

UNIVERSIDAD PERUANA SIMÓN BOLÍVAR



**ESTILOS DE LIDERAZGO Y CLIMA LABORAL EN LA GERENCIA DE
DEFENSA CIVIL Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES EN LA
MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título de Ingeniero
Comercial

Realizado por: Chirinos Johnson, Andrea Nathalya

(2019)

Dedicatoria

A Giovana y Norfe, mi madre y abuela, por ser el pilar fundamental a lo largo de mi vida, mi soporte en cada esfuerzo, en cada decisión, por ser mi mejor regalo y mi más importante motivo para seguir descubriendo nuevos horizontes y aprovechando oportunidades. A ambas, que siempre dieron todo por mí y ahora es el momento de darlo todo por ellas, con todo mi amor.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Peruana Simón Bolívar por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella y abierto las puertas de su seno educativo, permitiéndome formarme profesionalmente para lograr ser una Ingeniera Comercial exitosa en el mañana. Así mismo, a los diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos, apoyo y consejos en base a la vasta experiencia adquirida a lo largo de los años, para seguir adelante día a día y lograr todos mis objetivos.

De igual manera a mis maestros, Ruth Adriana Toro Álvarez y Jorge Luis Cateriano Loayza por compartir con nosotros, quienes estamos recién iniciando el camino, todos sus conocimientos, por su gran apoyo, motivación, paciencia y dedicación, para el término de este taller, lo cual es un empuje más para la óptima culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

ÍNDICE

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Presentación	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	13
1.1 Breve reseña de la Empresa	13
1.2 Descripción del Escenario Problema	17
1.3 Formulación del Problema	22
1.3.1 Problema Principal	22
1.3.2 Problemas Específicos	22
1.4 Pronostico	23
1.5 Objetivos	23
1.5.1 Objetivo General	23
1.5.2 Objetivos Específicos	24
1.6 Justificación y Viabilidad del Trabajo	24
1.6.1 Aporte Social	24
1.6.2 Aporte Educativo	25
1.6.3 Aporte Practico	25
1.6.4 Aporte Teórico	26
1.6.5 Aporte Metodológico	26
1.6.6 Viabilidad	26
1.7 Delimitación	27
1.7.1 Delimitación Temporal	27
1.7.2 Delimitación Espacial	27
1.7.3 Delimitación Académica	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	28
2.1 Antecedentes de la Investigación	28

2.1.1	Antecedentes Nacionales	28
2.1.2	Antecedentes Internacionales	32
2.2	Bases Teóricas	39
2.2.1	El Liderazgo en las Organizaciones	40
2.2.1.1	Importancia de los Estilos de Liderazgo en las Organizaciones	41
2.2.1.2	Estilos de Liderazgo	42
2.2.1.2.1	Liderazgo Coercitivo o Autoritario	42
2.2.1.2.2	Liderazgo Democrático	43
2.2.1.2.3	Liderazgo Afiliativo	44
2.2.1.2.4	Liderazgo Visionario u Orientado	46
2.2.1.2.5	Liderazgo Timonel	47
2.2.1.2.6	Liderazgo Coach	48
2.2.2	Clima Organizacional	52
2.2.2.1	Sistema I – Autoritarismo Explotador	53
2.2.2.2	Sistema II – Autoritarismo Paternalista	54
2.2.2.3	Sistema III – Consultivo	54
2.2.2.4	Sistema IV – Participación en Grupo	55
2.3	Definición de Términos Básicos	61
2.4	Operacionalización de las Variables	63
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	64
3.1	Tipos de Gestión del Cambio	64
3.1.1	Estructura	64
3.1.2	Diagnóstico Inicial	70
3.1.3	Estrategias	75
3.1.4	Personal	78
3.2	Planificación Operativa para Instrumentar el Cambio	82
3.2.1	Etapas	83
3.2.1.1	Etapas 1: Crear un Clima para el Cambio	83
3.2.1.2	Etapas 2: Comprometer y Habilitar a toda la Organización	84
3.2.1.3	Etapas 3: Implantar y Mantener la Transformación	85
3.2.2	Alcance	86
3.2.3	Plan Operativo	87

