes que hablaron del liderazgo. Entre ellos, Tead, O. (1935) quien se orientó en el trabajador, abordó el concepto de liderazgo, así como los métodos necesarios para ejercerlo introduciendo la dirección democrática en la formulación de objetivos haciendo participar a sus ejecutantes.

Parker, M. (1942), uno de los principales exponentes de la llamada psicología de la organización, enfatizó en la integración del individuo con la organización.

Barnard, Ch. (1971), sostiene la importancia de las relaciones sociales, usando su teoría de la organización como un sistema social, así como también piensa que es importante relacionar las características personales del individuo con las tareas a desempeñar.

Henry Fayol (1841-1925), planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas para el funcionamiento de una empresa y, que a cada función le correspondía una habilidad específica para ejercerla bien. Entre las funciones básicas se tienen las siguientes; técnicas, comerciales, financieras, contables, administrativas y de seguridad. Para desarrollar estas funciones, Fayol resalta las cualidades físicas, intelectuales, morales, culturales, de conocimientos especializados y las experiencias. Fayol destacó el espíritu de equipo y la importancia de las comunicaciones.

Las teorías del liderazgo expuestas en el punto 2.3. de esta investigación en orden cronológico son las siguientes:

1. La del campo social de Lewin, Lippit y White (1938-1939), que clasificó al liderazgo en autocrático, democrático y laissez-faire (permisivo).
2. La del enfoque humanista sostenido por Mc Gregor (1960), sobre las Teorías X e Y.
3. La de la rejilla gerencial estudiada por Blake y Mouton (1964)
4. La del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969)
5. La del estilo carismático y el modelo integrativo moderno: liderazgo transaccional y transformacional propuesto por Burns (1978)
6. La del liderazgo estratégico de Handscombe & Phillip (1992)

2.1.2. Clima organizacional

Frederick Taylor (1856-1915), a pesar que no habló en específico del clima organizacional, investigó el método más eficiente en cómo motivar a los trabajadores mediante incentivos económicos para que realizaran tareas repetitivas.

Henry Fayol (1841-1925), transformó el pensamiento administrativo orientado del individuo a la organización.

Elton Mayo, entre los años 1924 a 1933, comprobó mayor producción de los obreros cuando se mejoraron condiciones laborales, como la iluminación, demostrando así la importancia de la atención que reciben los trabajadores, por parte de sus líderes.

En 1950, Weber desarrolló la escuela estructuralista del Clima organizacional, que dejó de ver a las empresas desde el punto de vista productivo, para enfocarla socialmente. Las fábricas dejaron de ser entes aislados, pasando a formar parte de un sistema social en el que deben contemplarse entre otras variables, las sociales.

En 1960, a través del enfoque conductista del Clima organizacional se resaltaron las atenciones y estímulos que recibían los trabajadores para obtener comportamientos deseados en las organizaciones. Taylor, de la escuela científica, empezó a denominarlo: motivación.

Maslow, de la escuela científica, aportó a ella, su teoría de las necesidades humanas jerarquizadas por satisfacer; entre ellas, las siguientes: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Las teorías del clima organizacional expuestas cronológicamente en el punto 2.3. de esta investigación, son:

1. La del campo de Lewin (1930).
2. Los sistemas de administración de Likert (1946).
3. La de Motivación y Clima organizacional de Litwin y Stringer (1968)

4. La de la Escuela estructuralista de Martin & Colbs (1998).
5. La de la escuela de la Gestalt de Brunett (2004).
6. La de la escuela funcionalista de Brunett (2004).

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

2.2.1. A nivel nacional

1.- Alvarado, K.; Parodi G.; Ruíz, M., (2016) *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú. Estudiaron una muestra no probabilística de ciento noventa y seis personas para un universo de novecientos colaboradores a nivel nacional y el método utilizado fue el de la aplicación del “Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas MLQ, forma corta 5X, desarrollado por Bass y Avolio (Bass, 1985 y Avolio, 2004), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Completo desarrollado por ambos”. (Alvarado, K; Parodi, G; Ruíz, M., 2016, p.33)

Los métodos de los estilos de liderazgo que utiliza el MLQ son el transformacional, el transaccional y el laissez faire. Asimismo, “se utilizó el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997), que mide las tres dimensiones del compromiso: afectiva, normativa y de continuidad”. (Alvarado, K; Parodi, G; Ruíz, M., 2016, p.34). Finalmente, “se evalúa el *engagement* mediante el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), versión reducida, de Schaufeli y Bakker (2010), con una Escala de Likert de siete puntos (del 0 al 6) que va de nunca a siempre. “(Alvarado, K; Parodi, G; Ruíz, M., 2016, p.34). El objetivo de ésta última es la medición cómo el colaborador percibe su trabajo y cómo se siente en él.

El aporte de esta tesis a mi tema de investigación, soporta cómo los estilos de liderazgo inciden en el clima organizacional de las empresas que se encuentra prestando servicios al sector de extracción de minerales o gas natural y cómo un estilo de liderazgo adecuado permitiría un compromiso mayor en los colaboradores de la empresa para evitar los altos índices de rotación.

2.- Alva, C.; Gutiérrez, G.; (2016) *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: Evidencia en la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú. Hicieron uso de una muestra probabilística de ciento ochenta y cuatro personas de un universo de trescientos cincuenta colaboradores de la Gerencia de Operaciones de una empresa transnacional de servicios utilizando como método la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), 5 X forma corta, para la medición del liderazgo y para la evaluación del índice de rotación el modelo simplificado de Mobley. “Son muchos los motivos por los que un colaborador decide desvincularse de una organización. Sin embargo, el presente estudio se circunscribe al estilo de liderazgo”. (Alva, C.; Gutiérrez, G., 2016, p.6)

El aporte de esta tesis a mi tema de investigación fue entender cómo un estilo de liderazgo puede generar altos índices de rotación en una empresa transnacional de servicios.

3.- Beltrán, E.; Palomino, M.; (2014) *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú. Utilizaron la población del universo, por ser finita de 45 personas, aplicando la encuesta de clima laboral de Sonia Palma, además de focus group; centralizándose en investigar las razones que motiven que los docentes encuentren dimensiones críticas del clima laboral que influya negativamente, siendo determinante para la alta

rotación evidenciada, así como entrevistas a profundidad en los líderes de opinión de la institución educativa que permitan conocer su opinión sobre los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral.

El aporte de esta tesis a mi tema de investigación es sustentar cómo una mala gestión del clima organizacional generó un impacto negativo en la satisfacción laboral, incidiendo en los altos índices de rotación de personal.

4.- Campos, L; (2012) *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla-Callao*, (tesis de Maestría) Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Trabajó con una muestra no probabilística de 50 docentes, 30 padres de familia y 20 alumnos del quinto año de secundaria, que representaron el 50%, 30% y 20% del universo en una institución educativa de Ventanilla – Callao, utilizando como método para medir el liderazgo directivo un cuestionario adaptado de Kurt Lewin diseñado por el Dr. César Ruíz Alva de la Universidad Antenor Orrego que mide las tres dimensiones de los estilos de liderazgo; autocrático, democrático y liberal. Para la medición del Clima Organizacional, se utilizó el cuestionario de clima organizacional diseñado por el Mag. Salomón Berrocal Villegas de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, que miden tres dimensiones; identidad institucional, integración institucional y motivación institucional. Ambos instrumentos fueron validados por expertos docentes de la Universidad San Ignacio de Loyola.

El aporte de esta tesis a mi proyecto fue el sustento que existe una relación entre el estilo de liderazgo, para lo cual usa como herramienta de medición una encuesta adaptada del modelo de Kurt Lewin sobre los estilos de liderazgo con el clima organizacional de la empresa.

2.2.2. A nivel internacional

1.- Contreras, M; Jiménez L.; (2016) *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención*, (tesis de Maestría), Escuela de Postgrado de la Universidad del Rosario, Colombia. Trabajaron con la totalidad del universo del colegio de ciento treinta participantes para la encuesta del estilo de liderazgo y con el total de directivos de la institución de 30 colaboradores para la encuesta de Clima Organizacional. Para la medición del estilo de Liderazgo utilizó el “Test de Adjetivos de Pitcher (1999) y que respondió a cuatro categorías: Liderazgo No Deseable, que reúne los valores de empatía, compromiso y ejecución armónica de la dirección; Liderazgo No Deseable, que congrega las acciones que no son apetecidas ni valoradas por una organización respecto de líder; Liderazgo Ambivalente donde hay presencia de acciones de los dos estilos anteriores y No Liderazgo, como la ausencia de las características básicas de un líder”. (Contreras, M; Jiménez L.; 2016, p.27). Para la evaluación del Clima Organizacional, el autor usó la Escala del Clima Organizacional de Fernádes. (Fernádes, 2008)

El aporte de esta tesis a mi trabajo de investigación fue comprender cómo; el no configurar un estilo deseable de liderazgo incide en un “clima organizacional inadecuado, de mediana motivación, donde la sensación promedio es que se hallan en una entidad cuyas decisiones no son siempre firmes.” (Contreras, M; Jiménez L.; 2016, p.30).

2.- Cisneros, M.; Paredes, W.; (2013) *Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador*, (tesis de Maestría), Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador. Los autores utilizaron una muestra de 61 encuestas sobre un universo de 2,500 colaboradores de la empresa petrolera estatal. Hicieron uso de la técnica de la entrevista para los Estilos de Liderazgo, aplicada en los directivos que trabajaron

durante el estudio para la empresa pública de petróleos, con el fin de evitar el sesgo, las mismas que permitirán establecer si los líderes tienen comportamientos orientados a las tareas de la organización o a los subordinados de la empresa. Para la evaluación del clima organizacional fue utilizado el Cuestionario de Litwin y Stringer, midiendo solamente seis dimensiones; estructura, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y compromiso.

El aporte de dicha tesis para mi trabajo de investigación fue el entender que las empresas deben tener un liderazgo orientado hacia el interés por las personas, sin descuidar el interés por la producción (Liderazgo en Equipo), según el modelo de liderazgo de la Matriz Rejilla Administrativa de Blake y Mouton y utilizar un Estilo de Liderazgo Democrático según White y Lippitt. “Mediante el análisis de los diferentes estilos de liderazgo (variable independiente) si es categórico el impacto en el clima organizacional (variable dependiente) en la empresa pública de Petróleos en Ecuador; ya que el estilo del líder cambia automáticamente su clima organizacional” (Cisneros, M.; Paredes, W.; 2013, p.115)

3.- Araque, H., (2013), *Liderazgo Situacional y Satisfacción Laboral en las Empresas Mixtas Petroleras del Municipio Maracaibo del Estado de Zulia*, (tesis de Maestría), Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela. El autor utilizó una muestra de 7 supervisores y 69 supervisados sobre una población de 200 supervisores y 361 supervisados en 5 empresas petroleras del Municipio Maracaibo del Estado de Zulia. Los métodos utilizados fueron el Cuestionario de Hersey y Blanchard para la medición del Liderazgo Situacional para evaluar la utilización del estilo de liderazgo, evaluándose dos segmentos; a los supervisores y a los trabajadores y para medir la variable Satisfacción Laboral, se utilizó el Cuestionario con cinco alternativas de respuesta desde totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y totalmente en

desacuerdo, conformado por cuarenta ítems de preguntas cerradas, según la escala de Likert, validada por expertos.

El aporte de este estudio a mi tesis fue el de sustentar la teoría de la importancia del estilo de liderazgo utilizado por los ejecutivos de empresas dedicadas al rubro de comercialización de servicios de explotación de hidrocarburos que para contar con trabajadores altamente motivados y satisfechos, requieren de proveerlos no sólo de una remuneración sino también de un clima organizacional ameno, de reconocimiento y capacitación que promueva su identificación con la empresa y su deseo de pertenencia con la finalidad de evitar su rotación. “Muchos confían en sus capacidades y conocimientos, pero olvidan que éstos de nada sirven si no se logra tener buenas relaciones con los demás”. (Araque, H., 2013, p. 50)

4.- Chávez, M.; (2013), *La influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de las PYME Ecuatoriana*, (tesis de Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. La autora utilizó un estudio realizado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) referido a 191 empresas PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) ecuatorianas, siendo 68.1% pequeñas empresas y 31.9% medianas en el sector manufacturero de Quito. Chávez, para identificar los estilos de liderazgo empleados por los Jefes y cómo son percibidos por los colaboradores aplica los 6 estilos de dirección de Hay Mc Ber; coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitativo y capacitador, dando como resultado el Clima Organizacional que es medido utilizando el modelo de Great Place to Work. “Diversos estudios han demostrado que el 70% del clima percibido en una unidad se debe a la influencia del Estilo de Dirección del Líder; y el 30% a diversas variables que no son el liderazgo.” (Chávez, M.; 2013, p. 59). Estas otras variables “se refieren a otros aspectos que influyen el ambiente de trabajo como son: las características del trabajo, la estructura de la organización, y los sistemas de recompensa” (Chávez,

M.; 2013, p. 64). El Clima es medido en seis dimensiones; flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo.

El aporte de esta tesis a mi trabajo fue conocer las herramientas que se tienen para medir el liderazgo y su influencia en el clima organizacional de empresas como la presentada para el caso de Essac Perú.

2.3. Estructuras teóricas y científicas que sustentan el estudio

2.3.1. Liderazgo gerencial

“El liderazgo se define como la habilidad para gerenciar un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia” (Robbins, S; 2017; p.368).

“Cuando se complementan las competencias de liderazgo y gestión se obtiene lo que se conoce como un gestor de personas, quien combina la habilidad de gerenciar, con el liderazgo porque sabe que tan importante como tener el control y guiar es lograr el compromiso en los empleados, y que son tan necesarios los procesos y los procedimientos como el buen clima organizacional” (Arbaiza, L.;2017; p.323). En buena cuenta, el líder gerencial requiere no sólo de habilidades de manejar procesos y normas, características de un gerente, sino de características de ser proactivo e innovador orientarse al largo plazo, buscar nuevas oportunidades y retos, generar ideas y proyectos propios que lo apasionen e inspiren a otros, es también necesario que la persona sea proactiva e

innovadora, orientada al largo plazo y encontrarse en una constante búsqueda de nuevas oportunidades y retos, que definen a un líder.

2.3.2. Teorías de Liderazgo

1. - Enfoque Humanista (Teoría X e Y)

Mc Gregor (1960), postuló dos estilos de liderazgo, Teoría X y Teoría Y, basados en las actitudes y los supuestos del líder con respecto a la naturaleza de los subordinados y cómo se establece la relación entre ellos. Quienes pertenecen a la Teoría X consideran a los subordinados como animales de trabajo que sólo laboran ante la amenaza, “a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. (Robbins, S.;2017; p. 205). “El líder debe tener *mano dura* con los subordinados” (Arbaiza, L.; 2017; p.328). Mientras que los que pertenecen a la Teoría Y consideran que la gente quiere y necesita trabajar. “Los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar la responsabilidad. “(Robbins, S.; 2017; p. 205). “El líder Y facilita la autogestión y el autocontrol del grupo; es decir logra que los trabajadores se responsabilicen y se motiven para alcanzar sus objetivos y crecer; para ello les facilitan los recursos y las condiciones que requieren” (Arbaiza, L.; 2017, p.329). La teoría X se basa en el antiguo concepto del uso del garrote y la zanahoria y la creencia de la mediocridad en las masas. Se asume que los trabajadores son ociosos y que el trabajo es un castigo; por lo que se hace necesario, la supervisión y la motivación.

Las premisas de la Teoría X son que:

- Al ser humano no le gusta el trabajo, por lo que lo evitará a toda costa

- Los trabajadores son como caballos, necesitan que se les espuelee, fuerce, controle, dirija y que sean amenazados con castigos para la consecución de los objetivos organizacionales
- El típico trabajador evita todo tipo de responsabilidad, no es ambicioso y quiere la seguridad sobre todas las cosas, por lo tanto, requiere que sea dirigido.

Las premisas de la Teoría Y son que:

- Al individuo no le disgusta el trabajo
- No hace falta la coacción, la fuerza o amenazas para que los trabajadores se esfuercen por conseguir los objetivos organizacionales
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos de la empresa en la medida que obtengan recompensas por los logros alcanzados.
- El ser humano promedio aprenderá no sólo a aceptar las responsabilidades sino a buscarlas
- La mayoría de los trabajadores tienen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio, características que les permitirán solucionar problemas en cualquier organización.

2.- Teoría de la Rejilla Gerencial

Uno de los enfoques más reconocidos desarrollados en la **Universidad de Texas** para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial (Blake y Mouton, 1964). Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia que los gerentes pongan interés o preocupación tanto en las tareas (producción o resultados) como en las personas. Así, se logró la identificación de cinco posibles combinaciones gerenciales

El estilo gerencial autoritario representa una fuerte preocupación por los resultados, pero mínima por las personas.

El estilo gerencial “country club” enfatiza su preocupación en las personas y minimiza su preocupación por la producción.

El estilo gerencial *laissez faire* presta ninguna preocupación por la producción y tampoco por las personas.

El estilo gerencial mediocre logra un estándar medio entre la producción y las personas.

El estilo gerencial de excelencia o administración de equipos, donde se tiene un liderazgo óptimo en la producción y en las personas.

3.- La teoría del Liderazgo Situacional (TLS) de Hersey y Blanchard (1969)

La TLS también es conocida como modelo de ciclo vital y propone que el responsable de dirigir una organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. En la teoría del liderazgo situacional, se considera que la relación entre un líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre con su hijo. “La madurez se refiere a la capacidad y disposición de las personas para hacerse responsables de dirigir su comportamiento en una tarea determinada” (Arbaiza, L; 2017; p.331). Los líderes deben actuar como un progenitor que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Hersey y Blanchard se interesan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones; sus habilidades y su disposición para las tareas.

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard (1969) identifica las actividades necesarias para desarrollar un trabajo con el mayor rendimiento y eficacia que sea posible con las habilidades y conocimientos necesarios que tiene cada individuo. A continuación, evalúa los niveles de competencias, de motivación y de madurez de sus integrantes, para luego aplicar el estilo de

liderazgo adecuado para cada colaborador. Por lo tanto, tenemos cuatro estilos de liderazgo ante cuatro distintos tipos de colaboradores:

Estilo explicativo (No saben y no quieren)

El líder ordena, porque los colaboradores no tienen los conocimientos y habilidades ni quieren asumir responsabilidades.

Estilo de convencimiento o de vender (No saben, pero quieren)

El líder persuade, porque los colaboradores no tienen los conocimientos y habilidades, pero están motivados, tienen la disposición para aprender y tener responsabilidades.

Estilo participativo (Saben, pero no quieren)

El líder participa, debido a que los colaboradores cuentan con conocimientos y habilidades, pero su problema es que les falta madurez emocional o iniciativa, por tanto requieren de guía y motivación.

Estilo de delegación (Saben y quieren)

El líder delega porque sus colaboradores no sólo tienen conocimientos y habilidades sino también se encuentran motivados, son responsables, con iniciativa y emocionalmente maduros.

4.- Enfoques modernos: Carismático y el modelo integrativo moderno: Liderazgo Transaccional y Transformacional

Las teorías del liderazgo carismático señalan que responden a sus líderes en base al respeto y agrado que sienten por él (carisma). Están motivadas en hacer esfuerzos adicionales por ello. Ejemplos de ello, lo tenemos en la política, cuando el votante sufre en base al líder y no por su

partido. El Liderazgo Transaccional y el Transformacional (Burns, 1978) “no deben considerarse enfoques opuestos para lograr que las cosas se hagan, sino que se complementan entre sí. El Liderazgo transformacional se construye sobre el transaccional, y produce mayores niveles de esfuerzo y desempeño en los seguidores, que los que el liderazgo transaccional puede lograr por sí mismo. Sin embargo, lo contrario no ocurre. Por tanto, si es un buen líder transaccional, pero carece de cualidades transformacionales, lo más probable es que sea un líder promedio. Los mejores líderes son transaccionales como transformacionales.” (Robbins, S.;2017; p.382)

“El liderazgo transaccional es un tipo de liderazgo político basado en el intercambio o transacción que ocurre entre el líder y sus seguidores” (Arbaiza, L; 2017; p.336). El liderazgo transaccional se construye en base a transacciones, en acuerdos entre la empresa y sus trabajadores. Utiliza recompensas y castigos. En cambio, el liderazgo transformacional, busca cambios duraderos, al pretender transformar a los trabajadores y la forma en que la empresa opera. “El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo basado en la influencia y el cambio, es inspirador, promueve el cambio en sus seguidores en aspectos profundos como valores y creencias, y usa su carisma y capacidad para que los seguidores crean en la visión de la empresa que propone” (Arbaiza, L.; 2017; p.338). El líder transformacional no se centra en resultados sino en la persona que hace posible esos resultados.

Mientras que el liderazgo transaccional se fundamenta en el intercambio, el trabajador ofrece sus servicios y por ello recibe a cambio un salario y otros beneficios, en el liderazgo transformacional, el objetivo más importante es el proceso de influir, guiar y dirigir a los colaboradores de una organización, quienes siguen a su líder voluntariamente, buscando el éxito para conseguir los objetivos organizacionales.

El líder transformacional tiene una fuerte visión y personalidad, características importantes para cambiar las expectativas, percepciones, motivaciones y guiar al cambio dentro de una organización.

Las características del liderazgo transaccional son:

- 1.- La política de premios económicos según el rendimiento
- 2.- Estilo de liderazgo basado en la gratificación.
- 3.- Respeto por el compromiso mutuo, orden y valor cuantitativo de los resultados.

Las ventajas del liderazgo transaccional son que hay un beneficio mutuo, el trabajo es valorado y considerado ya que ambas partes consiguen su objetivo.

En cambio, las desventajas del liderazgo transaccional son que tiene poco alcance, sólo dura mientras se realiza el intercambio; por lo que no hay lealtad permanente. La gestión es pasiva por parte del líder, ya que sólo actúa si no se obtiene lo esperado. Así también la relación entre el líder y el trabajador es impersonal.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se define como un liderazgo que crea cambios valiosos y positivos en sus seguidores. Un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás y mirar hacia afuera de la organización como un todo. Es así que el líder aumenta tanto la motivación como la moral y el rendimiento del grupo de sus seguidores. Para Burns (1978), el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y las organizaciones.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985) propuso una teoría de Liderazgo Transformacional que se suma a las teorías iniciales de Burns (1978). A un líder transformacional, se le mide en

primer lugar, por la influencia sobre sus seguidores. Los seguidores de este líder sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y harán más de lo esperado. El líder transforma y motiva a sus seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual.

“Los gerentes necesitan aprender a ser líderes transformacionales, puesto que este tipo de liderazgo tiene un efecto sobre el índice de rotación de personal, elevan la productividad y reducen el estrés” (Arbaiza, L; 2017; p.339). El liderazgo transformacional para lograr una correcta gestión de las personas, necesita de cuatro acciones básicas definidas por Fischman en su libro *El líder transformador1*:

- **Estimulación intelectual:** Romper esquemas para fomentar la creatividad de los empleados.
- **Motivación inspiracional:** Capacidad del líder de comunicar la visión de lo que pretende lograr.
- **Consideración individual:** El líder se preocupa sinceramente por las personas, por lo que los motiva, los estimula y propicia su desarrollo
- **Influencia idealizada:** El líder se convierte en un referente, porque sus seguidores se convierten en admiradores y lo siguen por la gran confianza puesta en él.

5.- Teoría del liderazgo estratégico (Handsome Richard & Norman Phillip, 1992)

Se trata de la visión más amplia del liderazgo. El líder además de gerenciar y conocer el negocio, es capaz de relacionarse efectivamente con su equipo de trabajo para resolver cualquier problema. “Atiende todos los frentes de la organización, supervisa y guía, organiza y busca oportunidades. También entiende de cultura y clima organizacional, de gestión humana, del manejo de emociones y de tecnología y está familiarizado con los procesos de trabajo” (Arbaiza, L; 2017; p.340).

Se trata de un liderazgo que conoce las fortalezas y debilidades de su entorno, sabe de la influencia de los grupos que participan en su negocio y por tanto es el facilitador de la interacción continua, genera confianza y conoce de todas las actividades de la empresa. Tiene inteligencia emocional, hace y acepta críticas constructivas. Genera nuevas oportunidades cuando todas las otras puertas se le cierran y sabe cómo superar limitaciones presupuestales o de nómina.

“El líder estratégico debe estar presente en toda la organización, con los mandos medios y los ejecutivos, que deben ser líderes en su área y trabajar de manera interconectada. Necesita propiciar el cambio y el pensamiento estratégico e innovar y mejorar la calidad de vida en la empresa. El líder estratégico trabaja de manera descentralizada y permite la innovación y la participación a todo nivel” (Arbaiza, L; 2017; p.340). Se trata pues de un liderazgo más amplio que se encuentra inmerso en toda la organización generando cambios y mejoras en busca de mejorar tanto a la empresa como a sus trabajadores.

2.3.3. Clima organizacional

” Definimos el clima como la percepción del ambiente o atmósfera que se vive en la organización y de las distintas situaciones que afectan a la empresa; por tanto, es algo temporal y variable que no está arraigado en valores y creencias, sino que es más emocional (Arbaiza, L.; 2017; p.398). El concepto de clima organizacional se deriva del concepto de clima atmosférico, por la similitud que tiene, en términos de afectar el estado de ánimo de las personas y de su formación, producto de diversas variables que actúan influyendo unas a otras de manera continua.

Es por ello que el clima organizacional puede ser una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. “La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo” (Furnham, A; 2001; p.601).

“Las ventajas de crear un clima organizacional adecuado repercutirán en la mejora de la empresa. Existen estudios realizados en diferentes empresas en los que se demuestra dicha relación” (Estébanez, B.; 2005; p.39).

La motivación permite la mejora en el clima organizacional y se puede definir como el ofrecer las condiciones adecuadas por parte de un liderazgo para que la gente trabaje eficazmente. Los empleados valoran su trabajo en términos positivos o negativos.

“El clima organizacional es el conjunto de propiedades del ambiente empresarial, percibidos por los empleados y que influyen en su conducta en la empresa. Que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y que se sienta satisfecha de su trabajo depende en gran parte depende de dos condiciones:

1.- Las medidas en que se compagin en las expectativas del individuo en relación con lo que la organización puede darle y lo que él puede dar a la organización a cambio y las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.

2.- La naturaleza de lo que en realidad se intercambia (suponiendo que exista algún acuerdo)” (Krieger, M.; 2002; p.95).

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores relacionados con la dimensión de liderazgo (autoritaria, democrática, liberal); con el sistema formal, la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.), aspectos motivacionales que pueden ser económicos (remuneración, sistemas de incentivos), u otros (capacitaciones, atenciones médicas a través de entidades prestadoras de salud, sistemas de reconocimiento en público, apoyo social) que inciden en el comportamiento de trabajo.

Es importante la diferencia del clima organizacional con la cultura organizacional “que es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, por tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Shein, E; 2012; p.19). La cultura es la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten, otorgan significados y comprenden al mundo, es su personalidad, energía y carácter. En cambio, “el clima es la percepción del ambiente o atmósfera que se vive en la organización; es algo temporal y variable que no está arraigado en valores y creencias, sino que es más emocional. Se relaciona con la cultura porque se puede percibir un clima negativo cuando las personas no están alineadas con los valores de la organización” (Arbaiza, L.; 2017, p.399). Por tanto, mientras que la cultura es una forma que ya está arraigada en la organización por sus valores y creencias, el clima es más emocional y es la forma como el colaborador percibe la empresa en un determinado momento, susceptible de poder ser cambiado utilizando herramientas para ello.

2.3.4. Teorías de Clima organizacional

1.- Teoría de campo

Lewin (1930), “explica su Teoría de campo, indicando que el comportamiento es el resultado equilibrado de la reacción individual al ambiente. Resalta que el comportamiento del individuo, depende de la configuración total de todos los elementos que influyen en el individuo y que se presentan como tal únicamente a cada persona en cada circunstancia y que las personas reaccionan de distinta forma en distintos momentos en el trabajo, siendo algunas ocasiones inhibitoras y en otras motivadoras. “(Davis, K.; Newstrom, J.; 2015 pp.111 y 336)

La concepción que tiene el trabajador del ambiente con el cual interactúa, Lewin (1930) le llama “Clima psicológico” o “Atmósfera”.

“Esta teoría tiene como particularidad definir el rol que a los individuos les permite relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo que se forma un juicio valórico, de lo que es su realidad y modelo de conducta”. (Brunett, L; 1999; p.24)

El medio ambiente donde se desarrolla la empresa está dado por varias fuerzas incontrolables que afectan los resultados deseados y que los directivos no están en condiciones de controlar. Algunos aspectos relacionados con este tema son la rapidez con la que se dan los cambios, el crecimiento vertiginoso de la tecnología y los servicios, la globalización.

Es así como Lewin (1930) a partir de la creación de los climas para experimentar con grupos, llegó a demostrar que las diferencias en las conductas observadas, se debían a los diferentes climas o atmósferas, más que a las características propias de cada grupo.

2.- Teoría de los sistemas de administración

La teoría de los sistemas de administración (Likert, 1946), permite estudiar “en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales actuales contrastándolo con los climas organizacionales ideales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la percepción del clima laboral, se tienen tres grupos de variables;

a) Causales: referidas a las estructuras organizacionales y administrativas: reglas, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, competencias y actitudes entre otras.

b) Intermedias: referidas al estado interno y salud organizacional y constituyen los procesos de la organización; tenemos las siguientes: desempeño, liderazgo, motivación, rendimiento, lealtad, actitud, comunicación, percepción; entre otras.

c) **Finales:** son el producto obtenido de las dos anteriores, son las variables dependientes e impactan fuertemente a la organización en la productividad, servicio, nivel de costos, calidad y en las utilidades o pérdidas.” (Rodríguez, D; 2014; p.149)

Al interrelacionar estas variables, obtenemos cuatro posibles estilos de liderazgo:

- **SISTEMA 1: Líder autoritario explotador;** caracterizado por contar con una dirección desconfiada de su personal, predominando un sistema de recompensas y castigos, que ocasiona temor, con niveles de interacción casi nulos en donde la autoridad y decisiones están centralizadas.

- **SISTEMA 2: Líder autoritario paternalista;** caracterizado por ser una variación atenuada del sistema 1, prevaleciendo el carácter centralizado en la alta administración, hay una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, la interacción humana es mínima y la organización informal se considera como amenaza para los objetivos de la empresa. Se tiene un sistema de recompensas y castigos, pero menos arbitrario que en el Sistema 1; ofreciendo escasas recompensas de orden material o salarial, correspondiendo al tipo simbólico o social.

- **SISTEMA 3: Líder consultivo;** caracterizado por la confianza entre los jefes y subordinados, ofreciendo la imagen que se cuenta con un ambiente estable. Este líder pide a sus subordinados participación en opiniones acerca de las decisiones, pero reservándose el derecho de tomar la decisión final. Sin embargo, se enfatiza en los mecanismos de control y se usan mecanismos sociales para la motivación, como el premio y el castigo, haciendo hincapié en recompensas materiales, por ejemplo; incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades laborales o simbólicas; que pueden ser el prestigio y el estatus.

- **SISTEMA 4: Líder de estilo democrático;** caracterizado por dar algunas instrucciones a los subordinados. Les permite participación plena y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

El sistema de participación en grupo, genera confianza plena entre directivos y empleados, caracterizándose en la amistad y las responsabilidades compartidas. La principal motivación radica en la participación, la comunicación y la integración. Se trabaja en equipo y es considerado el mejor sistema para lograr los objetivos estratégicos a través de la participación conjunta. Se enfatiza en las recompensas y es muy raro que se presenten castigos.

3. - Escuela estructuralista

Martín & Colbs (1998), explica al Clima organizacional bajo el enfoque de la Escuela estructuralista. El clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto donde trabaja el colaborador, tales como la dimensión de la organización, la centralización o descentralización para la toma de decisiones, la cantidad de niveles de jerarquía de las autoridades, la clase de tecnología que se usa, las normas regulatorias del comportamiento individual. Si bien es cierto que, Martín & Colbs (1998) no niega la influencia de la personalidad del individuo, se enfoca principalmente en los aspectos de la estructura de la organización.

4. - Escuela de la Gestalt

El Clima organizacional, según Brunett (2004) se introdujo con Gellerman (1960) en el área de la psicología organizacional y estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento; la escuela de Gestalt y la escuela Funcionalista. Según la escuela de Gestalt, el todo no es igual a la suma de sus partes.

La escuela de la Gestalt aporta dos principios de la forma de percepción del individuo:

a.- Captar el orden de las cosas conforme existan en el mundo

b.- En función de cómo captan el orden de las cosas crean un nuevo orden integrando su pensamiento.

Los individuos comprenden el mundo que los rodea basados en los criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma cómo perciben su mundo.

5. - Escuela funcionalista

Brunett (2004), bajo el enfoque de la Escuela funcionalista, explica al Clima organizacional, señalando que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente o clima en que están inmersos y las diferencias individuales juegan un papel preponderante en la adaptación del individuo a su entorno.

Mientras que, con la Escuela de la Gestalt, al individuo no le queda más remedio que adaptarse al medio; los funcionalistas argumentan la existencia de las diferencias individuales y que por ello tienen la posibilidad de participar en el clima organizacional.

Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los sujetos tratan de obtener en la institución que colaboran. Las personas tienen necesidad de información proveniente de dónde trabajan, a fin de conocer los estilos de comportamiento que requiere la organización y alcanzar así su actuación concordante con dicha institución. Es así que: si una persona percibe hostilización en el clima organizacional, se comportará defendiéndose alcanzando así un equilibrio con su entorno; puesto que, para él, dicho clima requiere actuar a la defensiva.

2.4. Definición de términos básicos

Aseguramiento de la Calidad: Sistema integrado de actividades administrativas entre las cuales se incluye la planificación, implementación, evaluación, información y mejoramiento de la calidad para asegurar que un proceso, producto o servicio sea del tipo y calidad necesaria y esperada por el cliente. (Porras, C.; 2016; p.6)

Auditoría externa: Actividad que revela las oportunidades y amenazas claves que confrontan a una empresa. (David, F.; 2006; p. 80)

Auditoría interna: Estrategia que resume las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. (David, F. 2006; p.149)

Calidad: Conjunto de características de un producto o servicio que aportan valor al cliente. Es decir, ofrecer condiciones superiores en un producto o servicio al cliente, de lo que él esperaba recibir y a un precio accesible. Minimizar pérdidas en un producto o servicio pueda causar a la sociedad humana, mostrando interés por parte de la empresa en satisfacer al cliente. La visión actual de calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y, que una vez que lo obtenga se dé cuenta que era lo que siempre había querido. (Porras, C.; 2016; p.6)

Cliente: Consumidor. (David, F.; 2006; p. 133)

Cliente interno: Miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso, llevado a cabo en la misma empresa. (Porras, C.; 2016; p.16)

Clima organizacional: Percepción del ambiente o atmósfera que se vive en la organización y de las distintas situaciones que afectan a la empresa percibida por los miembros de la organización,

que influye en su comportamiento. Se trata de un conjunto de dimensiones que dan una visión global de la organización. (Arbaiza, L.; 2017; p.398)

Coaching: Facilitador de crecimiento. El coaching facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer, ni cómo hacerlo. El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas. El **coaching** se centra en el individuo, pero trae grandes beneficios también para la organización. (Fischman, D.; 2017; p.107)

Competencias: Clasificadas como genéricas, específicas y socioemocionales. Las genéricas, se refieren a la capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas, la habilidad para comunicarse adecuadamente y atender al público y la capacidad de autogestión, planificación y organización. Las específicas son los conocimientos y habilidades propias de la carrera. Las socioemocionales son las relacionadas con la capacidad para manejo de las propias emociones y relacionarse con las personas; además a la inteligencia emocional, las características personales y los valores individuales. (Arbaiza, L.; 2017; p. 383)

Comunicación: Es la base de las relaciones humanas y un proceso social de gran importancia pues los grupos se integran y funcionan gracias a ella. El fin de la comunicación no es sólo enviar información sino también influir en el comportamiento de las personas. (Arbaiza, L.; 2017; p. 263)

Comunicación organizacional: Comunicación corporativa o empresarial que realiza la empresa tanto hacia sus miembros como hacia el público para alcanzar sus metas. Es parte inherente a la formación de la empresa, clave en la construcción de su identidad y en sus prácticas cotidianas. (Arbaiza, L.; 2017; p. 264)

Comunicación estratégica: Diseño de comunicaciones con los grupos de interés, de forma tal que se logre posicionar la visión y misión de la empresa y las ventajas de adquirir sus productos y servicios. (Arbaiza, L.; 2017; p. 265)

Cuadro de indicadores: Documento en el que se comparan los resultados esperados con los reales, dando lugar a la investigación de las desviaciones de los planes. (David, F.; 2006; p. 307)

Cultura organizacional: Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que distinguen a una organización de las demás. (Robbins, S.; 2017; p.512)

Desvinculación laboral: Parte del ciclo de trabajo de un empleado es la salida de éste de la compañía, ya sea porque renunció de manera voluntaria o por qué fue despedido. (Martínez I.; 2008; p.3)

Gerente: Individuo que planifica, asigna recursos, asigna plazos, delega tareas, establece normas y procedimientos, soluciona problemas y toma medidas correctivas, se orienta a los resultados y busca la estabilidad. (Arbaiza, L.; 2017; p.321)

Líder: Individuo de un grupo que busca motivar, inspirar, generar confianza apelar a emociones y valores y lograr el compromiso, la colaboración y la satisfacción de los colaboradores. El líder se interesa genuinamente por sus seguidores, con quienes existe una conexión emocional y de quienes aprende. El líder se orienta al cambio, es dinámico, genera una visión y misión y una estrategia y aclara el panorama para todos los miembros de la compañía. (Arbaiza, L.; 2017; p. 322)

Estilo de liderazgo gerencial autoritario: Líder que centra en él mismo el poder de decisión, es centralista, ordena a sus subordinados lo que deben hacer, los controla y supervisa. (Arbaiza, L.; 2017; p. 324)

Estilo de liderazgo gerencial democrático: Líder que permite que el grupo participe en la toma de decisiones para descentralizar la autoridad, de este modo el grupo trabaja de manera fluida, responsabilizándose de su trabajo y sus miembros colaboran entre ellos, garantizando un producto o servicio de calidad. (Arbaiza, L.; 2017; p.325)

Estilo de liderazgo gerencial liberal: Liderazgo menos eficaz, pues implica que el líder deja que el grupo se desempeñe sin guía y a su manera y el grupo lo percibe como un líder que los abandona o no tiene interés en ellos. Se trata de un líder pasivo, que no se anticipa a los problemas, no actúa en el momento preciso, no toma decisiones y no asume su responsabilidad. Este tipo de liderazgo facilita la ocurrencia de faltas éticas, como corrupción, sabotaje, robos y fraude, por ello puede ser considerado como un estilo de liderazgo tóxico. (Arbaiza, L.; 2017; p.325)

Perfiles de puestos: Compilación de distintas descripciones de puestos de trabajo en un único documento que facilita la consulta sobre cada puesto. El diseño de puestos adecuado reduce el nivel de rotación de personal en la empresa. (Arbaiza, L.; 2017; p. 153)

Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): es un concepto que busca incorporar que las empresas deben dar frente a la sociedad, respuestas por sus acciones e impactos, asumiendo no sólo responsabilidades económicas, de generar riqueza, sino también legales, éticas y filantrópicas. (Caballero, J.; 2011; p.2)

Propuesta de valor: La suma total de todo aquello que experimenta y recibe la persona mientras forma parte de la organización, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el clima organizacional, el estilo de liderazgo, los colegas, expectativas y sueños de las personas. Conviene realizar una propuesta de valor que muestre la suma de ventajas emocionales y beneficios económicos. (Michaels, E.; 2003; p.18)

Rotación de personal: Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el volumen de personas que ingresan y salen de una empresa. (Chiavenato, I.; 2014, p.39)

Tareo: Registro y control del ingreso y asistencia del personal en el campo. (Coronado, E.; 2007; p. 44)

2.5. Fundamentos teóricos de las teorías que sustentan la hipótesis

2.5.1. Teorías del Liderazgo Gerencial

Teoría del Campo Social

La teoría que sustenta el estudio de liderazgo del presente Informe es la del Campo Social de Lewin con R Lippitt y R.K. White. (1938-1939) Enfatizan en las dimensiones derivadas de su estudio en relación; al tipo autoritario, democrático y liberal. Kurt Lewin considera al **líder autoritario** como aquel que asigna tareas específicas a los alumnos, indicando cómo, con quién y de qué manera se deben hacer las cosas. Se mantenía apartado emocionalmente del grupo; realizando críticas hacia los errores y cumplidos hacia los aciertos. Las consecuencias observadas fueron: ambiente tenso, hostilidad, culpas y otros. Este estilo de liderazgo es centralista y no es el apropiado en opinión del tesista.

El **líder democrático** realizaba indicaciones generales a modo de guía, dando lugar a las individualidades, y efectuando indicaciones y sugerencias para el logro de los objetivos grupales. Las consecuencias observadas en este grupo fueron: la aparición de un sentimiento de pertenencia al grupo, y una mayor participación y compromiso hacia la tarea. Este tipo de liderazgo, es más apropiado, porque el grupo trabaja de manera fluida, al recibir colaboración de todos sus miembros.

El **líder liberal (laissez-faire)** no fue participativo, otorgó al grupo total libertad, y no realizó sugerencias ni indicaciones. Las consecuencias fueron: baja participación y rendimiento, al tiempo que pidieron un cambio de líder. Este tipo de liderazgo tampoco es el adecuado por el investigador porque ocasionaría el fracaso del proyecto, más aún si se tiene en cuenta el grado de exigencia ejercido por el cliente **REPSOL**, que demanda supervisión por parte del líder.

El estudio más famoso de grupos inspirado por Lewin fue la investigación sobre climas sociales de grupo llevada a cabo en 1938 y 1939 en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White. Dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autoritario y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el liberal, un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autoritario) y con el centrado en el grupo (democrático). “El estilo de liderazgo autoritario dictaba lo que se tenía que hacer y no se preocupaba por las necesidades de autonomía y desarrollo de los grupos.

En cambio, en contraposición con el líder autoritario, el líder democrático compartía la toma de decisiones con sus subordinados y se preocupaba por la necesidad de éstos de contribuir a decidir lo que se hacía”. (Cuadrado, I; 2001; p.135) El experimento supuso llevar adelante exhaustivos registros de observaciones de las acciones y las incidencias en cada tipo de grupo. Los niños participaron en grupos conducidos de diversos modos a efectos de obtener los resultados según el tipo de liderazgo. Así, bajo el liderazgo autoritario, se producía menor iniciativa y mayor agresividad contra los compañeros. Los grupos dirigidos democráticamente eran mejores en estos aspectos y además eran preferidos por la mayoría de niños. Los grupos liberales o “laissez-faire” (dejar hacer, dejar pasar) mostraban una ausencia de objetivos e insatisfacción, reacción distinta a la observada en los grupos definidos como los democráticos.

La relación entre la forma de gerenciamiento y los comportamientos agresivos (efecto de la frustración) es el objetivo de la presente investigación. Los resultados muestran que las variaciones de las manifestaciones agresivas tienen que ver directamente con los climas organizacionales que se han establecido a partir de las dimensiones de liderazgo.

Como conclusión queda probado que, entre los tres tipos de liderazgo; el democrático fue el más idóneo tanto para el desarrollo de las tareas como para la conducta de los niños, puesto que desarrolla aspectos muy positivos de la conducta humana haciendo que los individuos sean más productivos y manejables mientras que bajo el liderazgo autoritario, los sujetos se convierten en amenaza tanto entre sus compañeros como con ellos mismos.

El estilo liberal quedó completamente descartado como forma válida de liderazgo puesto que los sujetos fueron incapaces de establecer sus propios patrones de trabajo, demostrando que siempre son necesarias pautas normativas para el comportamiento grupal. En el estilo de liderazgo democrático, quedo demostrado al final del experimento, que los individuos examinados no necesitaron ningún control, porque actuaban por voluntad propia y no bajo obligación.

Lewin con R. Lippitt y R.K. White de la Universidad de Iowa, “llegan a conclusiones que el liderazgo democrático o centrado en el grupo, produce una atmósfera de mayor satisfacción y amistad, mayor interés y motivación para el trabajo (incluso en ausencia del líder) y al menos la misma producción real, aunque con más calidad y originalidad”. (López, E.; 2013; p.8)

El líder autoritario “determina todas las normas. Las fases de la actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.

El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos. El líder está personalmente para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas.” (López, E; 2013; p. 8) “Aparecen reacciones de frustración y agresión, conductas restrictivas de desinterés, apatía y tendencia a huir. Las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal. Se manifestó una notoria sumisión ante el líder. El rendimiento, aunque es alto al principio va disminuyendo

como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan. “(López, E.; 2013; p.8)

El líder democrático tiene como opciones que “todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.” (López, E.; 2013; p.8) La relación del líder con el grupo es fuerte porque lo consideran su igual.

El laissez-faire o liberal no cuenta con la participación del líder. “Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas”. (López, E.; 2013; p. 9) Los resultados que se arrojan para este tipo de liderazgo son demasiado bajos.

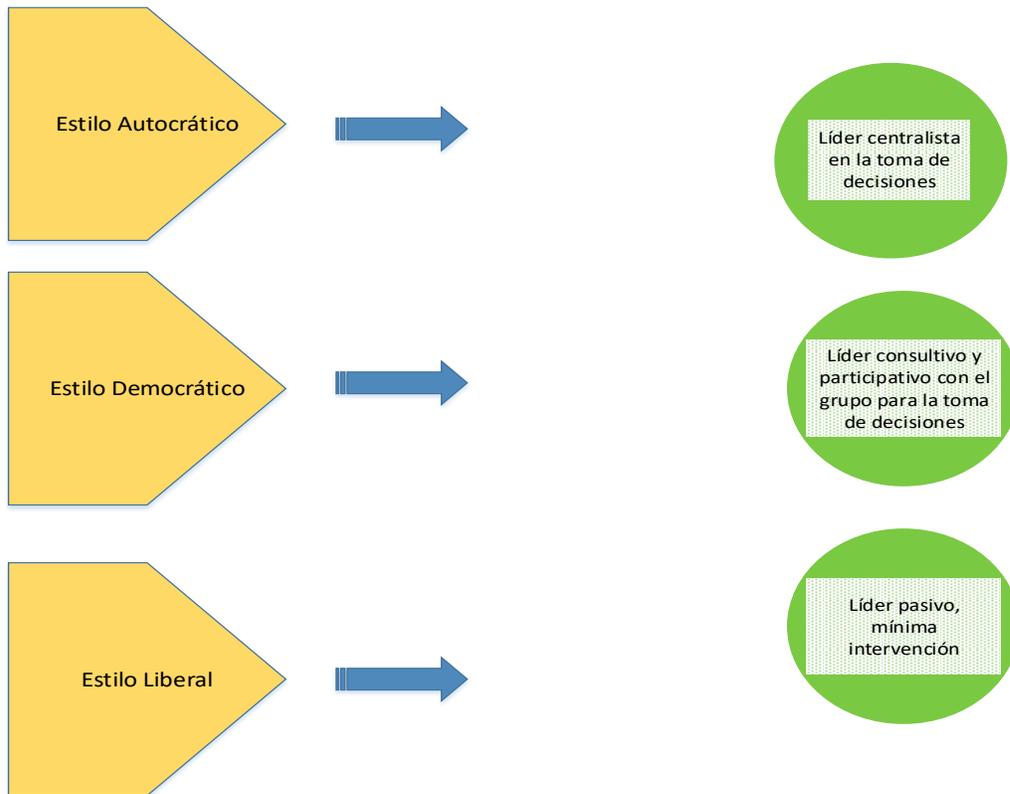


Figura 3 Mapa conceptual de Estilos de Liderazgo gerencial según Kurt Lewin
Fuente: Elaboración propia, año 2019

2.5.2. Teorías de Clima Organizacional

Teoría de Motivación y Clima organizacional

Litwin y Stringer (1968), intentan explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando; la motivación y el clima organizacional. Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” (1968) para comprobar la influencia del estilo de liderazgo en el clima organizacional sobre la motivación entre los diferentes miembros en una organización.

Dichos autores se plantearon en dicha investigación los siguientes tres objetivos:

- 1.- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.

- 2.- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través de un exhaustivo análisis que evaluaba el contenido inmerso en el pensamiento imaginativo.
- 3.- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional

Este estudio es el que soporta esta investigación en cuanto al estudio del clima organizacional. El clima organizacional de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable laborar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben los miembros pertenecientes a la organización. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Dichos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de nueve dimensiones que pueden ser cuantificadas. Según Litwin y Stringer (1968), las dimensiones, que serán explicadas a continuación son las siguientes:

1. Estructura:

Hace referencia a la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de su cargo. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, visualizada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional siempre son necesarias las normas, reglas, políticas, procedimientos, y otros, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa y las que tienen que respetar y obedecer los trabajadores en el desempeño de sus labores.

El resultado positivo o negativo, se dará en la medida que la organización tenga el control sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en toda empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto importante en cualquier institución que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad:

Este aspecto se relaciona con la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha dependencia con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las actividades encargadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo u oficio que ocupemos, si estamos desarrollando lo que nos complace hacer, nuestras labores siempre serán importantes, manteniendo la idea que estamos aportando un granito de arena a la empresa y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el nivel de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa:

¿Qué obtenemos a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados logrados en la realización de nuestro trabajo?

La remuneración, medida como un sueldo justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primero de los incentivos en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar que la remuneración sea justa y los resultados del trabajo logren las metas esperadas, los seres humanos “reclamamos” una distinción adicional.

4. Desafíos:

En la medida que la empresa promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados, los desafíos ayudarán en mantener el clima competitivo, altamente necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal en todos los niveles, el buen trato y la cooperación, con fundamento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo siempre controlado en límites precisos, sin exageraciones que den lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) u otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo para la consecución de objetivos comunes que se relacionen con los objetivos empresariales.

7. Estándares:

Un estándar, sabemos, establece una medición que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con racionalidad y que puedan ser logrados sin exagerar esfuerzos, los miembros del equipo los percibirán, como justos o equitativos.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Estas desavenencias podrán ser generadas por diferentes motivos: que se relacionan con el trabajo o sino con lo social y podrá darse entre trabajadores del mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

En la actualidad la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa en forma activa y sentir que está aportando sus mejores esfuerzos por lograr los objetivos institucionales.

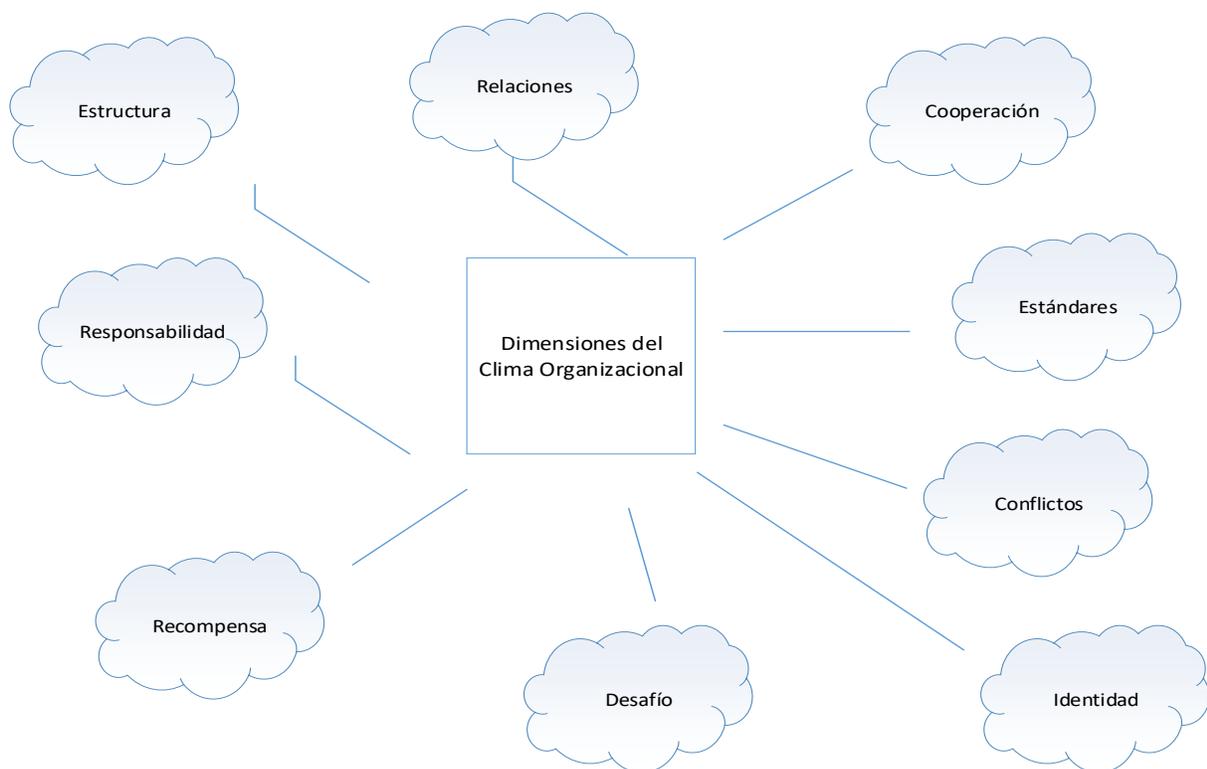


Figura 4 Mapa conceptual del Clima organizacional según Litwin y Stringer
Fuente: Elaboración propia, año 2019

2.6. Hipótesis

2.6.1. General

H_i Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.

2.6.2. Específicas

H_1 : Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú

H_2 : Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú

H_3 : Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú

2.7. Variables

Se trata de una investigación correlacional de diseño transeccional o transversal, dado que se levanta la información en un solo momento, donde las variables son;

Variable X = Estilo de Liderazgo gerencial distingue:

X1 Estilo de Liderazgo gerencial autoritario

X2 Estilo de Liderazgo gerencial democrático

X3 Estilo de Liderazgo gerencial liberal

Variable Y = Clima Organizacional distingue nueve dimensiones

Y1 Dimensión Estructura

Y2 Dimensión Responsabilidad

Y3 Dimensión Recompensa

Y4 Dimensión Desafíos

Y5 Dimensión Relaciones

Y6 Dimensión Cooperación

Y7 Dimensión Estándares

Y8 Dimensión Conflicto

Y9 Dimensión Identidad

En el Anexo 4 del presente trabajo se presenta la Matriz de operacionabilidad de las variables.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, diseño y método de investigación

El estudio es de tipo no experimental; en cuanto no se manipularon intencionalmente ninguna de las variables estudiadas, por su expresión estadística es cuantitativa porque se asignaron valores matemáticos a las variables medidas, en cuanto a la utilidad es aplicada, porque se quiere verificar si las variables analizadas, se comportan, como estudios previos lo han demostrado en otros ambientes o ámbitos de investigación.

Metodológicamente los datos fueron emparejados en las dos variables para aplicar el método correlacional que permitió conocer la intensidad y la dirección de la relación entre las variables liderazgo y clima organizacional, así mismo es descriptivo porque permitió caracterizar a la muestra estudiada en ambas variables. Para lo cual, el diseño que se aplicó fue “el transversal, porque los datos fueron levantados en un solo evento” (Sánchez, H.; Reyes, C.; 2015, p.12), (Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P.; 2014, p.17), (Alarcón, R., 2012; p.11).

3.2. Población y muestra.

3.2.1. Población.

La población está conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa de construcción civil Essac Perú, que se encuentran asignados a Kinteroni, el proyecto en los años estudiados fue uno de los más importantes de la empresa en nuestro país. La planilla de la empresa que actualmente se encuentra destacado en dicha zona está constituida por 500 colaboradores.

Tabla 9

Resumen de la distribución porcentual Kinteroni

Categoría en obra	Frecuencia	%
1.- Administrativos	62	12.40%
2.- Operativos	438	87.60%
Totales	500	100.00%

Fuente: Elaboración propia, año 2018

La población en cuanto a los administrativos se encuentra conformado por 62 profesionales, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 10

Distribución poblacional administrativa

Administrativos	Número	%
Superintendente Campamento	1	0.20%
Jefe de Proyectos	1	0.20%
Coordinador de Control de Proyectos	1	0.20%
Jefe Logístico	2	0.40%
Jefe de HES	2	0.40%
Jefe Almacenes	2	0.40%
Jefe de Calidad	2	0.40%
Encargado de Sistemas	2	0.40%
Jefe Médico Ocupacional	4	0.80%
Asistente Administrativo	4	0.80%
Analista Contable	3	0.60%
Analista de Recursos Humanos	5	1.00%
Asistente de Calidad	5	1.00%
Instructor de HES	5	1.00%
Topógrafos	4	0.80%
Asistente Sistemas	4	0.80%
Cadistas	5	1.00%
Enfermeros	10	2.00%
Total Administrativos	62	12.40%

Fuente: Elaboración propia, año 2018

En cuanto a los operativos, tenemos a 438 colaboradores, distribuidos del siguiente modo:

Tabla 11
Distribución poblacional operativa

Funcionarios de Operaciones	Número	%
Jefe Supervisor de Plantas de Agua	6	1.20%
Jefe Ingeniero Mecánico	10	2.00%
Jefe Ingeniero Civil	10	2.00%
Amoladores	25	5.00%
Gasfiteros	25	5.00%
Inspector de Soldadura	10	2.00%
Soldadores	24	4.80%
Mecánico de Equipos Pesados	20	4.00%
Electricistas	20	4.00%
Inspector de Obras Civiles, Gasoductos	15	3.00%
Ayudante Mecánico	35	7.00%
Asistente Mecánico	35	7.00%
Albañiles	20	4.00%
Peones	23	4.60%
Soldadores 3G	35	7.00%
Operarios	35	7.00%
Soldadores 4G	45	9.00%
Conductores de Maquinaria Pesada	45	9.00%
Total Personal Operativo de Obra	438	87.60%

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.2.2. Diseño de muestra

Dentro de esta población se tomó la muestra por grupos de trabajadores, debido a que el objeto del presente estudio se concentra en su mayor parte en colaboradores que se encontraron trabajando en campo, en una zona remota de la Selva peruana. Tomando como base la planilla de trabajadores destacados, se conformó el diseño de muestra utilizando la fórmula de Cochran (1990), siguiendo el siguiente procedimiento:

$$N = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2}$$

$$E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q$$

Reemplazando:

$$\frac{480.2000}{2.2079} =$$

217

Tabla 12

Distribución de la muestra administrativa

Administrativos	Número	Muestra
Superintendente Campamento	1	0
Jefe de Proyectos	1	0
Coordinador de Control de Proyectos	1	0
Jefe Logístico	2	1
Jefe de QHES	2	1
Jefe Almacenes	2	1
Jefe de Calidad	2	1
Encargado de Sistemas	2	1
Jefe Médico Ocupacional	4	2
Asistente Administrativo	4	2
Analista Contable	3	1
Analista de Recursos Humanos	5	2
Asistente de Calidad	5	2
Instructor de HES	5	2
Topógrafos	4	2
Asistente Sistemas	4	2
Cadistas	5	2
Enfermeros	10	4
Total Administrativos	62	26

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Tabla 13
Distribución de la muestra operativa

Funcionarios de Operaciones	Número	Muestra
Jefe Supervisor de Plantas de Agua	6	3
Jefe Ingeniero Mecánico	10	4
Jefe Ingeniero Civil	10	4
Amoladores	25	11
Gasfiteros	25	11
Inspector de Soldadura	10	4
Soldadores	24	10
Mecánico de Equipos Pesados	20	9
Electricistas	20	9
Inspector de Obras Civiles, Gasoductos	15	7
Ayudante Mecánico	35	15
Asistente Mecánico	35	15
Albañiles	20	9
Peones	23	10
Soldadores 3G	35	15
Operarios	35	15
Soldadores 4G	45	20
Conductores de Maquinaria Pesada	45	20
Total Personal Operativo de Obra	438	191

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Tabla 14
Resumen de la distribución de la muestra Kinteroni

Categoría en Obra	Muestra	%
1.- Administrativos	26	11.98%
2.- Operativos	191	88.02%
Totales	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia, año 2018

La población de estudio, al igual que la muestra; estuvo segmentado de la siguiente manera:

Nacionalidad	Muestra	%
1 Peruana	187	86.18%
2 Ecuatoriana	30	13.82%
Totales	217	100.00%

Instrucción	Muestra	%
1 Profesional	54	24.88%
2 Técnico	129	59.45%
3 Secundaria	34	15.67%
Totales	217	100.00%

Antigüedad en el cargo	Muestra	%
1 Menos de 12 meses	120	55.30%
2 Desde 12 a 24 meses	58	26.73%
3 Desde 25 a más meses	39	17.97%
Totales	217	100.00%

Edad	Muestra	%
1 De 21 a 29 años	114	52.53%
2 De 30 a 39 años	87	40.09%
3 De 40 a más años	16	7.37%
Totales	217	100.00%

Estado Civil	Muestra	%
1 Soltero	73	33.64%
2 Casado	30	13.82%
3 Conviviente	114	52.53%
Totales	217	100.00%

Ubicación	Muestra	%
1 Administrativo	26	11.98%
2 Operativo	191	88.02%
Totales	217	100.00%

Tabla 15
Resumen de la distribución de la muestra por grupo ocupacional

Cargos	Muestra	Sub-totales	%
Categoría 1: Jefes/Enc./Sup./Mandos Medios			
Jefe Logístico	1		
Jefe Calidad	1		
Jefe HES	1		
Jefe Almacenes	1		
Encargado de Sistemas	1		
Sup. Planta de Agua	3		
Asistente Administrativo	2		
Analista Contable	1		
Analista Recursos Humanos	2		
Asistente Sistemas	2		
Cadistas	2		
Topógrafos	2	19	8.76%
Categoría 2: QHES			
Asistente de Calidad	2		
Médicos ocupacionales	2		
Enfermeros	4		
Inspectores HES	2	10	4.61%
Categoría 3: Equipo de mecánica			
Ing. Mecánico	4		
Asistentes mecánicos	15		
Ayudantes mecánicos	15		
Mecánicos de Eq. Pesados	9	43	19.82%
Categoría 4: Equipo Gasoductos			
Insp. De obras gasoductos	4		
Gasfitero	11		
Amoladores	11		
Inspector de soldaduras	4		
Soldadores	10		
Soldadores 3G	15		
Soldadores 4G	20		
Electricistas	9	84	38.71%
Categoría 5: Equipo de obras civiles			
Insp. De obras civiles	3		
Ing. Civil	4		
Conduct. Maq. Pesada	20		
Albañiles	9		
Operarios	15		
Peones	10	61	28.11%
Total	217	217	100.00%

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica indirecta; el cuestionario usado para la variable Liderazgo, fue el Test de Estilo de Liderazgo del autor Kurt Lewin, dado que “es el que estudia de manera más concreta la relación de los *climas de grupo* en relación con los *estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire*” (Sánchez, J.; 2010; p.45). Este test no sólo se adaptó mejor a la investigación materia del presente estudio, en lo referente a la relación del estilo de liderazgo con el clima, sino que se acomodó muy bien para medir a una empresa como Essac Perú, caracterizada por contar con personal administrativo y en el campo (obra).

En el caso del Clima organizacional, se utilizó el Cuestionario de Percepción del Clima de los autores Litwin y Stringer; porque “enfatisa la influencia de sus líderes en la situación del Clima, midiendo la motivación y comportamiento de las personas que trabajan en la organización a través de nueve dimensiones que pueden ser cuantificadas” (Contreras, B; p.32; 2009). Dichas dimensiones que ya fueron señaladas en el capítulo II, del presente estudio son; Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafíos, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad. La revisión psicométrica fue realizada por el Dr. Luis Alberto Vicuña Peri. Ambos tests se encuentran en el Anexo 5.

Para ambos casos, se utilizaron técnicas psicométricas que consisten en aplicar a la muestra destino, tests o cuestionarios válidos y confiables; esto es, que demuestren que miden lo que se proponen y con el menor error posible, cuyas fichas técnicas se presentan a continuación:

Ficha Técnica cuestionario de Estilos de liderazgo:

Título: Test de Estilos de Liderazgo

Autor: Kurt Lewin

Procedencia: Estados Unidos

Objetivo: Medir el estilo de liderazgo, a través de tres escalas: Autoritario, Democrático y Permisivo.

El cuestionario está constituido por 33 ítems distribuidos en tres estilos de liderazgos que a continuación se identifican:

Estilo de liderazgo Autocrático Medido por los ítems: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31

Estilo de liderazgo Democrático Medido por los ítems: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32

Estilo de liderazgo Laissez Faire Medido por los ítems: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33

Aplicación: Se puede aplicar de modo individual o colectivo por grupos no mayores de 25 por vez.

Duración: 30 minutos aproximadamente

Confiabilidad: Este instrumento fue revisado en el estudio realizado por Lino Estela Chilón en el año 2006, en su tesis de Maestría en Comportamiento Organizacional en la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma, que determinó la confiabilidad del instrumento aplicando el coeficiente de Kuder (Kr-20) en 0.90. Asimismo, en el año 2016, Enrique Jiménez Alegría validó la prueba encontrando un coeficiente de fiabilidad con el coeficiente de Cronbach de 0.82. Estas validaciones son un referente que permiten aseverar que el cuestionario usado en la presente tesis tiene un margen mínimo de error.

Para nuestro estudio, se revisó la confiabilidad con el método de la consistencia interna alfa de Cronbach encontrando coeficientes mayores de 0.72 que indican que el cuestionario mide dentro de los márgenes de error permitido para escalas referidas a sentimientos (Ver Tabla 16).

Tabla 16

Confiabilidad por consistencia interna Alfa de Cronbach con datos del presente estudio

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Autocrático	0,901	0,926	11
Democrático	0,924	0,927	11
Laissez Faire	0,724	0,826	11

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Validez: La revisión de la validez de este test fue realizada por el método de constructo, para las tres dimensiones de estilos de liderazgo, encontrando que los tres estilos de liderazgo cumplen con los criterios correspondientes de correlaciones mayores de 0.21 en los coeficientes corregidos, lo que significa que el test aplicado mide lo que se propuso medir, tal como se observa en la Tabla siguiente:

Tabla 17

Validez por el método de constructo: estadísticos total-elemento caso Essac Perú

Tipo	Pregunta	Media de escala si se elimina el elemento	Varianza escala elimina elemento	si el	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Autocrático	1	36.86	61.26		0.28	0.73
	4	36.60	57.98		0.49	0.71
	7	36.36	58.56		0.46	0.71
	10	36.71	60.80		0.28	0.74
	13	36.37	57.96		0.48	0.71
	16	36.72	60.82		0.35	0.72
	19	36.92	60.32		0.33	0.73
	22	36.95	59.38		0.33	0.73
	25	36.61	56.36		0.57	0.70
	28	36.06	63.29		0.30	0.73
	31	36.10	59.60		0.40	0.72
Democrático	2	39.58	53.42		0.35	0.74
	5	39.25	49.17		0.57	0.71
	8	39.77	50.58		0.42	0.73
	11	39.55	49.16		0.49	0.72
	14	40.27	50.95		0.41	0.73
	17	39.33	52.85		0.38	0.74
	20	39.90	46.54		0.65	0.70
	23	39.78	51.93		0.44	0.73
	26	40.70	55.85		0.22	0.75
	29	39.86	51.70		0.37	0.74
	32	40.35	54.26		0.23	0.73
Laissez - Faire	3	36.86	51.26		0.22	0.71
	6	36.50	49.09		0.31	0.72
	9	36.48	48.83		0.35	0.73
	12	35.72	49.68		0.36	0.72
	15	35.77	49.88		0.27	0.71
	18	36.31	45.73		0.42	0.72
	21	36.32	44.85		0.55	0.73
	24	36.48	47.66		0.44	0.70
	27	35.97	49.47		0.34	0.71
	30	35.90	49.23		0.31	0.72
	33	36.91	51.05		0.23	0.70

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Interpretación: Para interpretar el cuestionario de estilo de liderazgo, las respuestas numéricas se suman, el resultado es el puntaje directo que se convierte a una escala de seis grados y categorías, así por ejemplo si un examinado registra 55 puntos, corresponde al grado 5 y su categoría es Muy Alto según el estilo de liderazgo para el tipo en estudio (ver Tabla 18).

Tabla 18
Categorías Puntaje Acumulado del Instrumento Estilos de Liderazgo Gerencial

Categoría	Escala	Puntaje Directo			
Extremo	6	62	Hasta	66	
Muy Alto	5	51	Hasta	61	
Alto	4	40	Hasta	50	
Poca	3	29	Hasta	39	
Muy Poca	2	18	Hasta	28	
Indefinido	1	11	Hasta	17	

Fuente: Kurt Lewin, Encuesta de Estilos de liderazgo.

Ficha Técnica cuestionario de clima organizacional:

Título: Cuestionario de clima organizacional

Autor: Litwin y Stringer

Procedencia: Estados Unidos

Revisión Psicométrica: Luis Alberto Vicuña Peri (2010).

Objetivo: Medir la percepción del clima organizacional en el participante a partir de nueve dimensiones desde el enfoque de Litwin y Stringer, que se describen en el Anexo 5.

Aplicación: Se puede aplicar de modo individual o colectivo por grupos no mayores de 25 por vez.

Duración: 20 minutos aproximadamente

Confiabilidad: El índice de error de medición del cuestionario fue por realizado en el año 2006, por el método de la consistencia interna utilizando la fórmula K20 de Kuder-Richardson, en Lima, en el año 2006 por Katherine Lecaros Márquez, en su tesis de Maestría con mención en Comportamiento organizacional en la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma encontrando un coeficiente de 0.92, muy alta.

En el estudio de revisión por el Dr. Luis Vicuña Peri, como producto de su participación como capacitador en el Curso de Gestión Institucional, desarrollado por el Ministerio de Gestión Institucional (Oficina de apoyo a la Administración de la Educación) del año 2007 al 2010, encontró un coeficiente de fiabilidad de 0.98.

Con los datos del presente estudio se efectuó la revisión utilizando el mismo procedimiento y se encontró un cociente Kuder-Richardson de 0.775, y con el método Alfa de Cronbach de 0.740 como se puede ver en en la siguiente tabla dejando entrever en ambos casos que el coeficiente está dentro de los márgenes de error permitidos para este tipo de test psicológicos.

Tabla 19
De confiabilidad con el procedimiento Alfa de Cronbach con la muestra de 217 colaboradores del presente estudio

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,740	0,745	9

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Validez: La validez de esta prueba fue realizada por el método de análisis de constructo. Por los coeficientes obtenidos se observa que cada dimensión es parte del mismo fenómeno. Se cumplen con los criterios correspondientes de correlaciones mayores de 0.21; en los coeficientes corregidos,

siendo un indicador positivo de la validez del cuestionario para medir la Percepción del Clima Organizacional.

Tabla 20

Análisis de validez de coherencia de ítem test con datos del presente estudio.

Dimensión	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Estructura	15,9447	74,034	0,567	0,719
Responsabilidad	14,6959	57,194	0,322	0,774
Recompensa	15,6313	48,938	0,911	0,702
Desaffo	15,6452	49,563	0,909	0,704
Relaciones	14,0968	57,153	0,324	0,754
Cooperación	15,6912	51,668	0,863	0,719
Estándares	12,5392	72,907	0,262	0,739
Conflicto	15,1429	57,067	0,345	0,752
Identidad	14,9355	57,811	0,263	0,779

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Calificación: Para obtener el puntaje escalar, se suman los valores que corresponden a cada respuesta al ítem. El puntaje de cada dimensión corresponde al puntaje dado por el examinado en una escala polarizada de diez grados.

La interpretación tanto de cada escala como del puntaje total se efectúa convirtiendo el puntaje directo a Decatipo mediante la tabla que a continuación se reproduce.

Tabla 21

Conversión de puntajes directos a puntuación decatipo para cada dimensión del Clima Organizacional y Clima Total.

Puntaje Decatipo	Categoría	Puntaje por dimensión	Puntaje Directo escala total	Puntaje Decatipo
10	Muy Positiva	10	86 a más	10
8-9	Tendencia Positiva	8 a 9	69 a 85	8-9
6-7	Positiva	6 a 7	51 a 68	6-7
4-5	Tendencia negativa	4 a 5	33 a 50	4-5
2-3	Negativa	2 a 3	16 a 32	2-3
1	Muy Negativa	1	15 o menos	1

Fuente: Kurt Lewin.

3.4. Descripción de procedimientos de análisis

3.4.1. Procedimientos empleados en la recolección

Para la recolección de datos se coordinó con la Alta Gerencia de Essac Perú, conforme se aprecia en el Anexo 7 del presente trabajo. Cabe señalar que tuvimos especial cuidado en la selección y capacitación de los encuestadores, para disponer de los horarios libres y que no interfieran con el trabajo de campo de la empresa. Organicé que los encuestadores en grupo realicen un promedio de 55 encuestas de Liderazgo gerencial y 55 encuestas de Clima organizacional por semana, teniendo en cuenta lo ya señalado en el antes citado anexo.

3.4.2. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En el análisis de los datos recolectados en la encuesta aplicada, se hizo uso de herramientas de estadística descriptiva tales como la obtención de la media de respuestas del grupo sujeto a estudio y el análisis gráfico. Las respuestas al cuestionario de Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin tuvieron la siguiente escala de respuestas:

- Definitivamente en desacuerdo (DD) valor escala 1 grado
- Muy en Desacuerdo (MD) valor escala 2 grado
- En Desacuerdo (D) valor escala 3 grado
- De Acuerdo (A) valor escala 4 grado
- Muy de Acuerdo (MA) valor escala 5 grado
- Definitivamente de acuerdo (DA) valor escala 6 grado

Para el caso de la encuesta de clima organizacional, se contempló los nueve factores ya señalados en el capítulo 2.5.2., de los autores Litwin y Stringer, a continuación, reiterados:

- **ESTRUCTURA**
- **RESPONSABILIDAD** (*empowerment*)
- **RECOMPENSA**
- **DESAFIO**
- **RELACIONES**
- **COOPERACIÓN**
- **ESTANDARES**
- **CONFLICTOS**
- **IDENTIDAD**

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En esta sección se presentan los resultados, iniciando por el análisis de los datos para conocer si se distribuyen o no conforme al modelo estocástico de la normal estadística y a partir del mismo, decidimos el método estadístico de correlación e inferencia más apropiado.

Los análisis de resultados se iniciaron por correlacionar los estilos de liderazgo con las dimensiones del clima. Ello permitió describir a las variables que permitirán seleccionar indicadores específicos de fortalecimiento o que deberán ser modificados.

4.1.1. Análisis de normalidad estadística de los datos

Con el propósito de especificar si los datos recogidos de los estilos de liderazgo se distribuían conforme a la normal estadística, se calculó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, si éstos seguían el modelo de la normal estadística. El resultado fue que, para ninguno de los estilos de liderazgo, la distribución, objeto de estudio, se ajustaba al criterio, al encontrar valores del estadístico de prueba, con márgenes de error muy pequeños, que indicaba que los datos diferían significativamente de la normal estadística por lo que se optó por trabajar el análisis inferencial con pruebas no paramétricas que estarán especificadas en la sección de los resultados correspondientes.

Tabla 22

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de normalidad estadística para datos de estilos de liderazgo.

		Autocrático	Democrático	Laissez Faire
N		217	217	217
Parámetros normales ^{a,b}	Media	64,9355	16,6774	16,7373
	D.S.	2,95106	3,21701	2,96275
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,387	0,510	0,460
	Positivo	0,359	0,510	0,460
	Negativo	-0,387	-0,412	-0,374
Estadístico de prueba		0,387	0,510	0,460
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

El mismo análisis se efectuó para los datos del clima organizacional y como se observa, los valores del estadístico de prueba producen valores de significación menores del 0.05; por tanto, los datos obtenidos son diferentes a la normal estadística, y el análisis inferencial y correlacional también fue el no paramétrico.

Tabla 23

Prueba de Kolmogorov-Smirnov de normalidad estadística para datos de las dimensiones del clima organizacional y general

	Parámetros normales ^{a,b}		Máximas diferencias extremas			Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Absoluta	Positivo	Negativo		
Estructura	217	1,3456	0,73623	0,492	0,492	-0,319	,000 ^c
Responsabilidad	217	2,5945	3,08694	0,401	0,401	-0,303	,000 ^c
Recompensa	217	1,6590	2,19718	0,535	0,535	-0,382	,000 ^c
Desafío	217	1,6452	2,15346	0,535	0,535	-0,382	,000 ^c
Relaciones	217	1,1935	0,59267	0,531	0,531	-0,372	,000 ^c
Cooperación	217	1,5991	2,07735	0,535	0,535	-0,387	,000 ^c
Estándares	217	4,7512	1,48536	0,405	0,383	-0,405	,000 ^c
Conflicto	217	1,1475	0,52388	0,519	0,519	-0,389	,000 ^c
Identidad	217	1,3548	1,14600	0,529	0,529	-0,378	,000 ^c
Total Clima	217	17,2903	9,04226	0,379	0,379	-0,295	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

4.1.2. Correlación entre los estilos de liderazgo gerencial y el clima organizacional

El coeficiente de correlación utilizado fue el Rho de Spearman, conveniente para escalas ordinales como las utilizadas en los cuestionarios para lo cual; los resultados de cada uno de los estilos de liderazgo gerencial, se correlacionó con la puntuación obtenida de las nueve dimensiones del clima organizacional y se llegó a los siguientes resultados:

a. El estilo de liderazgo gerencial autocrático con el clima en general, obtuvo un coeficiente negativo de 0.45, muy significativo aún para el 0.0001, dato que indica que la propuesta de valor de este estilo de liderazgo disminuye el clima organizacional y viceversa. Por tanto, dicha propuesta originó como resultado un clima organizacional negativo que explicó para el 2017, los altos índices de rotación de personal, llegando en el campo hasta los 24 puntos porcentuales, afectando los índices financieros del ROI, ROA y ROE que fueron antes de la aplicación de las encuestas del 9.52%, 4.05% y 5.36%, respectivamente y que no se atendieron un mayor número de proyectos para el antes citado año 2017. Otro punto a considerar es que es importante tener en cuenta que la inducción que recibe el colaborador para ingresar a laborar en los campamentos de selva es muy importante y oneroso, porque la empresa debe; entre otras obligaciones, cumplir con los protocolos de seguridad y de vacunación, dado que se busca preservar la vida humana y garantizar su seguridad ante cualquier incidencia en el campamento. Si bien es cierto que los protocolos de inducción en seguridad son responsabilidad de REPSOL, los correspondientes a vacunación corresponden a la empresa contratista. A continuación, detallamos a modo de referencia, la relación de vacunas requeridas para trabajar en dichos campamentos:

Relación de vacunas exigidas para el Lote 57	
Vacunas	Costo unitario S/.
Hepatitis A	61.00
Hepatitis b	159.00
Tetano	42.50
Difteria	65.00
Rabia	140.50
Influenza	66.00
Polio	74.00
Trivirica	59.00
Varicela	165.50
Neumonía	165.00
Tifoidea	106.50
Fiebre amarilla	127.50
Papiloma	382.00
Totales	S/. 1,613.50

b. La propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático presenta un coeficiente positivo de 0.387 significativo, que indica que mejoraría el clima organizacional. Esta propuesta de valor fomenta la participación de los colaboradores en la operación, dejando que los trabajadores puedan opinar sobre sus labores y tengan la oportunidad de tomar decisiones cuando se les delegue la responsabilidad. Los trabajadores dejan de actuar limitadamente recibiendo órdenes, lo cual contribuiría a que se sientan comprometidos con la organización, disminuyendo los índices de rotación y mejorando su productividad. Por tanto, se hace necesaria la generación de una propuesta de valor democrática, que conforme evidenciaremos en las conclusiones, mejorarían los índices de gestión humana y los financieros.

c. La propuesta de valor de estilo de liderazgo gerencial Laissez Faire, presentó un coeficiente de 0.393, muy significativo porque esta propuesta de valor de estilo de liderazgo; se prefiere en organizaciones como Essac Perú, donde existe un fuerte estilo de liderazgo autoritario y centralista, que genera cansancio y aburrimiento y, los trabajadores desean liberarse de sus líderes, prefieren trabajar siguiendo su propio ritmo y criterio, con lo cual no se lograría la productividad del colaborador en organizaciones como Essac Perú.

Tabla 24

Coefficiente de correlación de los estilos de liderazgo gerencial con el clima organizacional en general

		Clima General
Autocrático	Rho	-,450**
	Sig. Asintótica (Bilateral)	0,000
	N	217
Democrático	Rho	,387**
	Sig. Asintótica (Bilateral)	0,000
	N	217
Laissez Faire	Rho	,393**
	Sig. Asintótica (Bilateral)	0,000
	N	217

Fuente: Elaboración propia, año 2018

4.1.3. Correlación entre el estilo de liderazgo gerencial autocrático y las dimensiones del clima organizacional.

Para identificar qué propuesta de valor de estilo de liderazgo gerencial correlaciona con mayor intensidad las dimensiones del clima organizacional, se correlacionaron dichas variables y se encontró:

La propuesta de valor del estilo autocrático, con las dimensiones del clima interactúan de la siguiente forma:

Con estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación e identidad, los coeficientes son significativos y con dirección negativa, hecho que indica que cuando aumenta una variable disminuye la otra o viceversa. Esto se comprobó durante el 2017 porque la propuesta de valor del liderazgo autocrático, explicó que los colaboradores percibieran en la operación una estructura extremadamente rígida, que sus líderes no se interesaban por reconocer su buen desempeño, ni tampoco se preocupaban por estimularlos, originando la disminución del involucramiento de los trabajadores para contribuir en la solución de los problemas emergentes en la organización,

originando malas relaciones entre jefes, subordinados y pares, baja cooperación interpersonal, trayendo como consecuencia la falta de identificación con la empresa, buscando su personal otros horizontes muy rápidamente, llegando a aumentar la rotación de personal hasta los 24 puntos porcentuales en el 2017.

Las dimensiones responsabilidad, estándares y conflictos son independientes con la propuesta autocrática. Al trabajador del campamento durante el 2017 no le interesó tener responsabilidades, porque existía temor por ser penalizado, costumbre de la empresa de buscar sólo castigar los errores, por tanto, no se exigían por mejorar, evitando con ello cualquier tipo de problemas o conflictos que podrían derivarse por asumir responsabilidades o querer mejorar su desempeño.

Tabla 25

Coefficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo gerencial autocrático con cada dimensión del clima organizacional

	Autocrático	Rho	Sig. Asintótica	N
Estructura		-0,202**	0,003	217
Responsabilidad		-0,041	0,550	217
Recompensa		-0,415**	0,000	217
Desafío		-0,408**	0,000	217
Relaciones		-0,558**	0,000	217
Cooperación		-0,382**	0,000	217
Estándares		-0,0152	0,100	217
Conflicto		-0,067	0,329	217
Identidad		-0,503**	0,000	217
Total Clima		-0,450**	0,000	217

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia, año 2018

4.1.4. Correlación entre el estilo de liderazgo gerencial democrático y las dimensiones del clima organizacional.

Con propósito similar al análisis anterior se correlacionó la propuesta del estilo de liderazgo democrático con cada una de las dimensiones del clima organizacional, encontrándose:

Coefficientes significativos y con dirección positiva con las dimensiones estructura, recompensa, desafío, cooperación, estándares y conflicto. El desarrollo de la relación de la

propuesta de liderazgo gerencial democrático demuestra que mejoraría para el 2018 las dimensiones mencionadas. Los trabajadores percibirían flexibilización en la operación, sin la rigidez burocrática de centralizar decisiones simples como cambios de operarios, que sus líderes pondrían atención a sus esfuerzos recompensándolos buscando su motivación para lograr un mayor compromiso con la operación, lo cual originaría que todos quieran asumir mayores retos para resolverlos y recibir las congratulaciones. Ello derivaría en un trabajo en equipo para responder en forma positiva a metas más complejas, para lo cual el diálogo se volvería importante para resolver las discrepancias que pudieran surgir en aras de buscar su mejor productividad. Ello conllevaría a la empresa a la mejor propuesta de valor porque con este estilo de liderazgo se alcanzarían las metas en la gestión humana y económica al trabajar coordinadamente.

Tabla 26

Coefficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo gerencial democrático con cada dimensión del clima organizacional

Democrático	Rh O	Sig. Asintótica	N
Estructura	0,417**	0,000	217
Responsabilidad	0,110	0,105	217
Recompensa	0,792**	0,000	217
Desafío	0,788**	0,000	217
Relaciones	0,091	0,183	217
Cooperación	0,747**	0,000	217
Estándares	0,317**	0,000	217
Conflicto	0,369**	0,000	217
Identidad	0,023	0,733	217
Total Clima	0,387**	0,000	217

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia, año 2018

De la lectura de la tabla se concluye que las dimensiones recompensa, desafío, cooperación son buenos predictores por la intensidad que presentan en niveles mayores a 0.70 para sacar provecho de ellas. Ello será importante para incidir como recomendación que para el 2018, se enfatice en

los incentivos de compensación para motivar los colaboradores del campamento a superar sus metas, trabajando coordinadamente para mejorar los índices del 2017.

4.1.5. Correlación entre el estilo de liderazgo gerencial Laissez faire y las dimensiones del clima organizacional.

Tabla 27

Coefficiente Rho de Spearman del estilo de liderazgo gerencial Laissez Faire con cada dimensión organizacional

Laissez Faire	Rho	Sig.	
		Asintótica	N
Estructura	0,340**	0,000	217
Responsabilidad	0,158*	0,020	217
Recompensa	0,560**	0,000	217
Desafío	0,552**	0,000	217
Relaciones	0,144*	0,034	217
Cooperación	0,523**	0,000	217
Estándares	0,098	0,150	217
Conflicto	0,172*	0,011	217
Identidad	0,097	0,156	217
Total Clima	0,393**	0,000	217

** La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Esta propuesta de liderazgo que se caracteriza por la permisividad, también presenta correlaciones significativas y de dirección positiva con las siguientes dimensiones:

Estructura, Recompensa, desafío, cooperación con coeficientes significativos al 0.001 de margen de error

Con las dimensiones; responsabilidad, relaciones y conflicto, los coeficientes son significativos para el 0.05.

No están correlacionados estándares e identidad

Conforme señaláramos antes, esta propuesta de liderazgo, no favorecería la productividad de la empresa porque por el cansancio de los colaboradores de Essac Perú del autoritarismo, preferirían a su líder ausente, para así ellos mismos marcar su propio ritmo de trabajo, haciendo flexible sus

normas para trabajar, sin tener reproches por cualquier error y coordinando entre ellos para llegar a sus metas, distintas a las de la empresa para la operación.

4.1.6. Los estilos de liderazgo gerencial en la organización

Con el propósito de caracterizar la forma como se presentaron las propuestas de los estilos de liderazgo gerencial se procedió a estimar algunos estadísticos descriptivos que permita ubicar en qué grado de la escala del cuestionario tienden a ubicarse y a qué grado corresponde el 50% de casos, para ello se calculó la media y la mediana respectivamente.

El estilo de liderazgo gerencial que predomina en la empresa es el autocrático, el grupo examinado registró una media de 5.90 de una escala de seis grados. Los estilos democráticos y laissez faire se encuentran en grado muy bajos. Siendo el estilo de liderazgo gerencial dominante en la organización el autocrático, con coeficientes de correlación significativos negativos en seis de las nueve dimensiones esto es un 67%, se puso de conocimiento a la Alta Dirección para las correcciones necesarias.

Tabla 28
Descriptivos de los estilos de liderazgo gerencial en la muestra.

	Autocrático	Democrático	Laissez Faire
N	217	217	217
Media	5,9032	1,5216	1,5161
Mediana	6,0000	1,4545	1,4545
Desviación estándar	0,26828	0,29246	0,26934
Rango	1,82	2,64	2,45
Mínimo	4,18	1,00	1,27
Máximo	6,00	3,64	3,73

Fuente: Elaboración propia, año 2018

En la siguiente figura se puede ver los datos descritos, la prevalencia del estilo de liderazgo autocrático con muy bajo porcentaje de democrático y laissez faire.

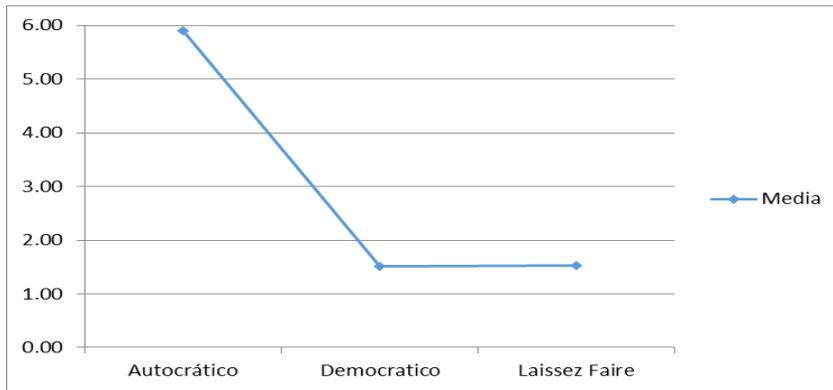


Figura 5 Promedios de los estilos de liderazgo gerencial
Fuente: Elaboración propia, año 2018

La siguiente tabla se elaboró a partir del porcentaje de examinados por cada categoría de estilo de liderazgo gerencial, como se mencionó sobresale el autocrático.

Tabla 29
Distribución porcentual por categorías de los estilos de liderazgo gerencial en la muestra estudiada

Grado	Autocrático	Democrático	Laissez Faire
Muy alto	94.9		
Alto	4.1		
Promedio alto	0.9	0.9	0.5
Promedio bajo		0.9	0.9
Bajo		5.5	12.4
Muy bajo		92.6	86.2
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, año 2018

La siguiente figura resume de manera gráfica el porcentaje de examinados que se ubica en cada categoría de estilo de liderazgo gerencial, se observa que casi el cien por ciento se ubica en el estilo autocrático, dejando entrever la homogeneidad de los examinados en torno a este estilo. Los estilos de liderazgo gerencial democrático y laissez faire, se encontraron en muy bajos niveles.

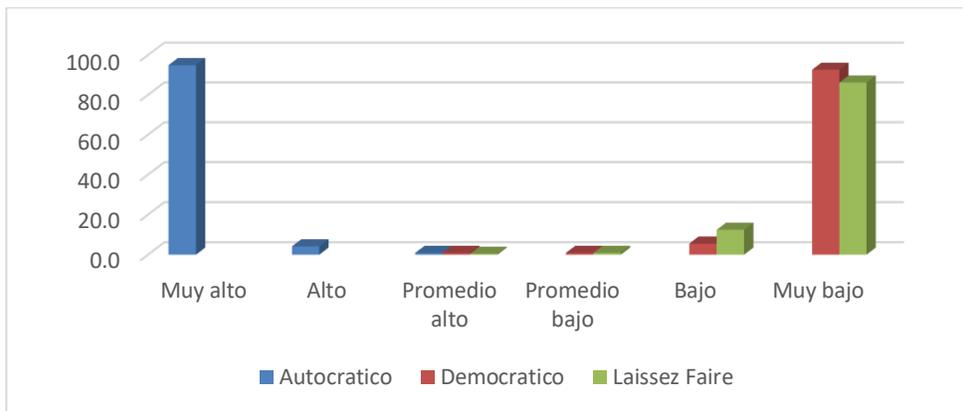


Figura 6 Barras de porcentajes de las categorías de estilos de liderazgo gerencial
Fuente: Elaboración propia, año 2018

Dado el predominio del estilo de liderazgo gerencial autocrático es conveniente verificar este dato, contrastando según las variables demográficas, edad, cargo, instrucción, antigüedad, nacionalidad y ubicación que a continuación se está presentando.

a.- Los estilos de liderazgo gerencial según la edad

La edad fue agrupada en población joven de 21 a 29 años, adultos jóvenes de 30 a 39 años y adultos propiamente dichos de 40 hasta 65, luego de agruparlos se contrastó utilizando el análisis de Kruskal-Wallis encontrando diferencias significativas:

En el estilo autocrático son los más jóvenes quienes se agrupan en torno a las medias 5 y 6 determinando al estilo de liderazgo gerencial autocrático como el predominante en la operación, al registrar un valor chi cuadrado de 20, 401 que resultó muy significativa.

En el caso de Kinteroni, se evidenció que son los más jóvenes, que representan el 52.53% de la muestra quienes percibieron el dominio del estilo autocrático. En dicho campamento, son los más jóvenes quienes desean aportar, situación no permitida por el liderazgo gerencial que prevalecía y

se convierte en peligrosa si consideramos que al no conseguir sus objetivos buscan emigrar, por lo que la propuesta autocrática, no resultaba conveniente.

Tabla 30

Descriptivo y de contrastación con la prueba Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo gerencial según la edad.

	Edad	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. asintótica
Autocrático	21 hasta 29	114	122,09	5,9633	0,18804	20,401	2	0,000
	30 hasta 39	87	91,48	5,8412	0,31253			
	40 a más	16	103,97	5,8000	0,39953			
	Total	217		5,9032	0,26828			
Democrático	21 hasta 29	114	101,13	1,4729	0,21369	16,237	2	0,000
	30 hasta 39	87	115,63	1,5486	0,34337			
	40 a más	16	123,13	1,6606	0,42705			
	Total	217		1,5161	0,29246			
Laissez Faire	21 hasta 29	114	104,16	1,4888	0,18595	2,779	2	0,249
	30 hasta 39	87	113,57	1,5622	0,34701			
	40 a más	16	112,07	1,5394	0,28431			
	Total	217		1,5216	0,26934			

Fuente: Elaboración propia, 2018

b.- Estilos de liderazgo gerencial según el cargo

Los roles del cargo suelen determinar pautas de comportamiento; entre ellas la de liderazgo gerencial, por esa razón se contrastó llegando a los siguientes resultados:

El estilo de liderazgo gerencial autocrático se percibió con mayor intensidad en los equipos de mecánica, obras civiles y gasoductos, descontentos por ello y buscando otras alternativas.

En Kinteroni, estos resultados eran preocupantes, porque se trataban de los equipos más importantes para el éxito de la operación, Por tanto, el liderazgo autocrático era contraria para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, complicándola con la búsqueda de reemplazos calificados y difíciles de ubicar más aún, para los equipos señalados, dada la tecnología requerida, como el caso de los soldadores 4G, para cumplir dentro de los plazos pactados.

Tabla 31

Descriptivos y de contrastación de los estilos de liderazgo gerencial según el cargo.

	Cargos	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintótica
Autocrático	Jefaturas, y mandos medios	19	78,89	5,569	0,63697	15,116	4	0,004
	Calidad, Salud y SS y Salud en el Campamento	10	87,20	5,782	0,31550			
	Equipo de mecánica	43	124,00	5,949	0,20357			
	Equipo de gasoductos	84	106,18	5,935	0,12186			
	Equipo de obras civiles	61	115,26	5,951	0,17295			
	Total	217		5,903	0,26828			
Democrático	Jefaturas, y mandos medios	19	131,26	1,885	0,80793	16,037	4	0,003
	Calidad, Salud y SS y Salud en el Campamento	10	122,70	1,545	0,19165			
	Equipo de mecánica	43	108,99	1,501	0,20556			
	Equipo de gasoductos	84	103,98	1,459	0,02789			
	Equipo de obras civiles	61	106,75	1,486	0,16421			
	Total	217		1,516	0,29246			
Laissez Faire	Jefaturas, y mandos medios	19	145,79	1,842	0,72337	39,313	4	0,000
	Calidad, Salud y SS y Salud en el Campamento	10	164,60	1,882	0,38819			
	Equipo de mecánica	43	101,95	1,476	0,09686			
	Equipo de gasoductos	84	102,67	1,4643	0,04467			
	Equipo de obras civiles	61	102,11	1,474	0,09835			
	Total	217		1,522	0,26934			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

c.- Estilos de liderazgo gerencial según la instrucción

La instrucción presupone mayor conocimiento y con esto mayor contenido reflexivo, pero también puede presuponer que la persona con más conocimientos puede dejarse llevar por sus emociones y no por la razón.

En el campamento se comprobó que el liderazgo gerencial autocrático fue el mayoritariamente percibido y aceptado a regañadientes por el personal con menor grado de instrucción, como fue el caso de los colaboradores con educación secundaria y técnica. Lo cual demuestra que cuando los niveles de conocimientos son mayores, aumenta la probabilidad que el trabajador tenga mayores preferencias democráticas.

El liderazgo autocrático no convenía a la empresa, era necesaria otra propuesta de valor de estilo que implicara incidir en mejorar la educación, como programas de capacitación. De otro modo, se incentivaría la migración de un porcentaje (75.12%) importante del campamento.

Tabla 32

Descriptivos y de contrastación con la prueba de Kruskal-Wallis los estilos de liderazgo gerencial según la instrucción.

Estilos	Instrucción	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	GI	Sig. Asintótica
Autocrático	Profesional	54	84,69	5,7205	0,47117	18,669	2	0,000
	Técnico	129	116,25	5,9584	0,10164			
	Secundaria	34	120,09	5,9840	0,03518			
	Total	217		5,9032	0,26828			
Democrático	Profesional	54	127,79	1,6953	0,55119	29,731	2	0,000
	Técnico	129	103,11	1,4574	0,02255			
	Secundaria	34	101,50	1,4545	0,00000			
	Total	217		1,5161	0,29246			
Laissez Faire	Profesional	54	126,72	1,6768	0,48961	14,626	2	0,001
	Técnico	129	104,74	1,4743	0,09773			
	Secundaria	34	97,00	1,4545	0,00000			
	Total	217		1,5216	0,26934			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

d.- Estilos de liderazgo gerencial según la antigüedad laboral.

El estilo de liderazgo autocrático con la antigüedad laboral presenta diferencias significativas, son más autocráticos los colaboradores con menor antigüedad.

En la operación, los colaboradores que tenían menos de 1 año, percibieron rápidamente el estilo autocrático (55.30% de la muestra), la misma que complicaba la operación, porque fomentaba en ellos su descontento, buscando emigrar en búsqueda de nuevas oportunidades, que implicaban costos adicionales en procesos de reclutamiento.

Tabla 33

Descriptivo y de contrastación con la prueba Kruskal-Wallis de los estilos de liderazgo gerencial según la antigüedad

Estilo Liderazgo	Antigüedad	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	GI	Sig. Asintótica
Autocrático	Hasta 1 año	120	115,98	5,980	0,0571	45,419	2	0,000
	2 años	58	115,39	5,961	0,1037			
	3 a más años	39	57,87	5,642	0,4542			
	Total	217		5,903	0,2683			
Democrático	Hasta 1 año	120	103,53	1,457	0,0143	24,636	2	0,000
	2 años	58	101,08	1,459	0,0647			
	3 a más años	39	126,25	1,698	0,5403			
	Total	217		1,516	0,2925			
Laissez Faire	Hasta 1 año	120	100,19	1,469	0,1333	17,378	2	0,000
	2 años	58	105,16	1,480	0,1412			
	3 a más años	39	131,04	1,714	0,5177			
	Total	217		1,522	0,2693			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

e.- Nacionalidad del Colaborador y los estilos de liderazgo gerencial

Como la empresa es transnacional se cuenta con trabajadores de nacionalidad ecuatoriana y peruana. Este análisis se efectuó con la prueba U de Mann Whitney entre los peruanos y los ecuatorianos, detectando lo siguiente:

Ambos percibieron el estilo de liderazgo gerencial autocrático, sin embargo, los que presentaron un mayor grado al punto que la diferencia resulte significativa fueron los colaboradores peruanos, quienes preferían buscar otras alternativas en el mercado.

En la operación, los peruanos sentían que los ecuatorianos tenían ciertos privilegios, como una remuneración diferenciada sin sistemas de evaluación de desempeño, que las metas exigidas para los peruanos eran más exigentes que en el caso de los ecuatorianos, existiendo penalizaciones con mayor incidencia en los peruanos por incumplimientos, situaciones que no se producían en los ecuatorianos, teniendo en cuenta la nacionalidad de la gerencia general, lo cual generaba conflictos internos, que explican la no conveniencia del liderazgo autocrático.

Tabla 34
Descriptivo y de contrastación con la prueba U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo gerencial según la nacionalidad del trabajador

Estilo de Liderazgo	Nacionalidad	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Autocrático	Peruana	187	123,06	23012,50	5,9776	0,07200	175,500	-10,79	0,000
	Ecuatoriano	30	21,35	640,50	5,4394	0,49453			
	Total	217							
Democrático	Peruana	187	103,72	19396,50	1,4599	0,05004	1818,500	-6,63	0,000
	Ecuatoriano	30	141,88	4256,50	1,8667	0,68810			
	Total	217							
Laissez-Faire	Peruana	187	101,79	19035,00	1,4750	0,14460	1457,000	-6,52	0,000
	Ecuatoriano	30	153,93	4618,00	1,8121	0,55217			
	Total	217							

Fuente: Elaboración propia, año 2018

f.- Estilos de liderazgo gerencial y la ubicación laboral

El escenario podría ser una variable importante por ello se contrastaron los estilos de liderazgo según la ubicación; oficina y campo, encontrándose que efectivamente la ubicación plantea diferencias significativas en los estilos de liderazgo. La percepción del estilo de liderazgo gerencial autocrático se da tanto en la oficina como en el campo, sin embargo, es mayor en el campo.

Para el caso en estudio, quedo evidenciado que el campo (88.02% de la muestra) percibía el estilo autocrático, lo cual hacía peligrar la operación, fomentando la alta rotación del personal operativo, clave para el éxito de la empresa. El estilo autocrático no convenía a la organización.

Tabla 35

Descriptivos y de contrastación con la prueba U de Mann Whitney de los estilos de liderazgo gerencial según la ubicación de labores

Estilo de liderazgo	Ubicación Laboral	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Autocrático	Oficina	26	85,52	2223,50	5,6783	0,54801	1872,500	-2,663	0,008
	Campo	191	112,20	21429,50	5,9338	0,18559			
	Total	217							
Democrático	Oficina	26	119,00	3094,00	1,7238	0,68682	2223,000	-2,858	0,003
	Campo	191	107,64	20559,00	1,4879	0,16871			
	Total	217							
Laissez Faire	Oficina	26	149,96	3899,00	1,8462	0,64527	1418,000	-5,474	0,000
	Campo	191	103,42	19754,00	1,4774	0,10633			
	Total	217							

Fuente: Elaboración propia, año 2018

4.1.7. El clima organizacional y sus dimensiones en la organización.

Es necesario caracterizar a la muestra según las dimensiones del clima organizacional, y se encontró que la dimensión más alta corresponde a estándares, esto es al nivel de exigencia y su cumplimiento, con una media de 4.75. Le sigue la dimensión responsabilidad, con una media de 2.59, como se puede observar estas medias comparadas con las esperadas resultan muy bajas, la escala utilizada consta de diez grados, donde 5 es el punto de corte hacia abajo del clima y si

aumenta hacia un clima excelente se iría a grados mayores a 5, que no es el caso de la presente investigación; que a la luz de los resultados, indica claramente que el clima organizacional es malo y no hay ninguna dimensión que se podría trabajar como fortaleza, datos que nos hacen meditar en desarrollar recomendaciones, que las trataremos más adelante, para modificar y mejorar el clima organizacional con lo cual tendremos una empresa saludable con un mejor rendimiento y lo más importante una menor rotación que incida en disminuir los gastos adicionales a la empresa.

Tabla 36
Descriptivos del clima organizacional por dimensiones

	N	Media	Mediana	Desviación Estándar
Estructura	217	1,3456	1,0000	0,73623
Responsabilidad	217	2,5945	1,0000	3,08694
Recompensa	217	1,6590	1,0000	2,19718
Desafío	217	1,6452	1,0000	2,15346
Relaciones	217	1,1935	1,0000	0,59267
Cooperación	217	1,5991	1,0000	2,07735
Estándares	217	4,7512	5,0000	1,48536
Conflicto	217	1,1475	1,0000	0,52388
Identidad	217	1,3548	1,0000	1,14600
Total Clima	217	1,9200	1,5500	1,00470

Fuente: Elaboración propia, año 2018

En la siguiente figura se puede ver el estado crítico del clima organizacional de la empresa:

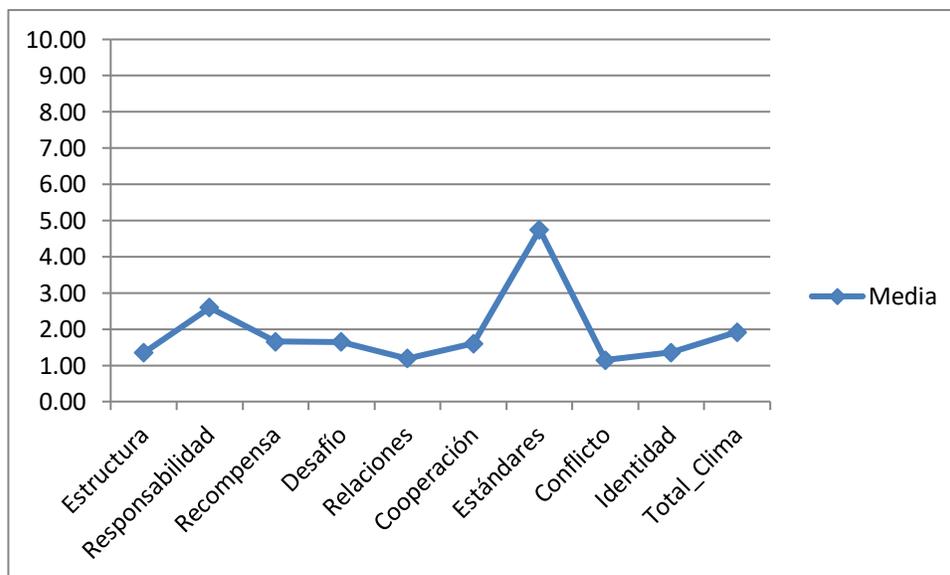


Figura 7 Promedio de las dimensiones del clima organizacional
Fuente: Elaboración propia, año 2018

Es conveniente conocer la distribución porcentual de las dimensiones del clima, para lo cual se ha utilizado el baremo en decatipo que distingue seis categorías del clima para cada dimensión, luego se determinó el porcentaje en cada categoría y se puede ver que el peso se ubica en los grados inferiores definiendo el mal clima organizacional de la empresa.

Tabla 37

Descriptivos de las dimensiones del clima organizacional en la muestra de estudio

Categoría	Estruc- tura	Respon- sabilidad	Recom- pensa	Desa- fío	Relacio- nes	Coopera- ción	Estánda- res	Conflic- to	Identi- dad
Muy Positivo		8,3							
Positivo		7,8	7,8	6,5		6,5	5,1		
Tendencia Positivo		0,9	0,5	1,8		0,9			0,5
Tendencia negativo		0,5				0,5	85,7	1	8,3
Negativo	18,9	16,6			9,7			8,3	0,5
Muy negativo	81,1	65,9	91,7	91,7	90,3	92,1	9,2	90,7	90,7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia, año 2018

En la siguiente figura se puede ver como destaca el bajo clima organizacional en todas las dimensiones:

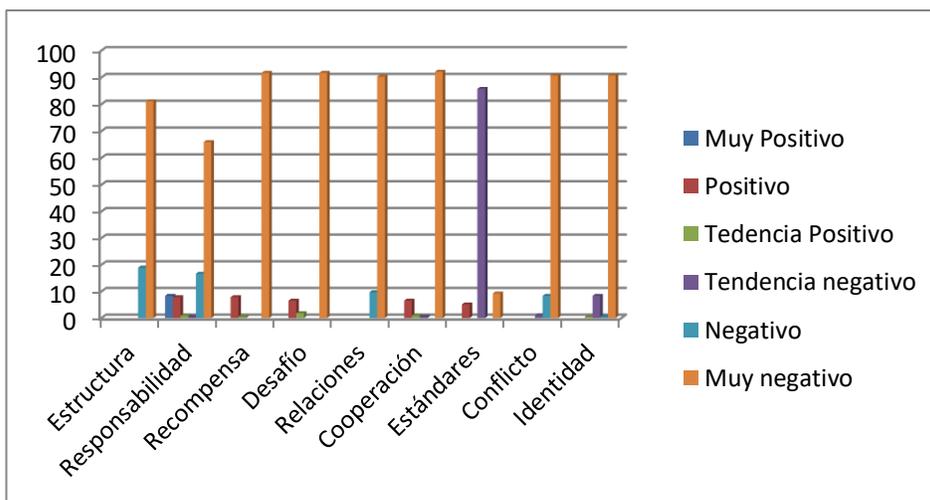


Figura 8 Barras de porcentajes por categoría para cada dimensión del clima organizacional
Fuente: Elaboración propia, año 2018

Con las variables demográficas: edad, cargo, instrucción, antigüedad, nacionalidad y ubicación, siguiendo una ruta similar a la que fue trabajada con los estilos de liderazgo, se exponen los resultados que se ilustran con tablas con breves comentarios relacionados con el bajo clima organizacional, siendo la recomendación general presentar una propuesta de valor que lo mejore.

a.- Edad y clima organizacional.

Tabla 38
Contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según la edad.

	Edad	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. Asintótica
Estructura	21 hasta 29	114	93,69	1,0965	0,42006	29,429	2	0,000
	30 hasta 39	87	124,22	1,6207	0,90530			
	40 a más	16	129,87	1,6667	0,89974			
	Total	217		1,3456	0,73623			
Responsabilidad	21 hasta 29	114	110,74	2,5526	2,92106	4,535	2	0,104
	30 hasta 39	87	110,39	2,8391	3,40271			
	40 a más	16	80,57	1,6000	2,32379			
	Total	217		2,5945	3,08694			
Recompensa	21 hasta 29	114	102,36	1,2105	1,28624	10,847	2	0,004
	30 hasta 39	87	114,36	2,0920	2,74765			
	40 a más	16	121,20	2,6000	3,31231			
	Total	217		1,6590	2,19718			
Desafío	21 hasta 29	114	102,39	1,2105	1,28624	10,788	2	0,005
	30 hasta 39	87	114,26	2,0575	2,66483			
	40 a más	16	121,50	2,6000	3,31231			
	Total	217		1,6452	2,15346			
Relaciones	21 hasta 29	114	103,68	1,1053	0,44857	9,757	2	0,008
	30 hasta 39	87	116,62	1,3448	0,75986			
	40 a más	16	98,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,1935	0,59267			
Cooperación	21 hasta 29	114	102,88	1,2105	1,28624	10,008	2	0,007
	30 hasta 39	87	113,55	1,9425	2,52594			
	40 a más	16	121,90	2,6000	3,31231			
	Total	217		1,5991	2,07735			
Estándares	21 hasta 29	114	105,73	4,7368	1,05640	4,440	2	0,109
	30 hasta 39	87	108,16	4,6322	1,80513			
	40 a más	16	131,57	5,5333	2,06559			
	Total	217		4,7512	1,48536			
Conflicto	21 hasta 29	114	105,46	1,0702	0,28901	7,827	2	0,020
	30 hasta 39	87	108,95	1,1609	0,60758			
	40 a más	16	129,00	1,5333	0,91548			
	Total	217		1,1475	0,52388			
Identidad	21 hasta 29	114	104,31	1,2281	0,98695	5,470	2	0,065
	30 hasta 39	87	114,58	1,5747	1,38625			
	40 a más	16	105,07	1,0667	0,25820			
	Total	217		1,3548	1,14600			
Total Clima	21 hasta 29	114	90,25	15,4211	6,09351	23,182	2	0,000
	30 hasta 39	87	131,22	19,2644	11,05532			
	40 a más	16	115,40	20,2000	12,20187			
	Total	217		17,2903	9,04226			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Las medias conforme observamos, ubican a la muestra con un bajo clima organizacional. Dentro de esta situación son significativamente más bajas en dirección de la menor edad, las siguientes dimensiones: Estructura, recompensa, desafío, cooperación y conflicto.

En el campamento, los jóvenes, constituidos por quienes se encuentran en el rango de 21 a 29 años, consideró crítico; su rigidez para la toma de decisiones, su sistema de compensaciones, que no estimulaba la productividad, con pagos de haberes realizados pasados los 7 días de concluido el mes, pagos inoportunos de liquidaciones de beneficios sociales, la ausencia de metas de su líder para el logro de objetivos, las complicaciones en la comunicación interna, incidiendo todo ello en un ambiente de hostilidad.

Estas dimensiones deberán ser mejoradas con una propuesta de valor que logre impactar positivamente en la percepción de un mejor clima en la población de Kinteroni, en beneficio de la retención de los jóvenes talentos (52.53%), importantes para la operación.

b-. El Clima organizacional según el cargo.

Siendo los equipos de gasoductos, mecánica y obras civiles, los productivos de la operación de Kinteroni, resultó preocupante encontrar mal clima en las dimensiones estructura, recompensa, desafío, cooperación, responsabilidad, relaciones, conflicto e identidad. Ello justifica la necesidad de la propuesta de valor que incida en la mejora del clima, para no poner en riesgo la operación, dado que se trata prácticamente de todas las dimensiones. La propuesta debe flexibilizar la estructura de la operación, promover incentivos de compensación con objetivos definidos, que permitan un trabajo de equipo con responsables que trabajen en armonía, dirimiendo sus conflictos con éxito, para que se sientan comprometidos de pertenecer a una transnacional importante.

Tabla 39

Contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según el cargo.

	Cargos	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	gl	Sig. Asintótica
Estructura	Jefaturas, y mandos medios	19	139,39	1,8421	0,95819			
	Calidad, salud en el campamento	10	133,30	1,8000	1,03280			
	Equipo de mecánica	43	98,92	1,1860	0,58781			
	Equipo de gasoductos	84	88,50	1,0000	0,00000			
Responsabilidad	Equipo de obras civiles	61	130,89	1,7049	0,91913	50,638	4	0,000
	Jefaturas, y mandos medios	19	179,47	7,7368	2,66338			
	Calidad, salud en el campamento	10	198,35	9,3000	0,67495			
	Equipo de mecánica	43	99,16	1,6512	1,91341			
Recompensa	Equipo de gasoductos	84	101,94	1,6905	1,91994			
	Equipo de obras civiles	61	89,06	1,8033	2,48207	74,046	4	0,000
	Jefaturas, y mandos medios	19	133,95	3,4737	3,74712			
	Calidad, salud en el campamento	10	143,60	4,2000	4,13118			
Desafío	Equipo de mecánica	43	110,14	1,7442	2,35122			
	Equipo de gasoductos	84	100,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de obras civiles	61	107,15	1,5246	1,99672	34,295	4	0,000
	Jefaturas, y mandos medios	19	133,95	3,4211	3,67145			
Relaciones	Calidad, salud en el campamento	10	142,40	4,0000	3,88730			
	Equipo de mecánica	43	110,28	1,7442	2,35122			
	Equipo de gasoductos	84	100,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de obras civiles	61	107,25	1,5246	1,99672	33,351	4	0,000
Cooperación	Jefaturas, y mandos medios	19	104,21	1,1053	0,45883			
	Calidad, salud en el campamento	10	120,20	1,4000	0,84327			
	Equipo de mecánica	43	98,50	1,0000	0,00000			
	Equipo de gasoductos	84	121,75	1,4286	0,82558			
Estándares	Equipo de obras civiles	61	98,50	1,0000	0,00000	25,936	4	0,000
	Jefaturas, y mandos medios	19	128,95	2,8947	3,36476			
	Calidad, salud en el campamento	10	142,90	4,0000	3,88730			
	Equipo de mecánica	43	110,73	1,7442	2,35122			
Conflicto	Equipo de gasoductos	84	100,50	1,0000	0,00000			
	Equipo de obras civiles	61	107,71	1,5246	1,99672	29,659	4	0,000
	Jefaturas, y mandos medios	19	119,34	5,6842	2,28650			
	Calidad, salud en el campamento	10	92,50	4,9000	1,19722			
Identidad	Equipo de mecánica	43	120,98	5,1395	0,88859			
	Equipo de gasoductos	84	93,79	4,0714	1,67753			
	Equipo de obras civiles	61	120,98	5,0984	0,74621	19,472	4	0,001
	Jefaturas, y mandos medios	19	122,11	1,4211	1,01739			
Total	Calidad, salud en el campamento	10	99,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de mecánica	43	99,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de gasoductos	84	119,61	1,2857	0,65070			
	Equipo de obras civiles	61	99,00	1,0000	0,00000	24,309	4	0,000
Total	Jefaturas, y mandos medios	19	110,42	1,3684	1,38285			
	Calidad, salud en el campamento	10	99,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de mecánica	43	99,00	1,0000	0,00000			
	Equipo de gasoductos	84	122,25	1,8333	1,61195			
Total	Equipo de obras civiles	61	99,00	1,0000	0,00000	26,422	4	0,000
	Total	217		1,3548	1,14600			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

c.- Clima organizacional según la instrucción. -

Como se puede ver en la operación, el nivel prácticamente de todas las dimensiones se ubica en la categoría negativa, siendo los valores notablemente menores los que corresponden a los colaboradores con menor instrucción: secundaria.

Estos resultados refuerzan la necesidad de generar una propuesta de valor que mejore la percepción de un buen clima organizacional, mediante programas de capacitación.

Tabla 40

Contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según grado de instrucción

	Instrucción	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. Asintótica
Estructura	Profesional	54	131,30	1,7407	0,95533	23,648	2	0,000
	Técnico	129	105,07	1,2713	0,65850			
	Secundaria	34	88,50	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,3456	0,73623			
Responsabilidad	Profesional	54	156,56	5,5370	3,99392	65,174	2	0,000
	Técnico	129	98,84	1,7829	2,11749			
	Secundaria	34	72,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		2,5945	3,08694			
Recompensa	Profesional	54	136,17	3,6481	3,78257	58,952	2	0,000
	Técnico	129	100,00	1,0000	0,00000			
	Secundaria	34	100,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,6590	2,19718			
Desafío	Profesional	54	136,17	3,5926	3,70883	58,898	2	0,000
	Técnico	129	100,00	1,0000	0,00000			
	Secundaria	34	100,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,6452	2,15346			
Relaciones	Profesional	54	104,53	1,1111	0,46242	7,357	2	0,025
	Técnico	129	113,64	1,2791	0,69571			
	Secundaria	34	98,50	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,1935	0,59267			
Cooperación	Profesional	54	134,66	3,4074	3,62652	55,366	2	0,000
	Técnico	129	100,50	1,0000	0,00000			
	Secundaria	34	100,50	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,5991	2,07735			
Estándares	Profesional	54	127,16	5,5741	1,73316	15,166	2	0,001
	Técnico	129	99,68	4,3566	1,41862			
	Secundaria	34	115,53	4,9412	0,23883			
	Total	217		4,7512	1,48536			
Conflicto	Profesional	54	107,13	1,1481	0,62668	5,138	2	0,077
	Técnico	129	112,42	1,1860	0,54152			
	Secundaria	34	99,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,1475	0,52388			
Identidad	Profesional	54	103,02	1,1296	0,82522	8,818	2	0,012
	Técnico	129	114,14	1,5426	1,35789			
	Secundaria	34	99,00	1,0000	0,00000			
	Total	217		1,3548	1,14600			
Total Clima	Profesional	54	157,67	26,8889	14,03320	72,300	2	0,000
	Técnico	129	105,15	14,4186	2,05281			
	Secundaria	34	46,32	12,9412	0,23883			
	Total	217		17,2903	9,04226			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

d.- Clima organizacional según antigüedad. -

Imperando en la muestra, un clima organizacional negativo, se encontró en ella, en el segmento de menos de un año de antigüedad, bajas las dimensiones estructura, relaciones e identidad. Reiteramos la necesidad de la mejora del clima organizacional, dado que estos resultados no hacen

sino corroborar que se está incidiendo repetitivamente en altos costos para la búsqueda de personal de reemplazo, que serán tratados más adelante. La inversión en tiempo y dinero que se hace para atraer, seleccionar, desarrollar, comprometer y crecer a nuestro talento humano está siendo mal manejada. Se debe generar una propuesta de valor que mejore el clima, haciendo la organización más flexible para decisiones rutinarias, generándose buenas relaciones internas que promuevan el sentido de pertenencia a una empresa importante transnacional, de modo tal que este importante recurso humano no se vaya a nuestra competencia.

Tabla 41

Contrastación con la Prueba de Kruskal-Wallis de las dimensiones del clima organizacional según la antigüedad laboral.

Dimensiones	Antigüedad en meses	N	Rango promedio	Media	Desviación estándar	Chi-cuadrado	Gl	Sig. Asintótica
Estructura	Hasta 1 año	120	97,54	1,1833	0,57953	13,498	2	0,001
	1 a 2 años	58	116,72	1,5000	0,84293			
	3 a más años	39	120,69	1,5294	0,82518			
	Total	217		1,3456	0,73623			
Responsabilidad	Hasta 1 año	120	116,48	3,1000	3,45536	11,039	2	0,004
	1 a 2 años	58	97,10	1,8793	2,26396			
	3 a más años	39	87,31	2,1471	2,81912			
	Total	217		2,5945	3,08694			
Recompensa	Hasta 1 año	120	104,26	1,3917	1,71643	17,433	2	0,000
	1 a 2 años	58	100,84	1,1379	1,05045			
	3 a más años	39	124,06	2,8824	3,44449			
	Total	217		1,6590	2,19718			
Desafío	Hasta 1 año	120	104,40	1,4000	1,75087	16,925	2	0,000
	1 a 2 años	58	100,73	1,1207	0,91915			
	3 a más años	39	123,75	2,7941	3,29167			
	Total	217		1,6452	2,15346			
Relaciones	Hasta 1 año	120	96,50	1,0000	0,00000	40,212	2	0,000
	1 a 2 años	58	111,12	1,2759	0,69568			
	3 a más años	39	133,91	1,7059	0,97014			
	Total	217		1,1935	0,59267			
Cooperación	Hasta 1 año	120	104,88	1,4000	1,75087	13,308	2	0,001
	1 a 2 años	58	101,24	1,1207	0,91915			
	3 a más años	39	121,21	2,5000	3,05753			
	Total	217		1,5991	2,07735			
Estándares	Hasta 1 año	120	110,25	4,9000	0,30126	2,411	2	0,299
	1 a 2 años	58	103,39	4,5345	1,23140			
	3 a más años	39	98,57	4,3529	3,05388			
	Total	217		4,7512	1,48536			
Conflicto	Hasta 1 año	120	108,83	1,1417	0,43571	4,644	2	0,098
	1 a 2 años	58	99,41	1,0345	0,26261			
	3 a más años	39	110,37	1,2647	0,82788			
	Total	217		1,1475	0,52388			
Identidad	Hasta 1 año	120	97,00	1,0000	0,00000	47,796	2	0,000
	1 a 2 años	58	107,85	1,3621	1,13475			
	3 a más años	39	137,72	2,5588	2,04778			
	Total	217		1,3548	1,14600			

Fuente: Elaboración propia, año 2018

e.- Clima organizacional según la nacionalidad. –

Dentro del nivel de bajo clima organizacional se encontró en el campamento, que las dimensiones recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflicto e identidad se encuentran en grados muy bajos en los trabajadores peruanos. Se reitera la diferenciación en cuanto al sistema de compensaciones, que beneficiaba favorablemente al ecuatoriano, por la falta de un sistema de evaluación de desempeño, que explica los resultados expuestos. Nuevamente, estos resultados, relevan la importancia de generar una propuesta de valor objetiva que impacte positivamente en el clima organizacional para retención del talento humano en la institución.

Tabla 42

Contrastación con la Prueba U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según nacionalidad

	Nacionalidad	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Estructura	Peruana	187	107,01	20010,50	1,3102	0,70334	2432,500	-1,72	0,086
	Ecuatoriano	30	121,42	3642,50	1,5667	0,89763			
	Total	217							
Responsabilidad	Peruana	187	111,86	20918,00	2,6684	3,15159	2270,000	-1,10	0,046
	Ecuatoriano	30	91,17	2735,00	2,1333	2,64879			
	Total	217							
Recompensa	Peruana	187	104,61	19563,00	1,3369	1,59935	1985,000	-5,38	0,000
	Ecuatoriano	30	136,33	4090,00	3,6667	3,83571			
	Total	217							
Desafío	Peruana	187	104,63	19566,00	1,3316	1,57508	1988,000	-5,35	0,000
	Ecuatoriano	30	136,23	4087,00	3,6000	3,74718			
	Total	217							
Relaciones	Peruana	187	100,82	18853,50	1,0428	0,29014	1275,500	-9,36	0,000
	Ecuatoriano	30	159,98	4799,50	2,1333	1,00801			
	Total	217							
Cooperación	Peruana	187	105,12	19657,50	1,3316	1,57508	2079,500	-4,88	0,000
	Ecuatoriano	30	133,18	3995,50	3,2667	3,59054			
	Total	217							
Estándares	Peruana	187	112,95	21121,50	4,8984	0,39533	2066,500	-3,24	0,001
	Ecuatoriano	30	84,38	2531,50	3,8333	3,79731			
	Total	217							
Conflicto	Peruana	187	107,03	20014,00	1,1016	0,38149	2436,000	-2,304	0,021
	Ecuatoriano	30	121,30	3639,00	1,4333	1,00630			
	Total	217							
Identidad	Peruana	187	99,53	18612,00	1,0053	0,07313	1034,000	-11,064	0,000
	Ecuatoriano	30	168,03	5041,00	3,5333	2,01260			
	Total	217							
Total Clima	Peruana	187	100,01	18701,50	16,0267	7,17555	1123,500	-5,48	0,000
	Ecuatoriano	30	165,05	4951,50	25,1667	14,29271			
	Total	217							

Fuente: Elaboración propia, año 2018

f.- Clima organizacional según la ubicación del puesto. –

El clima organizacional en el campamento se ubicó en un clima bajo, dentro de este nivel, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío y cooperación, se encuentra en niveles muy bajos en el personal que trabaja en el campo.

Corresponde dar prioridad a la propuesta de valor que incida a mejorar el clima organizacional, dado que ello está incidiendo en la alta rotación del personal de campo que representa el 88.02% de nuestra muestra.

Tabla 43
Contrastación con la Prueba U de Mann Whitney de las dimensiones del clima organizacional según ubicación laboral.

	Ubicación	N	Rango promedio	Suma de rangos	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Estructura	Oficina	26	130,00	3380,00	1,6923	0,92819	1937,00	-2,67	0,008
	Campo	191	106,14	20273,0	1,2984	0,69581			
	Total	217							
Responsabilidad	Oficina	26	194,48	5056,50	8,8077	1,16685	260,500	-8,79	0,000
	Campo	191	97,36	18596,5	1,7487	2,15692			
	Total	217							
Recompensa	Oficina	26	129,35	3363,00	3,1538	3,61875	1954,00	-3,69	0,000
	Campo	191	106,23	20290,0	1,4555	1,84871			
	Total	217							
Desafío	Oficina	26	128,37	3337,50	3,0000	3,37046	1979,50	-3,51	0,000
	Campo	191	106,36	20315,5	1,4607	1,86865			
	Total	217							
Relaciones	Oficina	26	111,02	2886,50	1,2308	0,65163	2430,50	-0,34	0,733
	Campo	191	108,73	20766,5	1,1885	0,58586			
	Total	217							
Cooperación	Oficina	26	124,90	3247,50	2,6154	3,08645	2069,50	-2,96	0,003
	Campo	191	106,84	20405,5	1,4607	1,86865			
	Total	217							
Estándares	Oficina	26	105,50	2743,00	5,2308	1,88271	2392,00	-0,42	0,671
	Campo	191	109,48	20910,0	4,6859	1,41636			
	Total	217							
Conflicto	Oficina	26	115,88	3013,00	1,3077	0,88405	2304,00	-1,19	0,235
	Campo	191	108,06	20640,0	1,1257	0,45297			
	Total	217							
Identidad	Oficina	26	107,35	2791,00	1,2692	1,18516	2440,00	-0,29	0,775
	Campo	191	109,23	20862,0	1,3665	1,14328			
	Total	217							
Total Clima	Oficina	26	191,40	4976,50	28,308	11,83476	340,500	-7,42	0,000
	Campo	191	97,78	18676,5	15,791	7,45994			
	Total	217							

Fuente: Elaboración propia, año 2018

4.2. Análisis de resultados

En cuanto al análisis de resultados, se logró determinar que el estilo de liderazgo gerencial predominante en la empresa en estudio; es el autocrático, que conforme con los resultados han demostrado que cuando sube el grado de autocracia, disminuye el clima organizacional y viceversa.

Asimismo, también que la relación del estilo de liderazgo gerencial autocrático ha determinado coeficientes de correlación significativa y con dirección negativa en seis de las nueve dimensiones del clima organizacional (67% de los casos), en Essac Perú; es decir el aumento de una implica la disminución de la otra. Una de las dimensiones del clima que se vio afectada con el estilo de liderazgo autoritario fue la estructura. La estructura de la organización no es flexible, no fomenta los cambios. Esto demuestra que conforme con el Capítulo 1.2. del presente trabajo, no se fomenta en la empresa un clima organizacional que permita la comunicación interna, conocimiento de la misión, visión, normas, políticas, objetivos y procedimientos en la empresa.

Otra de las dimensiones afectadas por el estilo de liderazgo autoritario fue la recompensa; el interés por reconocer el buen desempeño no es característica de los líderes de Essac Perú y que conforme, al ya citado Capítulo 1.2., era uno de los problemas que presumíamos afectaba al clima organizacional.

Así también, el desafío es otra de las dimensiones que no promueven los líderes en la empresa, no hay un sentimiento entre los miembros de la organización para asumir riesgos para conseguir los objetivos propuestos. Otra dimensión con problemas son las relaciones; no existía a la fecha del estudio un ambiente de trabajo grato entre jefes y subordinados ni tampoco con los pares. En cuanto a la dimensión cooperación; la misma es percibida como baja a nivel interpersonal, no evidenciándose un espíritu de trabajo en equipo. Por último; en cuanto a la dimensión identidad;

la identificación con la empresa está notoriamente disminuida y queda también probado que el liderazgo autoritario no ha logrado un clima organizacional de compromiso e identidad con Essac Perú. Todas estas dimensiones afectadas fueron expuestas en el Capítulo 1.2 como problemas a ser abordados en la presente investigación.

Esto a su vez, explica la indiferencia en la empresa para el involucramiento de sus colaboradores en asumir responsabilidades, exigirse por encima de estándares y enfrentar y solucionar problemas tan pronto surjan, no se involucran en la solución de conflictos, porque sólo están cumpliendo con su rutina de trabajo y aceptando las órdenes impuestas por sus superiores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para concluir con el análisis de resultados se está en condiciones de afirmar:

1.- De continuar con la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autocrático se seguiría manteniendo la relación negativa en las dimensiones del clima organizacional de la empresa, siendo las más afectadas: estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación e identidad, con coeficientes que van desde -0.202 hasta un máximo de -0.558

Por tanto, se acepta la primera hipótesis específica; que la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autocrático, se relaciona significativamente con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú en el 67% de los casos. Dicha relación es inversa negativa.

No es conveniente continuar desarrollando este estilo de liderazgo en la empresa, que hoy es predominante (94.9%) porque a la luz de los resultados, se continuaría en la operación con una empresa totalmente rígida, en la que se tendrían que consultar decisiones rutinarias, como cambios de operarios, se mantendrían las relaciones tensas de hoy en día por la falta de un sistema de compensaciones objetiva que no incentiva a sus trabajadores en alcanzar mayores retos, lo cual seguiría siendo la causa del clima hostil en la operación que no compromete e identifica al personal con la operación y la organización.

2.- De aplicar la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático en la empresa se generarían correlaciones positivas con las dimensiones estructura, recompensa, desafío, cooperación, estándares y conflicto, siendo el coeficiente menor 0.317 y el mayor 0.792, todas directas positivas, por lo que esta propuesta de valor mejoraría las dimensiones del clima organizacional.

Por tanto, se acepta la segunda hipótesis específica, que la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático se relaciona significativamente con las dimensiones del clima organizacional en un 67% de casos. Dicha relación es directa favorable y positiva.

Las dimensiones recompensa, desafío, cooperación son los mejores predictores por la intensidad (niveles mayores a 0.70), por lo que la empresa deberá incidir en los mecanismos de compensación para motivar a los colaboradores a trabajar coordinadamente para mejorar los índices del 2017.

El año 2017 tuvo índices de rotación de personal que superaron los 24 puntos porcentuales, no se logró aumentar el número de proyectos a atender, además los índices financieros del ROI, ROA y ROE fueron del 9.52%, 4.05% y 5.36%, respectivamente. Por tanto, resulta necesaria, la implementación de la propuesta de valor de un estilo de liderazgo gerencial democrático para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa de disminuir su rotación de personal a 14 puntos porcentuales, así como mejorar los índices financieros de rentabilidad de la inversión y rentabilidad de sus activos al 20% y 8%, correspondientemente.

3.- La propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial *laissez faire* generaría una correlación directa positiva con las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación y conflicto; cuyos valores fueron desde 0.144 hasta un máximo de 0.56.

Por tanto, se acepta la hipótesis específica tercera, por la que se afirma que la propuesta de valor del estilo de liderazgo *laissez faire* se relaciona significativamente con las dimensiones del clima organizacional. Dicha relación es directa positiva y no conviene para la organización, porque este tipo de resultados es común para empresas donde predomina la improvisación, cada persona hace lo que mejor le parece, la institución podría ponerse al borde del colapso por el abuso del descontrol para asumir riesgos. Se promoverían relaciones basadas en la complicidad, por la falsa

solidaridad para encubrimiento de errores, no habría visión ni misión para el logro de las metas organizacionales, generándose conflictos que justificarían la improductividad. Los sentimientos de apego a la institución se relacionarían con lo útil que le sería al trabajador para el logro de sus objetivos personales, que conforme con el caso de Essac Perú, se sienten hastiados del liderazgo autoritario existente en la empresa y quieren que su líder esté ausente y delegue en ellos su responsabilidad para recompensarse con el cumplimiento de metas sencillas, fijadas por los mismos colaboradores, que no requieren de esfuerzos ni supervisión de sus jefes, llevando con esta propuesta de estilo de liderazgo gerencial, al caos e inoperancia, buscando “fantasmas” como responsables, al ser su líder pasivo por excelencia que no se involucra en la organización, generándose así la necesidad de estudiar y analizar la personalidad de estos líderes que podrían causar daños severos en la empresa.

4.- Se hace necesaria la implementación del proceso de Gestión Humana en la empresa. Conforme señalamos como debilidad en el tema central de la investigación, se deben reforzar las habilidades blandas de los Gerentes de la organización, para que ello repercuta en cascada hacia todas las operaciones y otros líderes de la empresa en beneficio de la misma. Para ello, es importante el desarrollo de la propuesta de Coaching a medida de la organización denominado “Programa de Liderazgo para Gerentes” (Anexo 10) que representará para Essac Perú una inversión de US \$ 60,500 que, permitirá desarrollar sus habilidades blandas, lo cual ayudará en mejorar las dimensiones del clima organizacional, repercutiendo en disminuir los índices de rotación de personal e incrementar la rentabilidad de la inversión y la de sus activos, en 14%, 20% y 8% anual, respectivamente, así como poder duplicar el número de sus operaciones para el año 2018. Este cambio en el estilo de liderazgo gerencial permitirá a los gerentes de la empresa a convertirse en líderes transformacionales, para seguir creciendo durante el año 2019 y mejorar los índices ya citados anteriormente al 7%, 30% y 12% anual, así como seguir aumentando sus

operaciones en un 50%. La implementación del área de Gestión Humana significará una inversión adicional en el 2018 calculada en:

Inversión área de Gestión Humana	Remuneración S/.	No. De meses	Anual S/.
Gerente Gestión Humana	10,000.00	15	150,000.00
Psicólogo	4,000.00	15	60,000.00
Analista de Desarrollo	2,000.00	15	30,000.00
Total			S/. 240,000.00

También hemos calculado la inversión que el área de Gestión Humana necesitará para mejorar los incentivos de compensación, determinados como necesarios en los resultados de la investigación para ser utilizados por sus líderes para mejorar el clima organizacional de la empresa, los mismos que serán detallados en la sección correspondiente a Recomendaciones:

Otros incentivos de Gestión Humana	Importe S/.	Veces al año	Anual S/.
Vales de compra en Supermercados	150.00	2	300.00
Amuezos por cumpleaños	100.00	12	1,200.00
Celebración aniversario de la empresa	25,000.00	1	25,000.00
Celebración por fiestas patrias	15,000.00	1	15,000.00
Programas de capacitación	14,358.00	1	14,358.00
Total			S/. 55,858.00

Así también hemos contemplado la inversión en el ERP S10, necesario para gestionar el pago oportuno de los haberes de los trabajadores y detectada como debilidad. Para resumir, los costos totales en moneda dólar estadounidense que será invertido, es resumido como a continuación se señala:

Inversiones durante el año 2018 y 2019	2018	2019
Área de Gestión Humana	\$71,026.93	\$71,026.93
Otros incentivos del Área Gestión Humana	\$16,530.93	\$16,530.93
S10	\$38,000.00	\$57,000.00
Coaching	\$30,250.00	\$30,250.00
Total	\$155,807.86	\$174,807.86

Con las inversiones señaladas, se desarrollará la implementación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial en la empresa, incidiendo en una mejora del clima organizacional, lo cual traerá como consecuencia el logro de los objetivos estratégicos para el año 2018.

5.- Essac Perú se caracterizó hasta el 2017, según la interpretación del resultado de los instrumentos de recolección de datos, por un estilo de liderazgo gerencial autoritario, en el cual sus líderes se caracterizaban por ser extremadamente rígidos, centralizándose sus decisiones, no promovían el reconocimiento de la buena labor de sus colaboradores, es más por el hecho de trabajar en un campamento, recibían sus haberes siete días después de terminado el mes e incluso con penalizaciones, con lo cual predominaba en la empresa utilizar más el castigo que el incentivo. No se tenía un sistema de evaluación de desempeño, existiendo diferenciaciones a favor de los pagos de los ecuatorianos con respecto a los nacionales. Para el caso de las desvinculaciones, los beneficios laborales eran cancelados en algunos casos hasta 30 días después de cesado el trabajador. El liderazgo de Essac Perú hasta el citado 2017 no era el de promover desafíos, los colaboradores sentían la presión autoritaria del cumplimiento de órdenes; por tanto, el ambiente de trabajo era hostil entre jefes y subordinados, lo cual incidía en la ausencia de un espíritu de cooperación, de trabajo en equipo y apoyo en la empresa, con lo cual los trabajadores no tenían ningún estímulo por sentirse parte de la organización, buscando cualquier oportunidad laboral que

pudieran conseguir a su retorno a Lima para descanso, lo cual se manifestó en la rotación de personal de más de 24 puntos porcentuales en la operación.

Estos elevados índices de rotación de personal hicieron que en el 2017 se invirtieran adicionalmente en los protocolos de vacunación S/. 195,234 o US \$ 60,165, además de interrumpirse la operación, por la búsqueda y reclutamiento de personal de reemplazo. La propuesta de gestión del cambio de estilo de liderazgo gerencial promovió generar para el 2018 un ahorro del 44% en soles o 46% en dólares y disminuir el índice de rotación a los 14 puntos porcentuales.

6.- El estilo de liderazgo gerencial autocrático, era el percibido mayoritariamente por los más jóvenes (21 a 29 años) que representaron el 52.53% en campamentos como el caso de Kinteroni, por personal que, al iniciar su vida laboral, estaban deseosos por aportar, situación no permitida por el tipo de liderazgo predominante. Sin embargo, con el tiempo cuestionaron la rigidez de la organización que complicaba las decisiones del día a día. No estaban conformes con las condiciones laborales existentes, preocupándose; al no recibir su remuneración oportunamente o si recibían penalizaciones, les importaba no tener objetivos claros definidos por alcanzar y la convivencia diaria en conflictos internos generados por un mal manejo de sus líderes, por lo cual resulta conveniente la propuesta de valor del estilo democrático que evite su migración.

7.- En cuanto al cargo; los resultados revelaron que se percibía el estilo de liderazgo gerencial autocrático con mayor intensidad en los equipos de mecánica, obras civiles y gasoductos, que son claves en la productividad de la operación. Por ello, resultaba importante generar una propuesta de valor de liderazgo que mejore; la estructura burocrática, el sistema de compensaciones y motivación, incentive el trabajo en equipo, se de la delegación de responsabilidades, mejore las relaciones internas, se logren conciliar los conflictos internos, generando un sentido de pertenencia con la organización.

8.- En cuanto a estudios; el estilo autocrático era el percibido por el personal con menor instrucción (75.12%). Esta realidad, ponía en peligro este tipo de operaciones en donde predomina el personal con menor instrucción superior. Nuevamente, se hace necesaria la propuesta de estilo democrático que permita; la implementación de programas de capacitación que, fortalezcan la estructura de la organización y la comunicación interna, promuevan el empoderamiento, dado que se centraliza la toma de decisiones y no se delega, demorando las mismas. Se cree un sistema de incentivos de compensación y motivación, definiendo metas claras hacia donde se quiere llegar para que se trabaje coordinadamente en las relaciones, con patrones de rendimiento, redundando todo ello en el compromiso e identificación del trabajador con la operación y la organización y evitando así que estos colaboradores busquen otros horizontes.

9.- En cuanto a la antigüedad laboral; se tiene una mayor percepción autocrática en los colaboradores que tienen menos de doce meses (55.30%); que en realidades de campamentos como los de Essac Perú, es peligroso porque este tipo de liderazgo tiende a ahuyentar al personal recién captado, buscando otras posibilidades muy rápidamente, generando costos adicionales en la búsqueda e inducción de personal de reemplazo. Nuevamente, se repite en este grupo, la falta de flexibilidad de la organización, las malas relaciones entre los trabajadores y sus líderes que genera una falta de identificación con la operación y la empresa.

10.- En cuanto a la nacionalidad; tanto los peruanos como los ecuatorianos perciben la autocracia, siendo los peruanos, más autocráticos. En la operación, los peruanos sienten que los ecuatorianos reciben ciertos privilegios, como una remuneración diferenciada que carece de objetividad por la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño, las metas planteadas para los peruanos son más exigentes, estando de por medio la penalización en caso de no cumplimiento, lo cual origina una mala relación entre colegas de trabajo, generándose conflictos internos que

redundan nuevamente en la falta de identificación del colaborador peruano con la operación y la empresa.

11.- En cuanto a la ubicación laboral; tanto en la oficina como en el campo se siente el dominio del estilo autocrático, siendo en el campo mayor esta percepción, ello resulta peligroso por la demanda de personal de campo, mayor para la operación (88.02%). Otra vez, se repite la falta de flexibilización que siente el personal de campo, centralizándose las decisiones, lo que origina la falta de delegación de las mismas hasta en detalles como una autorización de la gerencia general para la contratación de peones, por no ser delegado ello en un área de Gestión Humana, retrasando la operación, el uso de penalizaciones que afecta la remuneración del personal de campo, sin existir una llamada de atención previa u otro mecanismo para corregir deficiencias, la ausencia de metas a cumplir, que origina que no exista un espíritu de cooperación entre los trabajadores de la operación.

Recomendaciones

1.- Para el 2018 implementar, situación ya contemplada la recomendación del modelo soft de gestión humana, detectado como una oportunidad desarrollado en el presente trabajo y que considera al factor humano como un recurso valioso y fuente de ventajas competitivas. La implementación de este modelo contribuyó a mejorar el clima organizacional para los empleados, mediante las acciones que en los puntos siguientes desarrollaremos.

2.- Conforme se concluye, el liderazgo democrático genera una mayor productividad, al encontrar flexibilidad en las normas de la empresa y tener una mejor comunicación sobre los objetivos, procedimientos, visión y misión de ella. Los colaboradores se sienten motivados por los incentivos económicos o elogios recibidos cuando han hecho bien su trabajo, tienen ánimos por asumir mayores riesgos en pro de la consecución de los objetivos presupuestados en la organización. Hay compañerismo, cooperación, deseos de superación de las metas trazadas por la empresa para ellos, deseos de asumir mayores retos y de hacer las cosas bien. No existen temores por parte de los subordinados a tomar responsabilidades porque sienten el respaldo de su líder, lo que hace que mejoren las relaciones internas y que los trabajadores se identifiquen con la empresa.

Hoy en día, las teorías de liderazgo han tenido una evolución, conforme se evidenció en el Capítulo 2.3., por lo que conforme señala la Teoría del Liderazgo Situacional, no debe existir un único estilo eficaz en las empresas, sino que el mejor liderazgo es el que se adapta a los colaboradores de acuerdo con las circunstancias planteadas. El liderazgo estratégico; otro de los enfoques teóricos más recientes, propuesto por los autores Richard Handscombe y Phillip A. Norman, combina los liderazgos carismático y transformacional. “Se trata de una visión estratégica mediante la cual se identifican las oportunidades y se minimizan los riesgos para una organización”. (Arbaiza, L.; 2017; p. 340). De este modo, se espera para los años 2019 y

siguientes, ampliar la visión del liderazgo, empleando las habilidades innatas del líder y comprometiendo a su equipo en la dirección buscada, no sólo trata de escuchar a sus clientes y colaboradores, sino que está al tanto de la tecnología y entiende al mundo de forma práctica y real. “El líder estratégico hoy en día entiende de clima organizacional, de talento humano, del manejo emocional, de tecnología y está familiarizado con los procesos de trabajo” (Arbaiza, L; 2017; p.340). El líder estratégico busca nuevas oportunidades cuando tiene problemas presupuestales, acepta críticas constructivas porque tiene inteligencia emocional, es innovador y participa en todos los niveles.

El líder estratégico no sólo escucha a sus seguidores, sino también a sus clientes, está sintonizado con la tecnología y entiende el mundo de una manera objetiva.

3.- Como resultado del uso de los conceptos de la teoría del liderazgo estratégico, fue realizado el análisis del talento humano, respecto de la propuesta de valor que relacionó el estilo de liderazgo gerencial con el clima organizacional de la empresa Essac Perú, detectando la ausencia del área de Gestión Humana durante el año 2017. La misma como innovación fue creada en el año 2018, como parte de las recomendaciones del autor del presente trabajo de investigación. Una de los aportes, llevados a cabo por mi área fue la de la evaluación del clima organizacional, que fue el punto de partida, cuyos resultados se expusieron en forma amplia en el Capítulo IV del presente trabajo.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica, por lo menos una vez por año, de su clima organizacional que está ligado con los estilos de liderazgo, la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es importante, que podamos conocer la calidad de clima organizacional de nuestra empresa para lo cual se requiere aplicar algún tipo de herramienta, como los cuestionarios y así obtener los resultados del mismo.

Los cuestionarios para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirán conocer si los estilos de liderazgo, la idiosincrasia y las prácticas de la organización son percibidos en forma positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran ellos mismos como miembros apáticos o activos en los procesos organizacionales.

“En mayo del 2002, la revista Fortune publicó un artículo de Noshua Watson denominado *Compañías felices hacen inversiones felices*. El autor descubrió que al invertir en las empresas consideradas como *las mejores para trabajar en Estados Unidos*, se obtenía una rentabilidad de 10.6%, cuando la rentabilidad obtenida por el índice de bolsa S&P 500 en el mismo período era sólo 5.7%” (Fischman D.; 2012; p. 67). Este estudio ha evidenciado que el clima organizacional puede marcar la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se debe practicar mediante encuestas directas y anónimas, aplicadas a los colaboradores de una organización, o de alguna área de la misma, con la intención de medir aspectos inicialmente establecidos de manera específica, que estarán ligados directamente con la situación particular de cada institución.

Es importante la calidad de las encuestas, la forma como las mismas se apliquen, las herramientas utilizadas y la oportunidad en las que se hagan, con el objetivo de lograr los mejores resultados en su aplicación.

Los resultados obtenidos deben ser debidamente analizados para preparar un plan de acción que corrija los problemas que pudieran ser la causa del malestar emocional y el comportamiento en los colaboradores, que justamente es el que se desarrolló en el presente trabajo.

4.- La alta rotación evidenciada durante el año 2017 que superaba los 24 puntos porcentuales, implicaba emprender cambios en la empresa en el área ejecutiva, porque si bien teníamos profesionales de primer nivel, se requería además un reforzamiento de sus habilidades blandas, que permitiera junto con la Gerencia de Gestión Humana lograr durante el año 2018 mejorar el índice de rotación de personal estableciendo como meta llegar a los 14 puntos porcentuales señalado como objetivo estratégico de dicho período. Conforme con los resultados evidenciados en este trabajo; se había determinado el estilo de liderazgo autocrático predominante en Essac Perú, lo que originaba en la empresa la percepción de un clima organizacional no saludable.

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” (Real Academia de la Lengua Española; 2014; Ed.23) y que es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del clima organizacional en la empresa, produce en los colaboradores, múltiples respuestas en actitudes, positivas o negativas, de acuerdo con las circunstancias. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre el individuo y la organización.

“Si una persona desea comprar un campo para sembrar frutales, primero debe verificar si el clima del lugar es apropiado; de lo contrario, no obtendría los frutos deseados. El clima de la organización también determina la calidad de sus frutos. La diferencia entre los climas natural y organizacional radica en que este último si puede mejorarse” (Fischman, D.; 2012; p. 66). Una

buena gestión de un adecuado clima organizacional guarda una relación directa con el estilo de liderazgo gerencial en la empresa, se requiere de líderes que fomenten subordinados comprometidos y motivados que brinden un buen servicio a los clientes, generando valor a la empresa.

“Robert Levering publicó el libro *Los mejores lugares para trabajar*, obra que luego se convirtió en las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Actualmente, dicho ranking se difunde en los principales países del mundo. En México, Chile, Brasil, Argentina, Perú y otros países de Latinoamérica se viene trabajando en versiones locales de dicho ranking” (Fischman, D; 2012; p.67). En buena cuenta, lo que este autor encontró se resume de la siguiente manera; los líderes son capaces de gestionar un adecuado clima organizacional trabajando sobre su capital intelectual: la persona, por tanto, es fundamental que el trabajador se sienta considerado como un colaborador que se siente feliz en su ambiente de trabajo y por el cual su líder se preocupa. El líder debe evitar un clima organizacional negativo, pues repercute directamente en los objetivos empresariales, su influencia generará además de un mal ambiente de trabajo, una repercusión que incida negativamente en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad (ratio que mide la relación resultados entre recursos), alta rotación, inadaptación, baja innovación o creatividad, en el corto, mediano o largo plazo, lo cual incidirá en los resultados económicos de la empresa.

Por ello es de extrema importancia lograr en la empresa un adecuado clima organizacional que necesariamente estará acompañado por los estilos de liderazgo de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las políticas establecidas por la empresa, en cuanto a las comunicaciones, se programen programas de capacitación, una retribución justa y otros.

Siempre resultará difícil, que la alta gerencia de la empresa, pueda comprender lo que acontece en ella y que pudiera estar incidiendo en el clima organizacional. El clima organizacional resulta ser sumamente importante a raíz de la dinámica de la empresa, del entorno y de la gestión humana que interviene en el quehacer de la empresa.

Para llevar a cabo tan importante objetivo se está ejecutando la capacitación y desarrollo a los Gerentes de la empresa en un programa, en coordinación con el autor de la presente investigación, contratando como partner a la empresa COACHING PEOPLE PERÚ, inversión de US \$ 60,500, ya señalado en las conclusiones del presente trabajo y que fuera cancelada en un 50% durante el 2018 y la diferencia para el 2019 y aprobada en el último trimestre del 2018. Dicho coaching denominado “Programa de Liderazgo para Gerentes”, es presentado en el AnexoVIII de esta investigación. Cabe mencionar que el tesista coordinó el apoyo de la Matriz en Brasil, con la Alta Dirección, para hacer obligatorio el concurso de los participantes en el mismo, con el objetivo de incluirlo en el plan para la consecución de los objetivos estratégicos para el año 2018.

“La mejor traducción del coaching podría ser *facilitador de crecimiento*. Eso es lo que hace el coaching: facilita el crecimiento personal y profesional de la persona, sin decirle lo que debe hacer ni cómo hacerlo. El coach cree en el potencial de la persona y hace preguntas para que él mismo encuentre sus respuestas. Sólo cuando descubrimos el camino, estaremos más motivados y comprometidos a recorrerlo. ¿Es efectivo el coaching? En un artículo publicado por Karlin Sloan, coach internacional obtiene 5.7 más beneficios que la inversión involucrada en hacerlo. Aproximadamente 40% de las empresas del *Fortune 500*, las más grandes de Estados Unidos, ya usan el coaching como un proceso formal de formación de líderes. Según Sloan, la empresa bancaria Capital One invierte más de cinco millones de dólares, anuales en coaching. Ha encontrado que por cada gerente que tiene un coach mejora el desempeño de nueve personas en la

organización. Invertir en coaching es rentable” (Fischman D.; 2017; p.107). En este sentido, este programa incide en mejorar a los líderes como personas y a prestar atención a temas como el clima organizacional. El Anexo 8 del presente trabajo, adjunta el cronograma de capacitación y desarrollo de los líderes de Essac Perú que está aún aplicándose a la empresa en estudio, con la finalidad de desarrollar las habilidades blandas de los gerentes de la organización.

El programa incidirá en; el desarrollo del liderazgo transformacional en Essac Perú a través de:

a.- La **estimulación intelectual** de los líderes, que implicó fomentar en ellos el rompimiento de esquemas, al ser creativos e innovadores en la transmisión a sus empleados de nuevas ideas y retos. (dimensión **desafíos**).

b.- La **motivación inspiracional**, que se relaciona con la capacidad del líder de lograr una comunicación que involucre a toda la organización, de modo tal que todos conozcan la misión y visión de la empresa en el Perú, (dimensión **estructura**). Esto incluye comportamientos que articulan responsabilidad del cumplimiento de compromisos en la organización, (dimensión **empowerment**), para lo que se requerirá desarrollar un ambiente de trabajo en equipo con entusiasmo y optimismo entre líderes y subordinados. (dimensiones **relaciones y cooperación**).

c.- La **consideración individual**, que tiene que ver con la preocupación del líder por su entorno, expresándose al motivar a sus colaboradores, estimularlos y propiciar su desarrollo, a través de programas de capacitación, (**dimensión recompensa**) para que afronten con éxito mayores desafíos (**dimensión desafíos**) para superar los estándares establecidos (**dimensión estándares**).

d.- La **influencia idealizada**, que se dará cuando el líder actúe íntegramente, con lo cual sus seguidores se sentirán identificados con él y la organización, (dimensión **identidad**) cooperando en la consecución de metas comunes, (**dimensión cooperación**) y aceptando opiniones

discrepantes (dimensión **conflictos**). Como consecuencia, el líder, se convertirá en transformacional y al combinar este liderazgo con el carismático, se volverá un líder estratégico hacia el futuro, un “todo terreno” que es nuestra principal recomendación para tomar ventaja de sus conocimientos técnicos y habilidades blandas y comprender la importancia del clima organizacional y la adecuada gestión del talento humano, solucionando el problema, al atender todos los frentes de la organización.

El cronograma planteó seis meses para su ejecución, siendo el primer mes el período de presentación de la consultora y la sensibilización al inicio del programa, para luego en cada mes siguiente, presentar por lo menos dos dimensiones del clima organizacional a mejorar que se vinculan con el estilo de liderazgo autoritario que estaba vigente y que por medio de talleres se estará buscando que el propio coachee genere soluciones prácticas en coordinación con la Gerencia de Gestión Humana. Al finalizar la cuarta semana de cada mes, el tesista estará haciendo controles para medir el grado de avance, hasta llegar al último mes.

5.- Una de las recomendaciones propuestas y ya puesta en práctica, es programar una evaluación semestral de desempeño a los colaboradores de la compañía en la cual entre otros aspectos se medirán los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias alcanzadas por el colaborador durante los seis meses anteriores y detectar sus logros conseguidos. Este tipo de evaluación no existía antes en la empresa, pero fue diseñada por el autor de la presente investigación, con el objetivo de poder otorgar una retribución económica que sea objetiva, que era uno de los problemas detectados dentro del clima de la organización y así impulsar a los empleados de la empresa a desarrollarse y proponer mejoras en su trabajo. Con ello, se conseguirá un alto grado de compromiso por parte de ellos en sus equipos de trabajo. Esto se implementó en el segundo semestre del 2018, para continuarse durante el 2019 y años siguientes.

La idea a un futuro es poder realizar evaluaciones de 360°, “las cuales ofrecen retroalimentación del desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que tiene un trabajador “. (Robbins, S.; 2017; p. 557).

Tabla 44
Evaluación de desempeño

ESSAC PERÚ EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Apellidos y Nombres	
Cargo	
Fecha:	
Nombre del Evaluador	
Evalúe del 1 al 5 siendo 6 cuando la pregunta no se aplica en el caso señalado	
1.Malo. 2.Regular. 3.Buena. 4. Muy Buena 5. Excelente 6. No Aplicable (N/A)	
Del desarrollo laboral	Calificación
1. Cumplimiento en las fechas	
2. Calidad del trabajo	
3. Generación de Reportes por los avances del trabajo	
4. Capacidad de comprensión	
5. Ordenamiento en la presentación del trabajo	
6. Aplicación de criterio propio	
7. Sabe priorizar las tareas	
8. Nivel de conocimientos	
9. Habilidad de planificar su trabajo	
10. Seguimiento de procedimientos establecidos	
De la actitud del colaborador	Calificación
11. Con la organización	
12. Con sus jefes	
13. Con sus pares	
14. Con su equipo	
15. Tolerancia a las críticas	
16. Sugiere mejoras a los procedimientos existentes	
17. Respeta los horarios establecidos	
18. Tolerancia a la presión	
De las habilidades para gerenciar	Calificación
19. Escucha activa	
20. Trabajo en equipo	
21. Adaptabilidad hacia el cambio	
22. Creatividad e innovación	
23. Facilidad para comunicación	
24. Empatía	
25. Capacidad de motivación a sus colaboradores	
26. Ética	
28. Respeto a las opiniones	
29. Habilidad para delegar	
30. Habilidad para resolver conflictos	
31. Actitud positiva	
Observaciones	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

7.- Adicionalmente, como complemento de esta evaluación semestral de desempeño se recomienda ejecutar programas de reconocimiento; que incidirá en otro de los problemas detectados en la organización que era la ausencia de incentivos de compensación y motivación. Entre otros, se premiará con vales de compras en Supermercados Metro y Wong, cotizadas en las conclusiones del presente trabajo (S/. 300.00), o hasta tres (3) días libres, de acuerdo con sus preferencias a aquellos colaboradores destacados durante el semestre de evaluación, además los nombres de los ganadores serán publicados en la página web de la empresa. Asimismo, se ha emprendido durante el 2018, actividades de integración como almuerzos de cumpleaños (S/. 1,200.00), celebración del aniversario de la empresa (S/. 25,000.00) y la celebración por fiestas patrias (S/. 15,000.00) que no había sido tomada en consideración hasta el año 2017 y que también han sido previamente valorizadas en las conclusiones de la presente investigación.

8.- Otra recomendación, es la implementación de un programa de capacitación para los colaboradores, que promueva un ambiente laboral estimulante, y que fue reclamado durante el desarrollo de la investigación como un sistema de compensaciones para la retención de talentos. De acuerdo con las preferencias solicitadas por los colaboradores, se preparó un esquema inicial de cursos para ellos, que fue implementado para los cuatro mejores colaboradores de cada área, (administrativa y operativa) vigente desde el segundo semestre del año 2018. Los cursos propuestos inicialmente no son limitativos a que puedan ser sustituidos por otro, cuyo colaborador ganador crea conveniente ser cambiado por el que sea más conveniente de acuerdo con su proyección profesional en la empresa. El presupuesto inicial considerado para ello se calculó en S/. 14,358.00.

Tabla 45

Propuesta de capacitación para personal administrativo

Cursos	Participantes	Empresa	Objetivo	Duración	Inversión S/.
Sistemas integrados de Gestión de la Calidad	1.- Jefe de Calidad 2.- Asistente de Calidad	TECSUP	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	6 semanas	2,540.00
Seguridad y Salud Ocupacional	3.- Jefe de HES 4.- Instructor de HES 5.- Jefe Médico Ocupacional 6.- Enfermeros				
Especialización en proyectos de Inversión	1.- Superintendente Campamento 2.- Jefe de Proyectos 3.- Coordinador control de Proyectos	UNMSM	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1. 5 semanas	840.00
Autocad	1.- Cadista	CAPECO	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1.5 semanas	325.00
Gestión de Aprovisionamiento y compras, Control de inventarios y almacenes	1.- Jefe Logístico 2.- Jefe Almacenes 3.- Asistente administrativo	TECSUP	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	6 semanas	2,425.00
Especialización en Redes y Comunicaciones, Cableado y Estructurado	1.- Encargado de Sistemas 2.- Asistente Sistemas	CEPSUNI	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	4 semanas	1,200.00
Cierre Contable Tributario	1.- Analista Contable	IDE	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	2 días	300.00
Gestión Humana	1.- Asistente de Recursos Humanos	TECSUP	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1 día	450.00
Topografía	1.- Topógrafos	CAPECO	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1.5 semanas	330.00
INVERSIÓN TOTAL POR PARTICIPANTE					8,410.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Tabla 46

Propuesta de capacitación para personal operativo

Cursos	Participantes	Empresa	Objetivo	Duración	Inversión S/.
Entrenamiento en manejo y mantenimiento maquinarias Caterpillar	1.- Jefe Ingeniero mecánico 2.- Mecánicos de Equipos pesados 3.- Ayudantes mecánicos 4.- Asistentes mecánicos 5.- Conductores maquinarias pesadas	NIMAC	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	6 semanas	1,500.00
Instalaciones Sanitarias	1.- Supervisor de Plantas de Agua 2.- Gasfiteros 3.- Albañiles 4.- Operarios 5.- Peones	CAPECO	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1. 5 semanas	325.00
Autocad	1.- Ingeniero Civil 2.- Inspector de obras civiles, gasoductos	CAPECO	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1.5 semanas	325.00
Soldadura 4G	1.- Inspector de Soldadura 2.- Soldadores 3.- Soldadores 3G 4.- Soldadores 4G	SOLDEXA	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	6 semanas	1,650.00
Certificación de Amoladores	1.- Amoladores	UNMSM	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1 semana	230.00
Instalaciones Eléctricas	1.- Electricistas 2.- Albañiles 3.- Peones	CAPECO	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	1.5 semanas	325.00
Gasoductos	1.- Inspector de Gasoductos 2.- Soldadores	SGS	Mejorar el clima organizacional en el trabajo mediante el desarrollo profesional	6 semanas	1,593.00
INVERSIÓN TOTAL POR PARTICIPANTE					5,948.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

9.- Otra recomendación fue el desarrollo de reuniones informativas trimestrales, mediante las que las gerencias informan a sus equipos de trabajo los avances en el planeamiento estratégico, así como los cambios que se plantean incorporar con el objetivo de continuar con el crecimiento de la organización. De este modo se mantiene informados a los colaboradores de la empresa de los avances, así como del aporte valioso que generan en la organización y se soluciona otro aspecto reclamado en la organización de la falta de comunicación de los líderes en la organización.

10.- Es importante la definición de perfiles de puestos, las exigencias de competencias requeridas tanto en el aspecto técnico como en las habilidades blandas que se exponen en el Anexo 9 del presente trabajo, teniendo en consideración las posiciones claves dentro de los proyectos. Ello permitió identificar las brechas que se requieren para cubrir posiciones dentro de la empresa, de modo tal que esté al alcance de cualquier colaborador actual que quiera participar de procesos de reclutamiento de personal. “El diseño de puestos adecuado reduce el nivel de rotación del personal en la empresa”. (Arbaiza, L.; 2017; p. 153). Con ello, se estarán brindando mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal actual de la organización.

11.- La empresa en el 2018 como parte de las recomendaciones sugeridas implementó el sistema ERP S-10, cotizado en las conclusiones del presente estudio, en US \$ 95,000 cancelado un 40% en el 2018 y la diferencia a pagar en el 2019, para contar con información en línea directamente desde el campamento hacia la base en Lima, optimizando procesos y ahorrando tiempos para el cálculo remunerativo de los colaboradores de la empresa, que anteriormente no eran gestionados oportunamente, generando con ello mejoras en el clima organizacional de ESSAC PERÚ. Todas estas recomendaciones, trajeron como consecuencia progresos en cuanto a los indicadores financieros y de gestión humana, al finalizar diciembre del 2018:

Primero, analizaremos los indicadores financieros:

Tabla 47
Indicadores financieros año 2018

INDICADORES FINANCIEROS EN ESSAC PERÚ AL 31.12.2018	
ROI=	25.98%
ROA=	8.34%
ROE=	8.69%
Liquidez corriente=	2.09
N° de nuevos proyectos =	10

Fuente: Elaboración propia, año 2019

Tabla 48
Incremento número de proyectos en el 2018

Proyectos para los años 2017 y 2018	
No. Proyectos año 2017	No. Proyectos año 2018
1 Kinteroni	1 La Peruanita
2 Paratori	2 Nuevo Mundo
3 Gran Tierra	3 Nueva Italia
4 Perenco	4 Sheshea
5 Petrobras	5 Paratori
	6 4x
	7 Gran Bretaña
	8 L4
	9 Gran Tierra
	10 Kinteroni

Fuente: Elaboración propia, año 2019

En cuanto a los indicadores de Gestión Humana fueron obtenidos los siguientes resultados:

Tabla 49

Indicadores de Gestión Humana

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS AL 31.12.2018	
Rotación de personal operativo = proy. Kinteroni	13.70
Rotación de personal administrativo = proy. Kinteroni	12.90
Tasa retención personal operativo proy. Kinteroni =	83.30%
Tasa retención personal administrativo proy. Kinteroni =	87.10%

Fuente: Elaboración propia, año 2019

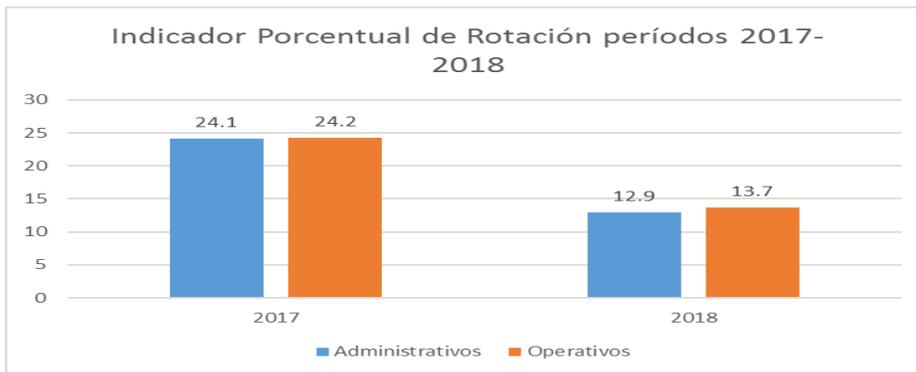


Figura 9 Indicador porcentual de Rotación por período 2017-2018

Fuente: Elaboración propia, año 2019

“La propuesta de valor se refiere a expectativas futuras.” (Bonilla; F.; 2010; p.57). Es por ello, que conforme se planteó en el Capítulo 1.1., el hacer una propuesta de valor que solucione la relación existente en el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional, derivará consecuentemente en disminuir su alto índice de rotación de colaboradores e incrementar

sus índices de rentabilidad durante el 2018, objetivos que conforme observamos en los cuadros precedentes fueron conseguidos.

Los índices de rotación de personal administrativo y operativo de gestión humana al reducirse a niveles de 12.9 y 13.7 en el 2018 respectivamente, representaron un ahorro en inversiones adicionales en protocolos de vacunación del 43.80% en soles y del 46.03% en dólares americanos.

Inversiones adicionales en Vacunación		
AÑOS	2017	2018
SOLES	195,233.50	109,718.00
AHORRO SOLES		85,515.50
PORCENTAJE DE AHORRO		43.80%
DOLARES	60,164.41	32,470.55
AHORRO DÓLARES		27,693.85
PORCENTAJE DE AHORRO		46.03%

Fuente: Elaboración propia, año 2019

El ROI, ROA y ROE mejoran como consecuencia de un crecimiento mayor de la rentabilidad de la empresa por una mejor utilización de sus recursos, que a su vez trajo como consecuencia aumentar para el año 2018 su número de operaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R.; (2012) *Métodos y Diseños de Investigación de Comportamiento*, Lima, Universidad Ricardo Palma.

Alva, C.; Gutiérrez, G., (2016) *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: Evidencia en la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de Operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú, <http://hdl.handle.net/11354/1197>

Alvarado, P., Parodi, G.; Ruíz, M.; (2016), *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de Engagement en técnicos de maquinaria pesada*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú, <http://hdl.handle.net/11354/1590>

Araque, H., (2013), *Liderazgo Situacional y Satisfacción Laboral en las Empresas Mixtas Petroleras del Municipio Maracaibo del Estado de Zulia*, (tesis de Maestría), Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela, 200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-13-08049.pdf

Arbaiza, L., (2017), *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*, Perú, Universidad ESAN

Avolio, B., (2004), *Multifactor leadership Questionnaire*, 3ª. Ed., California, Mind Garden 3

Banco Central de Reserva; (2018) *Reporte de Inflación 2018, Panorama y proyecciones macroeconómicas*, 2016-2018, Lima: BCRP.

Bass, B.; (1985) *Leadership and Performance beyond expectations*, New York, Free Press.

Beltrán, E.; Palomino, M.; (2014) *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*, (tesis de Maestría) Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Perú. <http://hdl.handle.net/11354/1022>.

Blake R.; Mouton J.; (1962) *Managerial Grid*, Advanced Management Office Executive, VI 1

Brunet, L.; (1999) *El clima de trabajo en las Organizaciones, Definiciones, Diagnósticos y Consecuencias*, México, Editorial Trillas.

Bonilla, F.; (2010) *El valor en el negocio*, Costa Rica, Revista Nacional de Administración.

Caballero, J.; (2011) *Responsabilidad Social Empresarial, porqué, Perú*, Universidad del Pacífico.

Cáceres, A; (2014) *Efectos de la aplicación del modelo de Watkins y Marsick en la gestión del conocimiento en los negocios globales en la empresa HR-Latam-Lima 2013*, (tesis doctoral) Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma, Perú.

Campos, L; (2012) *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla-Callao*, (tesis de Maestría) Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. <https://es.scribd.com/.../2012-Campos-Estilo-de-liderazgo-directivo-y-clima-organizac>.

Cantuarias, F; (2018) *Hidrocarburos en el Perú, Futuro promisorio*, América Economía, Perú, Empresa Editora El Comercio.

Chiavenato, I; (2014) *Teoría General de la Administración*, Sao Paulo, Brasil, Ed. Campus.

Cisneros, M.; Paredes, W.; (2013) *Análisis de los Estilos de Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de la Empresa Pública de Petróleos en el Ecuador*, (tesis de Maestría), Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador, dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6369/1/UPS-QT04929.pdf

Coronado, E.; (2007), *Manual de Gestión de obras*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Contreras, M; Jiménez L.; (2016) *¿Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención*, (tesis de Maestría) *¿Escuela de Postgrado de la Universidad del Rosario, Colombia*, repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?9

Contreras, B.; (2009), *Clima organizacional, Chile*, Universidad Católica de Chile, Santiago.

Chávez, M.; (2013), *La influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de las PYME Ecuatoriana*, (tesis de Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf

Cuadrado, I.; (2001), *Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo*, Universidad de Almería, España.

David, F. (2006), *Introducción a la Administración Estratégica*, México, Pearson Educación.

Davis, K. & Newstrom, J. (2014), *Comportamiento Humano en el Trabajo*,

México, Mc Graw Hill.

Estébanez, B. (2005), *Protocolo Social y Empresarial*, España, Editores

Asociados-London Diplomatic Academy SL.

Fischman, D. (2017), *Cuando el liderazgo no es suficiente*, Perú, Editorial Planeta

Fischman, D. (2017), *El camino del Líder*, Perú, Editorial Extramuros

Fischman, D. (2016), *El líder Transformador 1*, Perú, Editorial Planeta

Fischman, D. (2012), *El líder Transformador 2*, Perú, Editorial Extramuros

Michaels, E. (2003), *La guerra por el talento, principios para atraer, desarrollar y retener el talento humano*, Grupo Editorial Norma, Bogota, Colombia.

Furnham, A.; (2001), *Psicología Organizacional*, México, Alfaomega Oxford.

Goleman, D. (2004), *¿Qué hace a un líder?*, América Latina, Harvard Business Review.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014), *Metodología de la Investigación*, México D.F., McGraw Hill.

Jiménez, E; (2016), *Liderazgo desde la percepción de técnicos y sub oficiales de una dependencia militar de Lima*, Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú.

Jones, E; (2008), *Mapa de Actividades*, América Latina, Harvard Business Review.

Jarpa, M (2010), *Satisfacción Laboral*, Chile, Santiago Universitaria.

Kaplan, R. & Norton D (2009). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*, Harvard Business Press.

- Krieger, M. (2002), *Sociología de las Organizaciones*, Argentina, Prentice Hall.
- Lecaros, K. (2006), *Clima organizacional según grupos ocupacionales en una institución de salud del sector público*, Universidad Ricardo Palma, Lima. Perú.
- López, E.; (2013), *La importancia del liderazgo en las organizaciones*, España.
- López, J; (2004), *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*, Universidad Politécnica Nacional, México.
- Luissier, R. & Achua, C. (2015), *Liderazgo*, México, Thomson Learning.
- Martínez I., (2008), *Desvinculación laboral*, España, 1ª. Ed.
- Patlán-Pérez, J., Torres, E. (2012), *El Clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral*, México, UNAM.
- Porras, C., (2016), *Administración y Gestión estratégica de personas*, Perú, Lima: CIUP.
- Ramírez, E. (2017), *La industria del gas natural en el Perú*, Perú, Edición Osinergmin.
- Real Academia Española (2014), *Diccionario de la lengua española*, Espasa, Ed.23
- Rees, David & Porter, Christine (2002), *Habilidades de Dirección*, España, Thomson Colección Negocios.
- Robbins, S., (2017), *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson
- Rodríguez, D. (2014), *Diagnóstico Organizacional*, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Saldanha, X., (2010), *Liderazgo y cambio Estratégico, Paradojas y desafíos en la gestión del capital humano. Resumen IX Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banco Central en Salvador, Bahía, Brasil.*

Sánchez J., (2010), *Liderazgo: Teorías y Aplicaciones*, España, Universidad Pontifica de Salamanca.

Sánchez, H.; Reyes, C.; (2015), *Metodología y Diseños de la Investigación*. Lima, Visión Universitaria.

Sanín, J & Salanova, M., (2014), *Satisfacción laboral: El camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios*, Colombia, Universitas Psychological.

Schaufeli, W & Bakker, A., (2010), *Utrecht Work Engagement Scale*, Journal of Organizational Behavior, Utrecht.

Schein, E., (2012), *Liderazgo y cultura empresarial*, México, Plaza & Janes Editores

Toma, J. & Rubio, J. (2009), *Estadística Aplicada*, Primera Parte, Lima: CIUP.

Toma J., Rubio, J. (2010), *Estadística Aplicada*, Segunda Parte, Lima: CIUP.

Ulrich, D, & Smallwood N. Norm (2009), *Capitalizar las capacidades*, Harvard Business Press.

Urrunaga, R. (2018), *Reducir trámites burocráticos es clave para impulsar concesiones en infraestructura*, Lima: CIUP

White, R.; Lippit, R.; (1960), *Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales*, México, Editorial Trillas

Wilcox K., Adelaide, S., Zeithaml, C. (2009), *La gestión de competencias en la empresa para el logro de una mayor ventaja competitiva. Revista de Empresa, N° 1 de la Fundación Instituto de Empresa en colaboración con la Iberoamerican Academy of Management.*

ANEXOS

ANEXO 1: Declaración de autenticidad



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: *(Apellidos y nombres)*

Salazar Zapater, Mario Rafael

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Administración de Negocios

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Estilos de Liderazgo gerencial y clima organizacional en Essac Perú:
Propuesta de Valor

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

18/06/19

Fecha

Anexo 2: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA
DONDE SE REALIZARA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Estilos de liderazgo gerencial y Clima organizacional en Essac Perú: Propuesta de valor

el mismo que es realizado por el Señor (Apellidos y nombres):

Salazar Zapater Mario Rafael

, en condición de investigador del Programa de:

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

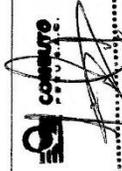
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Conduto Perú	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	NO
---------------------------------------	---	----

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Jorge O. Salomón Rivas	Cargo del Jefe/Responsable del área: Administrador de Contratos
--	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) o celular: 714-8500 anexo 173	Correo electrónico de la empresa: jsalomon@conduto.com.pe
---	--


.....
Jorge Salomón
Administrador de Nomina

Firma

23/05/18
Fecha

Anexo 3: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

1.- TÍTULO: Estilos de liderazgo y clima organizacional en Essac Perú: Propuesta de Valor

2.- PLANTEAMIENTO: Hacer una propuesta de valor que solucione la relación existente en el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del Clima organizacional en la empresa Essac Perú

3.- Formulación del problema	4.- Objetivos del estudio: general y específicos
<p>¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?</p> <p>¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?</p> <p>¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?</p> <p>¿Qué relación existe entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú?</p>	<p><u>Objetivo general:</u> Hacer una propuesta de valor que relacione el estilo de liderazgo gerencial con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <p>Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú</p> <p>Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú</p> <p>Desarrollar la relación de la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal con las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú</p>

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

5.- Marco teórico	6.- Teorías que sustentan el estudio	7.- Hipótesis: general y específicas
<p>Variable estilo de liderazgo gerencial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Teoría del Campo Social (Kurt Lewin) 2.- Teoría X e Y 3.- Teoría de la rejilla gerencial 4.- Teoría de liderazgo situacional 5.- Enfoques modernos de liderazgo <p>*Líder transaccional *Líder carismático *Líder transformacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 6.- Teoría del liderazgo estratégico de Handscombe <p>Variable clima organizacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Teoría de campo (Lewin) 2.- Teoría de los sistemas de administración 3.- Litwin y Stringer 4.- Escuela estructuralista 5.- Escuela de la Gestalt 6.- Escuela funcionalista 	<p>La teoría que sustenta el estudio referido al tipo de liderazgo gerencial es la de campo social; que distingue, el liderazgo de tipo autoritario, el de tipo democrático y el de tipo liberal, cuyos autores fueron K. Lewin con R. Lippit y R.K. White (1938-1939). Consideran al líder autoritario como aquél que asigna tareas específicas a los alumnos, indicando cómo, con quién y de qué manera se deben hacer las cosas. Se mantenía apartado emocionalmente del grupo; realizando críticas hacia los errores y cumplidos hacia los aciertos. Las consecuencias observadas fueron ambiente tenso, hostilidad, culpas y otros. Se tocarán las teorías de X e Y de Mc. Gregor, de liderazgo de Black & Mouton, la situacional de Hersey y Blanchard, así como las teorías modernas de liderazgo transaccional y transformacional de Burns para finalmente referirnos a la teoría del liderazgo estratégico de Handscombe y Phillip</p> <p>En cuanto a las teorías referidas al clima organizacional, estudiaremos la teoría del campo de Lewin, la teoría de los sistemas de administración (Likert), nuestra investigación se soporta en la teoría de motivación y clima organizacional de Litwin y Stringer, que establece nueve factores que repercuten en la generación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Asimismo, haremos una revisión de las escuelas estructuralista, de la Gestalt y la funcionalista.</p>	<p>Hii: Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.</p> <p>H0= No existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.</p> <p>Hipótesis específica: Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial autoritario y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.</p> <p>Hipótesis específica: Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial democrático y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.</p> <p>Hipótesis específica: Existe relación significativa entre la propuesta de valor del estilo de liderazgo gerencial liberal y las dimensiones del clima organizacional en la empresa Essac Perú.</p>

MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA

8.- Tipo, diseño y método de investigación	9.- Población y muestra	10.- Variables y dimensiones	11.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos
<p>La investigación es de tipo correlacional con la finalidad de conocer la relación entre las dos variables siguientes sujeto de la presente investigación:</p> <p>X = estilo de liderazgo gerencial Y = clima organizacional</p> <p>Se trata de una investigación correlacional de tipo transeccional o transversal, dado que se levanta la información en un solo momento. Asimismo, se investigará la relación causal del tipo de liderazgo gerencial en el clima organizacional, por lo que tendremos una investigación del tipo correlacional causal.</p>	<p>La población está conformada por la totalidad de los colaboradores que se encuentran trabajando en la obra más importante de Essac Perú. Se trata de una planilla de 500 colaboradores. Dentro de esta población se estará tomando para la muestra a 217 personas, siguiendo la fórmula de Cochran. Cabe señalar que la mayor parte de la población está conformada por personal operativo.</p>	<p><u>Variable de estudio</u> Estilo de liderazgo gerencial de Kurt Lewin</p> <p><u>Dimensiones</u> Autoritario Democrático Liberal</p> <p><u>Variable de estudio</u> Clima organizacional de Litwin y Stringer</p> <p><u>Dimensiones</u> *Responsabilidad *Estructura *Recompensa *Desafíos *Relaciones *Cooperación *Estándares *Conflicto *Identidad</p>	<p><u>Técnicas indirectas</u></p> <p>Encuesta de liderazgo gerencial de Kurt Lewin</p> <p>Encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer</p>

Anexo 4: Matriz de operacionabilidad de las variables

MATRIZ DE LA OPERACIONABILIDAD DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicador	Escala valorativa	Técnica
<p>Estilo de liderazgo gerencial</p> <p>Variable independiente</p>	<p>Habilidad para gerenciar un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. (Robbins, 2017)</p>	<p>1.- Líder gerencial autoritario</p> <p>2.- Líder gerencial democrático</p> <p>3.- Líder gerencial liberal</p>	<p>1.- Muy alto</p> <p>2.- Alto</p> <p>3.- Positivo</p> <p>4.- Negativo</p> <p>5.- Bajo</p> <p>6.- Muy bajo</p>	<p>Grado 6 = 61 a 66</p> <p>Grado 5 = 50 a 60</p> <p>Grado 4 = 39 a 49</p> <p>Grado 3 = 28 a 38</p> <p>Grado 2 = 17 a 27</p> <p>Grado 1 = 11 a 16</p>	<p>Encuesta de liderazgo gerencial de Kurt Lewin</p>
<p>Clima organizacional</p> <p>Variable dependiente</p>	<p>Conjunto de propiedades del ambiente empresarial percibidas por los empleados y que influyen en su conducta en la empresa (Krieger, 2002)</p>	<p>1.- Estructura</p> <p>2.- Responsabilidad</p> <p>3.- Recompensa</p> <p>4.- Desafío</p> <p>5.- Relaciones</p> <p>6.- Cooperación</p> <p>7.- Estándares</p> <p>8.- Conflictos</p> <p>9.- Identidad</p>	<p>1.- Muy Positiva</p> <p>2.- Positiva</p> <p>3.- Tendencia Positiva</p> <p>4.- Tendencia negativa</p> <p>5.- Negativa</p> <p>6.- Muy Negativa</p>	<p>Puntaje 10 = 86 a más</p> <p>Puntaje 8 a 9 = 69 a 85</p> <p>Puntaje 6 a 7 = 51 a 68</p> <p>Puntaje 4 a 5 = 33 a 50</p> <p>Puntaje 2 a 3 = 16 a 32</p> <p>Puntaje 1 = 15 ó menos</p>	<p>Encuesta de clima organizacional de Litwin y Stringer</p>

Anexo 5: Encuestas de estilos de liderazgo gerencial y clima organizacional

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

KURT LEWIN

DATOS GENERALES:

Nacionalidad _____

Grado de Instrucción Profesional: _____ Técnico: _____
Secundaria _____ Antigüedad en el cargo _____

Cargo Puesto: _____ Edad: _____

Estado Civil: S () C () Conviviente () D () Fecha de Aplicación: _____

Ubicación: Administrativo () Operativo ()

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor indique si está de ACUERDO o DESACUERDO con el grado en que cada afirmación describe la conducta que usted percibe de SU JEFE en el trato con personal. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

Si su respuesta es **Definitivamente en desacuerdo** marque en el recuadro **(DD)**

Si su respuesta es **Muy en desacuerdo** marque en el recuadro **(MD)**

Si su respuesta es **En desacuerdo** marque en el recuadro **(D)**

Si su respuesta es **De acuerdo** marque en el recuadro **(A)**

Si su respuesta es **Muy de acuerdo** marque en el recuadro **(MA)**

Si su respuesta es **Definitivamente de acuerdo** marque en el recuadro **(DA)**

Es conveniente enfatizar que no hay respuesta buena ni mala, solo importa la forma como usted percibe ahora a su Jefe inmediato, asegúrese de contestar a todas las preguntas.

N°	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
01	El comando de dirección mantiene distancia con su personal e impone disciplina						
02	Con su trato amistoso logra que el personal sienta mayor compromiso con la institución						
03	El comando de dirección reduce al mínimo los contactos y las comunicaciones personales.						
04	Con su comportamiento hace sentir a su personal que él es el que tiene el control						
05	Cuando surgen problemas importantes, El comando convoca a reuniones para encontrar la mejor solución.						
06	El comando evita involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.						
07	Sancionando el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes que utiliza para mantener la disciplina.						
08	Considera lo conveniente de explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
09	Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, es mejor pedirle su propuesta y atenerse a ella.						
10	Los objetivos de las unidades o los de la organización los determina solo el comando.						
11	El Comando mantiene a su personal informado sobre cualquier decisión que les afecte.						
12	El Comando debe establecer los objetivos y el personal repartirse los trabajos y la forma de llevarlos a cabo						
13	El Comando considera la fecha para hacer mantenimiento. El personal opina que en otra fecha será mejor, es el Comando quien decide.						
14	El Comando fija una fecha para hacer mantenimiento. La mayoría opina sobre la conveniencia de otra fecha. La solución del comando es someter el asunto a votación.						
15	En las comunicaciones de rutina, el Comando alienta a su personal a que se pongan en contacto con él.						
16	El Comando actúa con la convicción que en grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						

17	Cuando el personal discute la forma de ejecutar una tarea, el Comando los reúne, y entre todos buscan la solución.						
18	El comando cree que es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestren ser competentes.						
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el Comando impide al personal que expresen sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						
N°	SITUACIONES	DD	MD	D	A	MA	DA
20	El Comando supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
21	Cuando el personal discute sobre la forma de ejecutar una tarea, el Comando les pide que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						
22	Como Comando usa su autoridad para despedir fácilmente a un personal cuando lo crea justificado.						
23	Cuando el Comando asigna un trabajo solicita al personal que le ayuden a preparar los objetivos.						
24	El Comando evita preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de éstos.						
25	En diferentes comunicaciones sutilmente expresa que el personal le debe lealtad en primer lugar a su Comando.						
26	Cuando el personal opina diferente a su comando, lo mejor que hace éste, es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.						
27	Al Comando le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Comando filtra con bastante prudencia las recomendaciones de su personal.						
29	Cuando se determinan objetivos, el Comando logra fijarlos a través de una discusión amplia con el personal inmediato.						
30	Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.						
31	Prefiere realizar reuniones generales para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.						
32	Para ventilar problemas de trabajo el Comando prefiere los grupos pequeños, coordinados por él, que en una reunión general.						
33	El Comando se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal						

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

**El estilo 1 es el "autoritario";
 El 2, el "democrático";
 El 3, el "laissez faire".**

Tabla de conversión de puntajes directos a puntajes equivalentes, utilizando los ítems para cada estilo de liderazgo, sume los puntajes directos por escala y el total divida entre 11 para convertirlos a la escala de seis grados o utilice la siguiente tabla:

Tabla de conversión de puntajes directos a puntaje escalar seis grados

Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>	Puntaje directo	<i>Puntaje Equivalente</i>
11	1	25	2	39	4	53	5
12	1	26	2	40	4	54	5
13	1	27	2	41	4	55	5
14	1	28	3	42	4	56	5
15	1	29	3	43	4	57	5
16	1	30	3	44	4	58	5
17	2	31	3	45	4	59	5
18	2	32	3	46	4	60	5
19	2	33	3	47	4	61	6
20	2	34	3	48	4	62	6
21	2	35	3	49	4	63	6
22	2	36	3	50	5	64	6
23	2	37	3	51	5	65	6
24	2	38	3	52	5	66	6

BAREMO DISPERCIGRÁFICO POR ESTILO DE LIDERAZGO

Categoría	Grado	Estilo Democrático	Estilo Autocrático	Estilo Laissez Faire	Grado	Categoría
Muy Alto	6	61 a 66	61 a 66	61 a 66	6	Muy Alto
Alto	5	50 a 60	50 a 60	50 a 60	5	Alto
Mesurado positivo	4	39 a 49	39 a 49	39 a 49	4	Mesurado Positivo
Mesurado negativo	3	28 a 38	28 a 38	28 a 38	3	Mesurado Negativo
Bajo	2	17 a 27	17 a 27	17 a 27	2	Bajo
Muy Bajo	1	11 a 16	11 a 16	11 a 16	1	Muy Bajo

Interpretación:

Estilo Democrático. - Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

A.- Propicia la comunicación horizontal, su presencia de firmeza y seguridad personal hace que la relación horizontal, resulte con reconocimiento de autoridad por parte de su personal, el respeto es a la persona y no a la autoridad que representa, prefiere la comunicación en pequeños grupos que, en reuniones generales, donde el diálogo se diluye. La

participación y el apego responsable con la tarea son los valores que suelen transmitirse no solo de palabra sino principalmente con el ejemplo.

B.- En el trabajo las decisiones son discutidas y una vez aceptadas queda definida y el personal espera que el Comando las haga cumplir, la modificación del acuerdo es solo a solicitud de parte y cuando se descubre que la meta o la tarea no ha sido realista o no se consideraron imponderables que determinan su revisión y corrección dentro de lo factible.

C.- El trabajo es en equipo cada miembro siente que es parte del éxito o del fracaso desarrollan fuerte compromiso con el equipo y lealtad con su Comando.

Estilo Autocrático. - Cuanto mayor es el grado el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

A.- Propicia la comunicación vertical, su presencia de firmeza y seguridad personal hace de la relación vertical, un medio para hacer sentir el principio de autoridad a su personal, el respeto es a la autoridad que representa, asociada al temor por el castigo, prefiere comunicar en grandes reuniones que, en grupos pequeños, difícilmente permite opiniones contrarias, la obediencia es un valor preferido.

B.- En el trabajo las decisiones no son discutidas, el personal debe acatarlas e involucrarse con ellas, el cumplimiento es responsabilidad del personal para cumplir según la pauta dada, si se descubre que no es factible, obstinadamente, se busca el cumplimiento hasta cuando siente que se convierte en una amenaza, entonces muy a su pesar admite la necesidad de modificar pero desde su punto de vista, no se consulta, esta conducta hace que el personal en vez de lealtad desarrolle temor a la autoridad y resentimiento, por no ser tomados en cuenta, no hay compromiso y la discontinuidad que lleva a la rotación alta.

C.- El trabajo es en equipo es solo un decir, en este estilo de liderazgo, lo que se propicia es la competencia endogrupo y exogrupo, como medios para la cohesión, sin embargo, se convierte en un estresor que puede llevar a la pérdida de solidaridad con el grupo y el desarrollo del individualismo.

Estilo Laissez Faire.- Cuanto mayor es el grado, el estilo de liderazgo es determinante, estable en el mayor número de situaciones donde alterne la persona caracterizándose por:

A.- Propicia la comunicación ocasional, y vacía carente de mensaje claro, suena a complaciente siempre que, no perturbe la tranquilidad, cuanto menos, necesidad de organización y responsabilidad su demanda es mejor. Suele transmitirse “eviten los problemas”, “eviten ser conflictivos” “si cada uno sabe lo que debe hacer para que hacerse problemas”, su presencia no es una guía sino un dejar hacer y dejar pasar.

B.- En el trabajo las decisiones son exclusividad del personal quienes se supone que saben lo que tienen que hacer y por tanto involucrase en el trabajo es de su entera responsabilidad, la supervisión es solo una advertencia que nunca llega, el desaliento del grupo llega fácilmente y disminuye la productividad y producción, puede generar sentimiento de afecto basado en la tolerancia.

C.- El trabajo es sobreentendido, se asume que los miembros del personal son personas nobles y capaces de cumplir con sus funciones bajo responsabilidad personal, no requieren de supervisión constante, si algo hay que modificar que decida cómo y luego solicita el informe. El individualismo, el desaliento y el proteccionismo a la inacción es la característica predominante

Recomendaciones:

Escala de Estilo de liderazgo gerencial autocrático:

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo de liderazgo gerencial autocrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como distanciador, haciendo sentir al personal que tiene el control, que puede utilizar el premio o el castigo, incluyendo el despido si lo cree justificado. La toma de decisiones es personal, ya que no confía en la consulta con el grupo, de allí que no permite opiniones y menos si son discrepantes, pese a este comportamiento reclama lealtad.

Este estilo de liderazgo puede convertirse en proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la función y compromiso con la institución si apertura la comunicación en grupo, si escucha las opiniones especialmente las discrepantes, para transar en acuerdos viables y aceptados por la mayoría, evitando de esta forma las decisiones unilaterales, que solo conducen que el personal lo perciba como absolutista en perjuicio de la fusión participativa con alto compromiso institucional. El liderazgo autocrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

- a) Una estructura formalmente rígida y recargada de reglas burocráticas.
- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado está ausente, pero no el castigo al error.
- c) No se promueve que el personal asuma riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales, carente de la sencillez de interacciones amicales con los miembros de la unidad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, sin embargo, el personal no siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, utilizando medidas de control y doble control.
- g) No se permite los conflictos en la unidad, mediante el control basado en la sanción
- h) Los sentimientos de pertenencia, y apego a la Institución se ve cargados de sentimientos contrarios por las características del comando.

En suma, este estilo de liderazgo mantiene un control y un determinado nivel de producción siempre que se ejerza el control acompañado de la inminente sanción, de allí que no es conveniente, porque se quita responsabilidad, iniciativa, cooperación e identidad con la tarea, grupo e institución.

Escala de Estilo de Liderazgo gerencial democrático:

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo de liderazgo democrático, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como amistoso, cercano, familiar, haciendo sentir al personal que la autoridad que ostenta, es consultiva y participativa por tanto utiliza el reconocimiento al justo desempeño. La toma de decisiones preferentemente surge de la discusión grupal, considera que los acuerdos para el equipo deben surgir del mismo grupo con la supervisión y asesoría del comando, de allí que permite opiniones aun las discrepantes, bajo la convicción que la transacción será un producto de los participantes con el consecuente compromiso. Este estilo de liderazgo es proactivo, para el fortalecimiento de la disciplina, responsabilidad con la tarea y el compromiso con la institución, siendo transaccional fácilmente puede ser transformacional, para lograr cambios a partir de sus miembros y que se hagan sostenibles en el tiempo, logrando el desarrollo del talento de sus integrantes.

El liderazgo democrático está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por:

- a) Una estructura organización flexible ajustada a la época y circunstancias respetando el modelo burocrático, pero sin dejarse absolver por sus reglas limitantes.
- b) En la relación con el trabajo la recompensa o reconocimiento por el trabajo bien realizado es una práctica que motiva al trabajo.
- c) Promueve en el personal para que asuman riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- d) Se promueve las relaciones sociales formales y amicales, enfatizando en el espíritu de camaradería y, respeto mutuo basado en el valor de la amistad.
- e) Se transmite la necesidad del apoyo mutuo, donde el personal siente el espíritu de ayuda de parte del comando.
- f) Se presiona para alcanzar altos rendimientos, basado en la normativa de rendimiento que surgió como meta del grupo
- g) Los conflictos en la unidad, son asumidos como opiniones discrepantes sin temor para enfrentar y solucionarlos como prueba de madurez y crecimiento del grupo como tal y como personas.
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se perciben como valiosos puesto que se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En suma, este estilo de liderazgo mantiene un control basado en la autoridad proactiva que permite que cada miembro se realice como persona y como miembro de la institución se centra en la transacción y conduce al grupo hacia las grandes metas institucionales sin descuidar las metas personales con la institución siendo en este punto transformacional, fortalece la disciplina productiva, la responsabilidad con la tarea y el compromiso con la institución.

Estilo de Liderazgo gerencial laissez faire

Puntajes a partir de cuatro grados (equivalente a 40 puntos directos) en la escala del Estilo de liderazgo laissez faire, indica que por lo menos en un 67%, de probabilidades, el comando es percibido, como una persona apelativa en el sentido que permita o busca que otros hagan por él lo que corresponde por función.

Este estilo de liderazgo difícilmente puede dar un giro ya que es un rasgo de personalidad que lo define como tal, el entrenamiento puede motivarlo por un tiempo, pero tan pronto como se desvanezca el impulso recibido, el posible cambio también desaparece.

Este estilo de liderazgo puede asociarse con síndromes bipolares, y también con personalidad con rasgos sociopáticos, por ello se recomienda evaluaciones complementarias de descarte.

El liderazgo Laissez Faire está asociado con un clima organizacional que se caracteriza por el desaliento o por el oportunismo de sus miembros para alcanzar el logro de sus metas personales utilizando al grupo y la Institución, en el sentido donde no hay gobierno es altamente probable que surja la anarquía desde sus formas más sutiles y disimuladas hasta sus formas más evidentes y caóticas. Se caracteriza por:

- a) Una estructura organizacional amenazada por la improvisación.
- b) En la relación con el trabajo cada quien hace lo que mejor le parece.
- c) La institución puede ponerse al borde del colapso por el abuso sin control para asumir riesgos.
- d) Se promueve las relaciones sociales basadas en la complicidad.
- e) Se transmite la necesidad de la falsa solidaridad con el silencio para el encubrimiento,
- f) No hay visión de logro hacia grandes metas u objetivos institucionales
- g) Se alimentan los conflictos como una justificación de la improductividad
- h) Los sentimientos de pertenencia y apego a la Institución se inspiran en cuan útil resulta ahora esta situación para alcanzar lo que se desea.

En suma, este estilo de liderazgo lleva a una institución al caos, a la inoperancia y a la complicidad para justificar, buscando “fantasmas” como responsables. Estilo de liderazgo que al detectarlo sobre todo si es de cinco grados o más se recomienda estudios de personalidad diferencial en prevención a daños severos de la Institución.

Distribución de ítems por estilos de Liderazgo

N°	Ítems del estilo Autocrático	DD	MD	D	A	MA	DA
01	El comando de dirección mantiene distancia con su personal e impone disciplina						
04	Con su comportamiento hace sentir a su personal que él es el que tiene el control						
07	Sancionando el desacato a los reglamentos es una de las formas más eficientes que utiliza para mantener la disciplina.						
10	Los objetivos de las unidades o los de la organización los determina solo el comando.						
13	El Comando considera la fecha para hacer mantenimiento. El personal opina que en otra fecha será mejor, es el Comando quien decide.						
16	El Comando actúa con la convicción que en grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el Comando impide al personal que expresen sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						
22	Como Comando usa su autoridad para despedir fácilmente a un personal cuando lo crea justificado.						
25	En diferentes comunicaciones sutilmente expresa que el personal le debe lealtad en primer lugar a su Comando.						
28	Cuando se fijan objetivos, el Comando filtra con bastante prudencia las recomendaciones de su personal.						
31	Prefiere realizar reuniones generales para comunicar las decisiones importantes, que en reuniones de pequeños grupos con el personal.						

Items del estilo Democrático							
02	Con su trato amistoso logra que el personal sienta mayor compromiso con la institución.						
05	Cuando surgen problemas importantes, El comando convoca a reuniones para encontrar la mejor solución.						
08	Considera lo conveniente de explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.						
11	El Comando mantiene a su personal informado sobre cualquier decisión que les afecte.						
14	El Comando fija una fecha para hacer mantenimiento. La mayoría opina sobre la conveniencia otra fecha. La solución del comando es someter el asunto a votación.						
17	Cuando el personal discute la forma de ejecutar una tarea, el Comando los reúne, y entre todos buscan la solución.						
20	El Comando supervisa las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						
23	Cuando el Comando asigna un trabajo solicita al personal que le ayude a preparar los objetivos.						
26	Cuando el personal opina diferente a su comando, lo mejor que hace éste, es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.						
29	Cuando se determinan objetivos, el Comando logra fijarlos a través de una discusión amplia con el personal inmediato.						
32	Para ventilar problemas de trabajo el Comando prefiere los grupos pequeños, coordinados por él, que en una reunión general.						

Ítems del estilo Laissez Faire							
03	El comando de unidad reduce al mínimo los contactos y las comunicaciones personales.						
06	El comando evita involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre su personal.						
09	Cuando un colaborador está descontento con la solución que su Jefe da a un problema, es mejor pedirle su propuesta y atenerse a ella.						
12	El Comando debe establecer los objetivos y el personal repartirse los trabajos y la forma de llevarlos a cabo						
15	En las comunicaciones de rutina, el Comando alienta a su personal a que se pongan en contacto con él.						
18	El comando cree que es innecesario supervisar a los colaboradores que demuestren ser competentes.						
21	Cuando el personal discute sobre la forma de ejecutar una tarea, el Comando les pide que resuelvan sus diferencias y le avisen del resultado.						
24	El Comando evita preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de éstos.						
27	Al Comando le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.						
30	Son los propios colaboradores quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.						
33	El Comando se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal						

Clima Organizacional de Litwin y Stringer
Revisión Psicométrica por Luis Alberto Vicuña Peri

Para identificar los componentes del Clima Organizacional podríamos trabajar con los componentes culturales descritos en la unidad anterior, sin embargo las personas suelen percibir como lo demuestran numerosas investigaciones, Como Robbins, Locke, Litwin y Stringer, algunos componentes o factores que suelen diferenciarse cuando queremos averiguar la forma de percibir o los significados que para las personas tiene la organización a la que pertenece, estos estudios luego de haber examinado más de 20 componentes el análisis factorial practicado en el caso de Litwin y Stringer fueron nueve, Sonia Palma en el Perú trabajó con los enfoques de diferenciación e interaccionista y encontró cinco componentes que resulta de fusionar algunos componentes, sin embargo nosotros mantendremos los nueve factores de Litwin y Stringer (1978) que a continuación detallamos:

1.- ESTRUCTURA

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2.- RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

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

3.- RECOMPENSA

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

4.- DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5.- RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6.- COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7.- ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8.- CONFLICTOS

Es el sentimiento, de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, para aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.- IDENTIDAD

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

Calificación. -

Para obtener el puntaje escalar, sume los valores que corresponden a cada respuesta al ítem. El puntaje de cada dimensión corresponde al puntaje dado por el examinado en una escala polarizada de diez grados. La interpretación tanto de cada escala como del puntaje total se efectúa convirtiendo el puntaje directo a decatipos mediante la tabla que a continuación se reproduce.

Tabla de conversión de puntajes directos a puntuación decatipo para cada dimensión del Clima Organizacional y Clima Total.

Puntaje Decatipo	Categoría	Puntaje Directo para Cada dimensión	Puntaje Directo para La escala total	Puntaje Decatipo
10	Muy Positiva	10	86 a más	10
8-9	Positiva Tendencia	8 a 9	69 a 85	8-9
6-7	Positiva	6 a 7	51 a 68	6-7
4-5	Tendencia negativa	4 a 5	33 a 50	4-5
2-3	Negativa	2 a 3	16 a 32	2-3
1	Muy Negativa	1	15 o menos	1

**CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
POR LITWIN Y STRINGER R-LAVP-2006-2010 LIMA**

DATOS GENERALES POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Nacionalidad _____ Instrucción: Profesional: ____ Técnico: ____ Secundaria: ____
 Cargo Puesto: _____
 Ubicación _____ Estado Civil: _____ Antigüedad en el cargo _____
 Edad: _____ Sexo: _____

INSTRUCCIONES

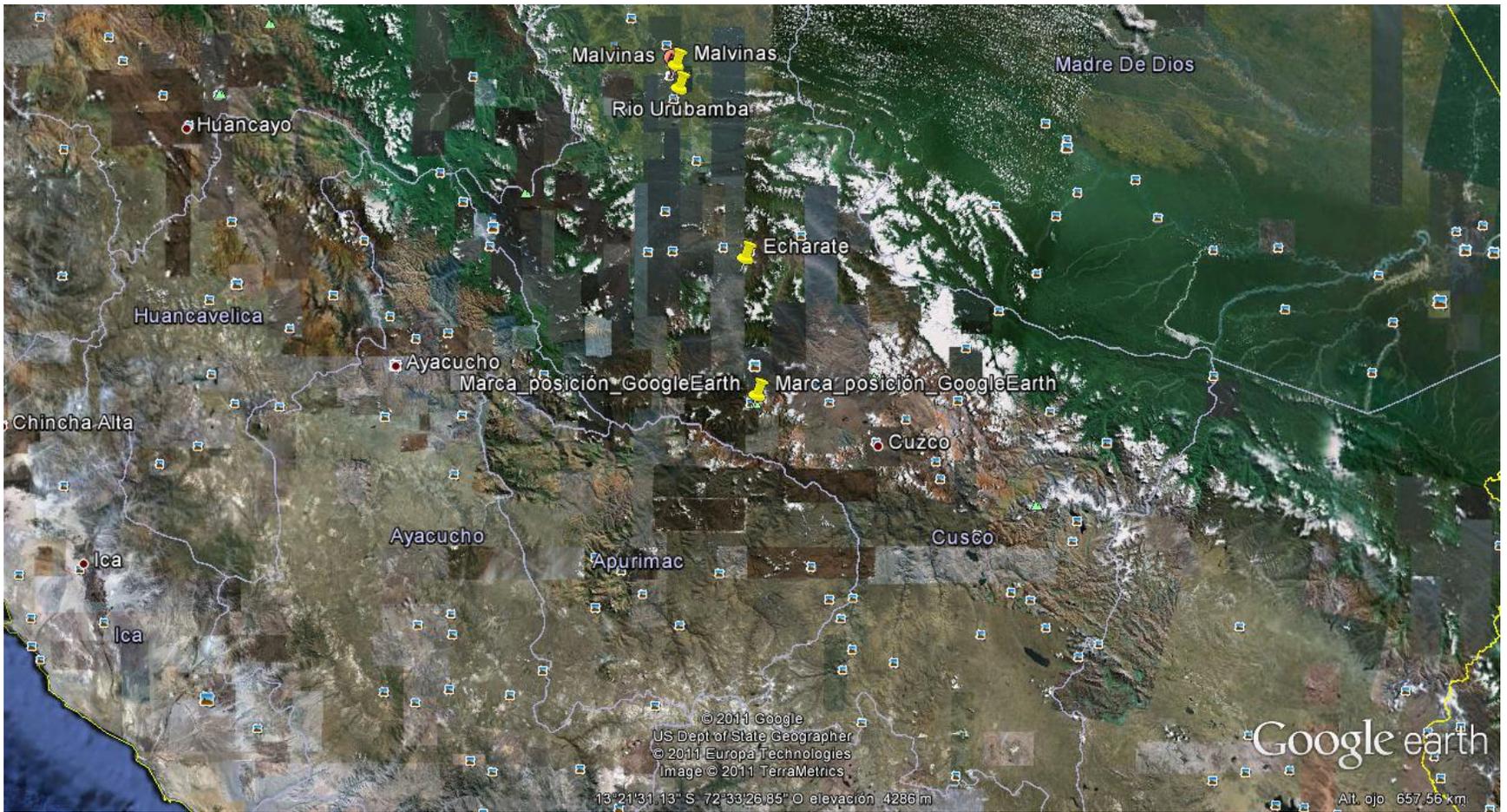
A CONTINUACIÓN, ENCONTRARAS NUEVE ESCALAS CON ENUNCIADOS POLARIZADOS EN CADA EXTREMO, PARA QUE MARQUES CON UNA X SOBRE EL NUMERO QUE EXPRESA EL GRADO EN QUE ESTÁN LAS COSAS AHORA EN LA EMPRESA DESDE TU PUNTO DE VISTA.

El exceso o la carencia de normas dificultan el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes impulsan a desarrollar el trabajo
La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión ayuda a mejorar mi trabajo
En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo
Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos

El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad en la relación entre mis compañeros jefes y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería
Mis jefes, como mis compañeros y mis subordinados, cada uno trabaja por su cuenta, evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados se genera un espíritu de ayuda
En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios de evaluación del rendimiento son justos
Mis superiores y compañeros, evitan las opiniones discrepantes, nadie puede estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución
En mi unidad, no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución

Anexo 6:

Mapa de ubicación



Anexo 7: Plan de recopilación de datos

Cronograma de actividades		Año 2018															
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
No.	Actividades																
1	Autorización	x															
2	Contratación de cinco encuestadores		x	x													
3	Capacitación de encuestadores				x												
4	Realización de las encuestas					x	x	x	x								
5	Tabulación de resultados									x	x						
6	Elaboración del Resumen											x	x	x	x		

1.- Autorización:

El investigador, coordinará al retorno de las vacaciones de la Gerencia General de Essac Perú la ejecución en campo de las Encuestas de Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional, las mismas que ya cuentan con la aprobación de la Gerencia de Administración y Finanzas. Asimismo, la Gerencia General emitirá comunicaciones al Superintendente del Campamento Kinteroni para que coordine con los Superintendentes a cargo de REPSOL, a fin de conseguir el ingreso de los encuestadores al campamento, siguiendo con el protocolo de salud y seguridad establecido por el cliente.

2.- De la Recopilación de los datos:

- El objeto de la presente investigación es medir el impacto del estilo de liderazgo gerencial en el clima organizacional de la empresa objeto del estudio. Se tienen por tanto la variable independiente estilo de liderazgo gerencial y la variable dependiente clima organizacional.
- Se han estructurado dos Encuestas, una para estilo de liderazgo gerencial según Kurt Lewin y otra para el clima organizacional, según Litwin y Stringer, ambas gentilmente proporcionadas por nuestro Asesor de Tesis, Dr. Luis Vicuña Peri y presentadas en el Anexo pertinente
- Se tiene una población de quinientos colaboradores en total, la muestra ha sido tomada del total de la población que se encuentran en el campo en plena Selva Virgen. De ellos, la muestra está conformada por 217 colaboradores, utilizando la fórmula de Cochran.
- Dado que el tiempo es un factor muy importante, porque Repsol remunera a Essac Perú en función del avance de obra es que hemos determinado que la encuesta deberá realizarse en cuatro semanas, aprovechando los tiempos de descanso que tienen los colaboradores, sin interferir con las obras.
- Para lograr culminar con el objetivo de las cuatro semanas, se ha determinado la contratación de diez encuestadores externos. Los encuestadores deberán realizar un promedio de cincuenta y cinco encuestas de estilos de liderazgo y cincuenta y cinco encuestas de clima organizacional por semana, utilizando las horas de descanso como luego del almuerzo que se toma en el campo a las 12:00 del mediodía y a las 6:30 p.m., hora de la cena del personal de dicho personal.
- Se debe tener en cuenta que otros horarios, serían incompatibles de acuerdo con lo estipulado por nuestro cliente, dado que comprometerían el avance de las obras pactadas y coordinadas con Repsol.
- Los encuestadores contratados serán seleccionados en un plazo de catorce días. La habilitación, inducción y capacitación de los mismos en la parte de seguridad y salud ocupacional estará a cargo del área de QHES (Quality, Health and Environmental Safety) para que certifiquen que el personal participante en campo cuenta con la capacitación requerida para evitar contingencias en el mismo campamento referido a la seguridad y cuidado del medio ambiente. Se debe tomar en cuenta que todo el personal que ingresa al campamento Repsol debe contar con su certificado vigente de vacunación, así como su tarjeta de salud, que conste que no cuenta con ninguna enfermedad, así como que se encuentra sin ningún impedimento para trabajar de índole policial, judicial o penal.

- La habilitación en cuanto a la parte de salud estará a cargo del personal de Gestión Humana de Essac Perú y, no deberá exceder de los cinco días
- La capacitación del personal que realizará las encuestas se realizará en un plazo de una semana en la sede central en la ciudad de Lima y se enfatizará en la imparcialidad del encuestador. Esto es, que el personal que realice las encuestas no deberá inducir a ninguna respuesta al entrevistado, sino dejar libremente que manifieste sus opiniones. Es por ello, que se ha optado por contratar a personal externo que no conozca los problemas internos de la empresa y sea ajeno a lo que ocurre en la misma. Mi persona apoyada por el área de Gestión Humana de la empresa, estará a cargo de la capacitación de los encuestadores.
- El área de Gestión Humana de Essac Perú se encargará de proveerles de las encuestas, tableros, lapiceros, así como el personal seleccionado de la muestra que deberán entrevistar en el campo. La encuesta previamente será evaluada mediante encuestas piloto a elaborarse de manera interna dentro de la empresa para validar la calidad de la misma. La Magister Elena Cano de la Universidad Ricardo Palma, ha recomendado la coordinación con el Dr. Luis Vicuña Peri, sobre las encuestas a utilizar.
- Gestión Humana de Essac Perú y el investigador coordinarán con Logística para abastecer a los encuestadores, con el uniforme con el cual accederán al campo, que consta de los EPP correspondientes (Equipos de Protección Personal).
- El tiempo que demoran los vuelos de ATSA programados por Repsol es de una hora y cincuenta minutos, partiendo desde el aeropuerto Jorge Chávez hasta la pista de aterrizaje del campamento.
- La supervisión a los encuestadores estará a cargo de mi persona, la comunicación en el campo será vía reuniones que se realizarán durante la mañana a las 06:30 a.m., hora en que se inicia la jornada de campo y cualquier duda durante el día, podrá resolverse en la noche, a las 10:00 p.m. hora en que se cierra la jornada.
- La responsabilidad de la calidad de los datos estará a cargo del líder del proyecto, que será mi persona, asistido por dos auxiliares de Gestión Humana que apoyarán en la gestión de la realización de las encuestas.

3.- Tramitación de los Datos:

- Ambos cuestionarios, el de estilo de liderazgo gerencial y el de clima organizacional, serán enumerados correlativamente desde el 001 hasta el 217.

- Se contará con unos 100 cuestionarios adicionales, de ambas encuestas, por si alguno de los encuestados, comete algún error que invalide la lectura de la encuesta como; por ejemplo, marcar dos respuestas para una misma pregunta y no se encuentre clara la respuesta señalada por el encuestado.
- No se eliminará ninguna encuesta. Simplemente, se colocará un sello para su inutilización, colocando la palabra “NULO”.
- Los cuestionarios serán correlativos; esto significa que al responsable de la tabulación se le entregarán en forma correlativa tanto los cuestionarios válidos como los nulos, de modo tal que cuente con la totalidad de los cuestionarios.
- La tabulación de los datos estará a cargo de un estadístico contratado que laborará en oficina por un espacio de dos semanas y contará con un software especializado para la realización de su trabajo. (SPSS)
- La responsabilidad definitiva por el archivo, procesamiento de los datos y confidencialidad de los mismos será asumida por mi persona, para lo cual contaré con un espacio asignado con llave que estará únicamente bajo mi custodia.

4.- Consideraciones Éticas:

- El nombre de la Empresa ha sido cambiado por consideraciones éticas y a solicitud de la Gerencia de Administración y Finanzas, sin embargo, se cumple con revelar el verdadero nombre de la empresa en los formatos establecidos por la Universidad Ricardo Palma, según el Reglamento interno vigente, en los cuales se evidencian tanto el nombre de la empresa, así como al funcionario, teléfonos y correo electrónico en facilitar la investigación de este proyecto. Los mismos fueron entregados a la Dirección de la Escuela de Posgrado de la Universidad Ricardo Palma en fecha 28 de junio del 2018, para que fueran remitidos al Jurado Evaluador.

- Se capacitará al personal de las encuestas que deberán abstenerse de comentarios, así como divulgar resultados al personal que entrevistan con el objetivo de mantener la imparcialidad, así como también evitar influenciar en las posibles respuestas de los entrevistados.
- Previo a la realización de la encuesta en el campo, se ha establecido que el personal del mismo será advertido vía comunicación con los Superintendentes de Obra que serán objeto de dos encuestas que será en forma anónima y que en nada influirán sus respuestas con su relación laboral, buscando de esta manera la objetividad del encuestado.
- Los resultados de la Encuesta, no serán revelados sino a los Altos Directivos de la Organización y se evitará que los comenten a personal ajeno a la Alta Dirección.

**Anexo 8: Cronograma de capacitación y desarrollo de los
líderes de Essac Perú**

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS LÍDERES DE ESSAC PERÚ

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
1.- Introducción y sensibilización			■																					
2.- Liderazgo						■																		
3.- Estructura y comunicación							■																	
4.- Empowerment											■													
5.- Recompensas												■												
6.- Desafíos																■								
7.- Relaciones																								
8.- Cooperación																				■				
9.- Estándares																				■				
10.- Conflictos																							■	
11.- Identidad con la empresa																							■	
12.- Evaluaciones				■				■				■				■				■				■

Anexo 9: Perfiles de puestos del proyecto en Essac Perú

Puesto	Superintendente de Campamento
Proceso	Operaciones
Reporta a	Gerente de Operaciones
Funciones	Gestionar y supervisar el mantenimiento general de las instalaciones de la unidad operativa (campamento/viviendas, comedores, plantas de tratamiento de aguas, zonas de esparcimiento etc.)
	Administrar y gestionar los servicios generales en campamento (transporte, alojamiento, alimentación, limpieza)
	Supervisar el servicio brindado por la empresa.
Estudios	Bachiller en: Administración, Ingeniería Industrial o afines
Experiencia	8 años de experiencia en el cargo de Administrador/Superintendente de campamentos rubro minero/hidrocarburos
Conocimientos	Especialización en Mantenimiento general y gestión de calidad.
	Licencia de conducir AI-AII
Competencias	Liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, creatividad, comunicación efectiva, gestión de conflictos, servicio al cliente
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)

Puesto	Jefe de Proyectos
Proceso	Operaciones
Reporta a	Superintendente de Campamento
Funciones	Supervisar y ejecutar el desarrollo del proyecto asignado.
	Controlar los factores de calidad en la ejecución del proyecto, a fin de garantizar la satisfacción del cliente.
	Promover y conducir reuniones con el equipo de trabajo y con el cliente para garantizar el avance del proyecto asignado.
Estudios	Profesionales Titulados universitarios de las carreras de Ingeniería.
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años desempeñándose como Consultor de Proyectos, Especialistas de Proyecto o puestos con funciones similares en campamentos de hidrocarburos o petróleo
Conocimientos	Especialidad y/o Diplomado en Gestión de Proyectos.
	Conocimientos Informáticos: AutoCAD, Ms. Project, Servicios en Nube.
Competencias	Liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, comunicación efectiva, gestión de conflictos, servicio al cliente
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)

Puesto	Coordinador de control de proyectos
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyectos
Funciones	Coordinar con el Jefe de Proyecto la definición del producto, los requerimientos de infraestructura
	Gestionar y/o elaborar la ingeniería de detalle necesaria para su ejecución
	Planificar e identificar las actividades a realizar, los recursos a utilizar, los plazos y los costos estimados y reales utilizados durante el desarrollo del Proyecto
	Solicitar al área logística correspondiente las requisiciones de materiales y/o servicios
	Controlar las horas del personal
	Supervisar y evaluar al personal a su cargo.
	Realizar las coordinaciones necesarias con todas las partes implicadas del proyecto: cliente, proveedor, logística, etc. para afectar en lo mínimo las labores de ellas.
	Realizar reportes o informes de la gestión del Proyecto
Estudios	Bachiller o titulado de Ingeniería
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
Conocimientos	Conocimiento en manejo de software S 10
	Certificación en Gestión de proyectos
	Conocimiento de inglés intermedio
	Conocimiento de software de oficina
Competencias	Liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento crítico, comunicación efectiva, mentalidad de logro, gestión de conflictos, gestión del tiempo
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)

Puesto	Jefe Logístico
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyectos
Funciones	Verificar la codificación y registro de las mercancías que ingresan al almacén en el S10
	Supervisar la clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
	Elaborar las guías de remisión para el envío de los materiales y equipos a obra vía transferencia interna.
	Ejercer control de los niveles de existencia de inventario establecidos de Materiales y Equipos.
	Mantener actualizados los sistemas de registros.
	Supervisar la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad.
	Revisar, firmar y consignar inventarios en el almacén y comparar con los saldos del S10.
	Supervisar el despacho de mercancía a las diferentes localidades que realizan los requerimientos.
	Realizar reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.
	Realizar y/o coordinar inventarios en el almacén
	Archivar requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega
	Llevar el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
	Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización
	Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
	Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	
Estudios	Profesional en Administración o Ingeniería Industrial
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en obras de construcción civil, montajes o metalmecánica en campamentos de hidrocarburos
Conocimientos	Manejo de software S 10
	Conocimiento de software de oficina
Competencias	Liderazgo, pensamiento crítico, comunicación efectiva, mentalidad de logro, gestión de conflictos, servicio al cliente, gestión del tiempo
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Habilidad para manejo de gran cantidad de ítems de eléctricos, mecánica, repuestos, sanitarios, ductos, otros

Puesto	Jefe de QHES
Proceso	Operaciones
Reporta a	Superintendente de Campamento
Funciones	Revisar y aprobar el informe de Investigación de accidentes.
	Revisar y aprobar el Plan de Capacitación QHSE en el proyecto donde participa.
	Revisar y aprobar el proceso IPER en el proyecto donde participa
	Revisar y aprobar el protocolo de respuestas ante situaciones de emergencias en el campamento
	Revisar y aprobar las inspecciones de seguridad en el proyecto donde participa
	Revisar y aprobar las actividades para el manejo de residuos sólidos en el proyecto donde participa.
	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones internas de la empresa especificadas en el Reglamento Interno de Trabajo
	Cumplir las normas SSMA especificadas en el Reglamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.
	Realizar acciones pertinentes para el mantenimiento del Sistema de Gestión Integrado.
	Programar Charlas de seguridad
	Capacitar en el uso de los implementos de seguridad básicos y aquellos requerido de acuerdo con el tipo de trabajo según normas internacionales de Gestión de Seguridad ISO 14001 e ISO 45001
Estudios	Ingeniero Colegiado de higiene y seguridad industrial, de hidrocarburos, minas o afines
Experiencia	Experiencia mínima de 3 años en posiciones similares, en cualquiera de los sectores Metalmecánico, Petróleo, Hidrocarburos, Minas, entre otros.
	Experiencia en fabricaciones, montaje mecánico, montaje de ductos y mantenimiento
Conocimientos	Conocimiento de ERP S 10.
	Formación en ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, API y/o ASME.
	Deseable Diplomado en Seguridad y Salud en el Trabajo o Prevención de Riesgos Laborales
	Conocimiento en manejo de Office a nivel Intermedio/Avanzado
	Deseable conocimiento de Ingles a nivel intermedio
Competencias	Liderazgo, perseverancia, mentalidad de logro, manejo de emociones, comunicación efectiva, gestión del tiempo, gestión de conflictos
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)

Puesto	Jefe de Almacenes
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe Logístico
Funciones	Monitorear el oportuno y adecuado ingreso y salida en el S 10 de los movimientos de almacén
	Mantener el orden, la limpieza y el buen estado de conservación de los materiales, repuestos y herramientas durante el periodo de Almacenamiento.
	Coordinar con el Jefe Logístico la creación de los códigos de ítems de materiales, de acuerdo a las clases y subclases a las que pertenecen, a fin de lograr una mayor organización y accesibilidad a cada ítem del inventario.
	Emitir constancias de libre deuda al almacén (por pérdida o apropiación de equipos, herramientas, muebles y enseres) ante el cese de los trabajadores de obra o renuncia de los mismos.
	Entregar oportunamente los archivos de integración y reportes a : Contabilidad, Operaciones y Administración.
	Coordinar con el Jefe Logístico sobre la disponibilidad de stocks y requerimientos para atender el proyecto
Estudios	Técnico egresado de las carreras de Administración, Logística o carreras afines
Experiencia	Experiencia indispensable de 2 años en el cargo administrando los almacenes de repuestos mecánicos, insumos, ductos y otros
Conocimientos	Conocimiento de ERP S 10
Competencias	Pensamiento crítico, mentalidad de logro, comunicación efectiva, gestión del tiempo, servicio al cliente
	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)

Puesto	Jefe de Calidad
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de QHES
Funciones	Realizar el Plan de calidad (inspección y ensayos) de los trabajos, protocolos, gestión de seguimiento y control de actividades de su área.
	Preparar y coordinar toda la documentación requerida al área de calidad de REPSOL.
	Realizar la inspección de los productos e insumos críticos empleando los formatos respectivos.
	Efectuar los diversos ensayos que apliquen a los trabajos y materiales. Comunicar los resultados al área de Operaciones
	Elaborar los documentos relacionados al Control de Calidad, tales como Planes, Dossier, Informes, Procedimientos, formatos u otros y presentar los mismos al área de Operaciones y a REPSOL cuando sean requeridas, así como al área de SGI.
Estudios	Ingeniero Mecánico, Químico o similar
Experiencia	Experiencia mínima de 2 años
Conocimientos	Cursos de postgrado en Control de Calidad según normas vigentes.
	Conocimiento de procedimientos, protocolos y ensayos de Control de Calidad.
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Pensamiento crítico, mentalidad de logro, comunicación efectiva, gestión del tiempo, servicio al cliente.
	Buena condición física para trabajar.

Puesto	Encargado de Sistemas
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyectos
Funciones	Planificar, implementar, mantener los servidores y PC's del Proyecto
	Administrar, dar soporte y mejorar problemas del ERP del Proyecto
	Planificar y ejecutar el programa de mantenimiento del hardware y software de los equipos en el proyecto
	Liderar, gestionar, coordinar, implementar y dar soporte a las diferentes áreas del proyecto para su mejora continua en cualquier requerimiento
	Elaborar, evaluar y presentar ante el Jefe de Proyectos del campamento planes de optimización de TI
	Elaborar y actualizar el inventario de los equipos que posee el Proyecto
	Gestionar los temas de actualizaciones y compras de licencias para el proyecto asignado
	Implementar el ERP S10 para el proyecto asignado
Estudios	Titulado en Ingeniería de Sistemas
Experiencia	Experiencia comprobada como Jefe o encargado de Sistemas en implementaciones de ERP (S10). De preferencia haber manejado más de dos proyectos en zonas remotas.
Conocimientos	Conocimiento y experiencia en implementación del S 10
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Liderazgo, gestión del tiempo, responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación efectiva, servicio al cliente, capacidad de análisis

Puesto	Jefe Médico ocupacional
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de QHES
Funciones	Realizar actividad educativa a los trabajadores en temas relacionados a la seguridad y salud en el trabajo, según el Sistema Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
	Detectar factores de riesgos ocupacionales y ambientales en salud, de acuerdo con la normatividad vigente.
	Detectar daños según enfermedades profesionales relacionadas al trabajo y normativa vigente.
	Diseñar, gestionar y ejecutar programas de intervención, de acuerdo con los riesgos ocupacionales.
	Elaborar el programa anual de salud ocupacional para el campamento de hidrocarburos
Estudios	Médico ocupacional, colegiado y habilitado
Experiencia	Experiencia comprobada de 3 años de preferencia en el sector hidrocarburos.
Conocimientos	Diplomado en Salud ocupacional
	Cursos de BLS, PHTLS, ACLS y Pruebas funcionales.
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Mentalidad de logro, comunicación efectiva, servicio al cliente

Puesto	Analista Contable
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyectos
Funciones	Elaborar Estados Financieros y reportes locales del proyecto para la Gerencia Administrativa para su consolidación a la Casa Matriz.
	Controlar los presupuestos proyectados con la ejecución mensual
	Programar cierres mensuales.
	Analizar y supervisar las cuentas contables.
	Provisionar gastos, analizar los gastos y costos.
Estudios	Contador Público Colegiado y habilitado
Experiencia	Experiencia mayor a 4 años en el área Contable, con al menos 2 años como Sub-Contador deseable en empresas de hidrocarburos.
Conocimientos	Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera
	Manejo de ERP S 10
	Inglés a nivel intermedio
	Excel Avanzado
	Actualización en Tributación
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Habilidad analítica, mentalidad de logro, comunicación efectiva, servicio al cliente,

Puesto	Analista de Gestión Humana
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyectos
Funciones	Informar a Lima para el control de los contratos de trabajo
	Validar información con Lima para generar altas y bajas en el T-Registro
	Coordinar con Lima la solicitud de cuentas bancarias y CTS para los colaboradores de campo
	Generar Reportes de tareas de personal, tardanzas, vacaciones, otros.
	Generar planilla mensual, cálculo de gratificaciones, liquidaciones de beneficios sociales en la operación para que Lima programe pagos
	Coordinar con Lima la información del proyecto para la generación del PLAME
	Coordinar la entrega de boletas de pago para los colaboradores del proyecto en el campo
	Atender consultas de colaboradores.
Estudios	Profesional en Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial o afines
Experiencia	Experiencia comprobada de 1 año en posiciones similares en empresas de 500 trabajadores
Conocimientos	Conocimiento en Capacitación, bienestar del personal, desarrollo de habilidades y actitudes del trabajador
	Conocimiento en planes de compensación salarial, retención de capital humano, planes de sucesión
	Manejo de ERP S 10
	Diplomado en Legislación laboral
	Excel intermedio
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Habilidad analítica y pensamiento crítico, mentalidad de logro, comunicación efectiva, servicio al cliente

Puesto	Jefe Supervisor de Plantas de Agua
Proceso	Operaciones
Reporta a	Superintendente de Campamento
Funciones	Supervisar las plantas de tratamiento de agua potable y aguas residual, instalaciones y equipos del proyecto asignado, así como ejecutar el programa de mantenimiento, distribución y control del personal a cargo.
	Supervisar el adecuado funcionamiento de los equipos e instalaciones de las Plantas de tratamiento de agua.
	Supervisar y controlar las actividades asignadas al personal a su cargo y todo lo relacionado a mantenimiento preventivo, correctivo y detección de fallas.
	Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos de seguridad, orientando al trabajador en todas las labores impartidas para el día.
	Planificar y dar cumplimiento al programa de monitoreo de las Plantas de tratamiento de Agua.
	Capacitar a su personal en temas relacionados a la Seguridad personal, Control de la contaminación, Operación de Plantas de Tratamiento.
	Apoyar la logística de cotizaciones y compra de insumos químicos, consumibles, equipos y/o elementos de Plantas de tratamiento, equipos de medición de campo y Laboratorio, calibración de equipos.
	Presentar informes de las actividades del área, en las frecuencias establecidas.
	Cumplir con otras funciones que, en materia de su competencia le sean asignadas para el logro de los objetivos del área.
Estudios	Titulado y colegiado en la carrera de Ingeniería Química, o carreras afines (indispensable)
Experiencia	Experiencia de 3 años en tratamiento de aguas y gestión de residuos en industrias y/o Campamentos de Hidrocarburos o petroleros
Conocimientos	Deseable estudios en Tratamiento de Aguas para Consumo Humano y Aguas Residuales, Gestión de Residuos Sólidos.
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Trabajo en equipo, mentalidad de logro, servicio al cliente, comunicación efectiva, liderazgo

Puesto	Jefe Ingeniero Mecánico
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyecto
Funciones	Supervisar el mantenimiento preventivo de los equipos mecánicos en zona de selva
Estudios	Titulado y colegiado en Ingeniería Mecánica
Experiencia	Experiencia mínima de 6 años desarrollando ingeniería de procesos, los cuales deben comprender procesos operativos de movimiento de hidrocarburos, dimensionamiento y selección de equipos de sistemas de bombeo y piping.
Conocimientos	Excel Intermedio.
	Deseable estudios de sistemas de bombeo y piping (ASME B31.1 y B 31.4, diseño de tanques de almacenamiento según API 650 Y API 2000 (NFPA)
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Trabajo en equipo, mentalidad de logro, servicio al cliente, comunicación efectiva, liderazgo

Puesto	Jefe Ingeniero Civil
Proceso	Operaciones
Reporta a	Jefe de Proyecto
Funciones	Desarrollar la Ingeniería de detalle en la especialidad de ingeniería civil aplicable a proyectos de hidrocarburos y de generación de energía.
	Desarrollar el proyecto con calidad y cumplimiento de estándares internacionales de ingeniería y RNE y los requisitos de los clientes.
Estudios	Titulado en Ingeniería Civil
Experiencia	2 años de experiencia en diseños y cálculos en el sector hidrocarburos de preferencia.
Conocimientos	Conocimiento de Programas de MS Project, WBS y/o Redacción adecuada,
	Conocimiento de office a nivel intermedio
	Conocimiento de inglés básico (lectura y escritura)
	Conocimientos de S10, Autocad, ETABS y otros.
	Conocimiento de sistemas de gestión ISO 9001
	Conocimiento de seguridad industrial y medio ambiente
Competencias	Disponibilidad para laborar en zona selva con régimen atípico. (28 X 7)
	Trabajo en equipo, mentalidad de logro, servicio al cliente, comunicación efectiva, liderazgo

Anexo 10:
Coaching en Essac Perú



Coaching People Perú
Desarrollamos Personas



Programa de Liderazgo para Gerentes

Atención: Mario Salazar
Gerente de Gestión Humana
Fecha : 28.09.18



Filosofía del Programa

- Desarrollar a los participantes a cargo y dejar un legado de liderazgo que influya positivamente en el clima de la organización. Agregar valor a su gestión a través de intervenciones sencillas y contundentes que marquen una diferencia



Diseño de la propuesta

1. Objetivos
2. Estructura y metodología
3. Inversión y forma de pago
4. El equipo
5. Nuestros Clientes



OBJETIVOS

- a. Brindar herramientas poderosas y de fácil aplicación para el desarrollo de competencias de Liderazgo y Coaching
- b. Desarrollar en los participantes el entusiasmo y deseo firme de cooperar al éxito de la organización
- c. Promover una cultura de Coaching en el equipo directivo
- d. Generar mejoras en el clima de la organización



2. Estructura y metodología

- Cantidad de sesiones : 17
- Duración de la sesión : 3 horas
- Duración total : 51 horas
- Total de participantes : 4 personas
- **Frecuencia sugerida :**
El programa se adapta a la disponibilidad horaria de los participantes. Sugerimos que cada encuentro se lleve a cabo como mínimo cada tres semanas y como máximo cada cuatro.



2. Metodología



2. Estructura y Metodología

Sistema Modular

- a. **Módulo 1:** Introducción y Sensibilización
01 sesión = 3 horas
- b. **Módulo 2- Módulo 11:** Competencias de Liderazgo y dimensiones de clima a mejorar en la organización.
10 sesiones = 30 horas
- c. **Módulo 3:** Evaluación 06 sesiones = 18 horas

Total:

51 horas (sesiones de tres horas)



2. Estructura y metodología

Módulo I: Introducción

Sesión 1: Sensibilización

- Presentación e introducción de las bases metodológicas del programa
- Se genera compromiso con respecto a la dedicación y al tiempo que demanda el programa
- Se hace entrega de material didáctico

Tiempo: 3 horas



2. Estructura y metodología

Módulo 2 al Módulo 11: Competencias de Liderazgo y dimensiones a desarrollar en el programa

El factor "Coaching"

Sesiones de la 2 a la 11

- Casos de éxito de coaching
- Reflexiones sobre los estilos de liderazgo
- Planes de mejoras en las dimensiones del clima de la organización según los resultados de las encuestas aplicadas a la empresa
- Dialogar para desarrollar planes de acción
- Tomar conciencia de la realidad actual



10 sesiones de 3 horas = Tiempo: 30 horas



2. Estructura y metodología

Módulo III: Evaluación

6 Sesiones

-
- . Evaluación de aprendizajes genéricos
 - . Evaluación de aprendizajes individuales
 - . Evaluación de entregables
 - . Revisión de la aplicabilidad de los contenidos tratados

6 sesiones de 3 horas = Tiempo: 18 horas





2. Estructura y metodología

Entregables

Durante el programa los participantes harán entrega de:

- a. **Plan de Acción de Liderazgo de Influencia**
- b. **Plan de Reconocimiento**
- c. **Plan de Fomento de las comunicaciones**
- d. **Planes para mejorar las dimensiones del Clima organizacional**

Previamente se explicará la forma de elaborar cada plan, según el contexto de las unidades que representan

Metodología Combinada

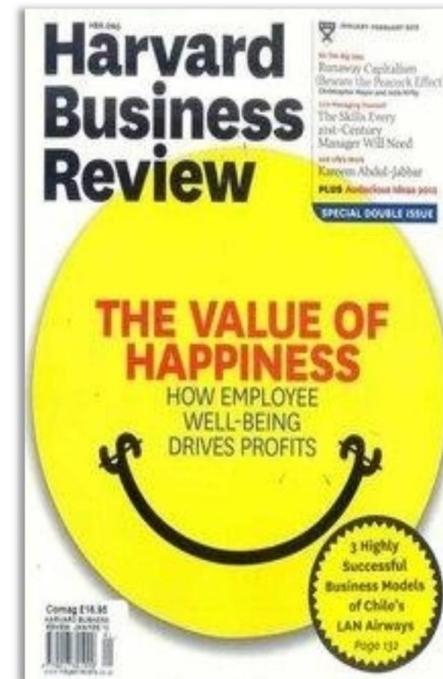
Combinamos diversas metodologías basadas en el aprendizaje adulto:

- a. **Capitalizamos** la experiencia del participante
- b. **Agregamos** valor a su gestión
- c. **Enseñamos** de manera práctica
- d. **Usamos** el microlearning

2. Estructura y metodología



Los participantes de nuestros programas reciben lecturas de las revistas de HBR para ser trabajadas en cada encuentro



3: Inversión y forma de pago

Para formalizar:

El Cliente emite una orden de servicio/compra.

Forma de pago:

50% de adelanto al iniciar el proyecto y el 50% de manera mensual hasta finalizar el servicio



3. Inversión y forma de pago

Inversión

Concepto

Programa:
Liderazgo para Gerentes

Incluye:

- 17 sesiones = 51 horas – encuentros presenciales
- 01 (uno) Coach Senior acreditado internacionalmente
- 01 (uno) Coach certificado internacionalmente
- Materiales para todos los participantes

US\$ 60,500.00
+IGV

Dirigido a:

- 4 participantes

Nota:

- Se certificará a aquellos participantes que hayan aprobado el programa con una nota mínima de 15 y con una asistencia al 80% de clases
- El sistema es flexible y la persona podrá ser programada según su disponibilidad horaria

Valor por
participante:
US\$ 15,125.00
+ IGV



4. El equipo





Carla Villacorta Torres

- Coach Ejecutivo y Corporativo con 18 años de experiencia y más de 5,000 horas en el ejercicio del Coaching.
- Hace más de 25 años se dedica al desarrollo de personas, se ha entrenado en diversos países con reconocidos Coaches del mundo
- Lidera Coaching People Perú y la Escuela Peruana de Coaching
- Acreditada como Master Certified Coach (MCC) por la International Coach Federation de USA
- Vicepresidenta de la International Coach Federation Capítulo Perú
- Facilita programas diversos de desarrollo de competencias blandas (para líderes estratégicos y equipos de alto rendimiento de la organización)
- Entrenada en Family Business en Cornell University - USA
- Se ha formado en Happiness & Management en INCAE – Costa Rica
- Se ha certificado en Escucha Profunda en el Mindfulness Practice Centre – Francia
- Ha participado en talleres sobre Liderazgo & Management en Wharton University of Pennsylvania
- Ha cursado talleres sobre el “Juego Interior” con Tim Gallwey – Argentina
- Es Coach Ontológico por Newfield - Chile y es Coach Certificado en PNL por la ICC - UK
- Mentora de Coaches del Instituto Español Ola Coach – España
- Psicoterapeuta Psicoanalítica y Psicoterapeuta Racional Emotiva – Albert Ellis Institute (AEI) NY - USA
- Ha trabajado a nivel nacional con más de 250 Clientes corporativos, 400 Coachees y entrenado a más de 5000 personas
- Ha desarrollado programas con equipos multiculturales en siete países y dos idiomas



Kenji Quispe Rosales



- Licenciado en Administración de Empresas (UPeU).
- Ex - Secretario del Consejo Directivo de la International Coach Federation (Perú).
- Coach Sistémico por MORE Global Solutions (México) y la Escuela de Postgrado de la UPC acreditada por The International Coach Federation Perú Charter Chapter
- Practitioner en Programación Neuro-lingüística certificado por The Society of NLP y Richard Bandler (USA)
 - Escuela de PNL Jimmy Azama
- Formación en Design Thinking por Innovationship - Silicon Valley (USA) y Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC)
- Especialización en Implementación y Auditoría de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Medio Ambiente ISO 14001 y Seguridad OHSAS 18001 (Instituto para la Calidad – Pontificia Universidad Católica del Perú)
- Estudios en Six Sigma Green Belt (ESAN)
- Formación como Auditor Líder QMS, TÜV Akademie Rheinland (Perú) con registro IRCA (International Register of Certificated Auditors)
- Experiencia en implementación, Consultoría y Auditoría de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y Gestión por Procesos.
- Experiencia en desarrollo de habilidades blandas a nivel ejecutivo, procesos de coaching ejecutivo y vida, experiencia en facilitación de talleres, charlas y capacitaciones en formación de habilidades blandas





Juan Carlos Migone Bruiget

- Certified Coach en Programación Neurolingüística por la International Coaching Community, UK. 2010
- Magister en Desarrollo Humano por la Universidad Jesuita Iberoamericana de México
- Licenciado en Psicología, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Especialización en musicoterapia por el Instituto Mexicano de Musicoterapia
- Especialización en Terapias Alternativas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Certificado en Psicoterapia Racional en Rational Emotive Behavior Theory Instituto Albert Ellis New York, Estados Unidos
- Docente de los programas de Maestría y Especialización de la Universidad de ESAN y de la Universidad Marcelino Champagnat
- Docente de la Universidad de Lima y UPC
- Profesor en el programa de MBA de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Amplia experiencia en los procesos de Coaching Ejecutivo a directivos del medio
- Experiencia en campo de la consultoría y capacitación a diversas empresas locales y transnacionales



5. Nuestros clientes



La base de nuestro éxito
es la confianza de nuestros Clientes:

18 años con nuestra marca
25 años como profesionales
250 Clientes corporativos
5000 personas capacitadas
8 países como campo de acción
8,000 horas de Coaching Ejecutivo
800 Coaches a nivel nacional e internacional son la
garantía de nuestro servicio.

Minería, construcción, energía e industrias



Entidades públicas nacionales e internacionales



Arzobispado de *Ayacucho*



akv|stjoost
Holanda



Salud, industria farmacéutica, aerocomercial, turismo y hospitalidad



Banca y seguros



Telecomunicaciones, tecnología e innovación



Instituciones Educativas



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ



Más grandes Clientes



Más grandes Clientes



Más grandes Clientes