3.2.4	Limitaciones	92
3.2.5	Análisis de Costo y Equilibrio	93
3.2.6	Cronograma de Actividades	97
3.2.7	Instrumento Empleado para la Recaudación de Datos: La Encuesta	98
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES	106
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

PRESENTACIÓN

En la actualidad el factor humano juega un papel imprescindible en las organizaciones ya que sin él no se podrían desarrollar ni mucho menos alcanzar los objetivos planteados. Hoy en día en la GDCGRD de la MML a simple vista se percibe un clima laboral rígido, tenso, una ligera falta de compañerismo, asertividad y tolerancia; asimismo, falta de trabajo en equipo, liderazgo eficaz y compromiso por parte de los directivos de la Municipalidad Metropolitana de Lima; debido a estos síntomas que han podido ser detectados por colaboradores internos en más de una oportunidad, se considera necesario ejecutar una investigación y posterior implementación de un diseño de evaluación referente a los Tipos de Liderazgo para la mejora del clima laboral en la GDCGRD de la MML.

Como todo ente gubernamental se requiere de mayor atención para poder rectificar los problemas que se presentan, buscando mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores con los directivos e implementando una cultura de satisfacción laboral que permita el reconocimiento e incentive a la mejora continua.

Basándome en todo lo mencionado y en cumplimiento con lo dispuesto en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Peruana Simón Bolívar, presento la Tesis titulada: “Implementación de un diseño de evaluación referente a los Tipos de Liderazgo para la mejora del clima laboral en la GDCGRD de la MML”, en cumplimiento del II Taller, bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el título profesional en Ingeniería Comercial. De igual manera, para conocer la importancia que tienen las habilidades directivas y más aún el estilo de liderazgo que se emplee para conllevar el trabajo de cada colaborador al cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa en un excelente clima laboral.

Esperando que los resultados obtenidos contribuyan en mejorar la identificación de estilos de liderazgo correctos, así fomentar y establecer a largo plazo un clima organizacional óptimo para el mejor desenvolvimiento de todos los empleados, de esta forma también mejorar las relaciones interpersonales en el

ambiente laboral haciendo que se despliegue un excelente trabajo a raíz del buen ánimo y asertividad, particularmente en la GDCGRD de la MML.

La información se ha organizado en III capítulos teniendo en cuenta la estructura brindada por la universidad.

En el primer capítulo se presenta EL PROBLEMA identificado a tratar, exponiendo desde los conceptos más básicos de la empresa hasta la delimitación de la tesis. En el segundo capítulo se muestra EL MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL que será el soporte de este trabajo, donde se desarrollarán los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la fortalezcan y la definición de términos básicos. Por último, en el tercer capítulo se presenta todo lo concerniente a la METODOLOGIA DE LA GESTION DEL CAMBIO, desde tipos de metodologías hasta el cronograma de actividades. Posteriormente se precisan las conclusiones que se han podido inferir después de realizar el análisis de resultados, así mismo, las recomendaciones que considero son óptimas para consumir el objetivo de esta investigación; y las referencias bibliográficas.

RESUMEN

La presente investigación se basa en el análisis de dos factores claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima laboral, que a su vez serán imprescindibles en el rendimiento, satisfacción y desarrollo de cada colaborador de la Municipalidad Metropolitana de Lima, específicamente en la GDCGRD. Se detallan los conceptos fundamentales de cada variable como también el de sus indicadores, analizando los componentes que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los directivos en el clima organizacional de dicha empresa gubernamental.

Con este propósito, se tomarán en cuenta teorías de liderazgo de varios autores que ponen énfasis en ambas variables a lo largo de sus estudios, teorías que reflejan el comportamiento de las personas como consecuencia de la aplicación de distintos tipos de liderazgo empleados por las autoridades, los mismos que han sido seleccionados según la clasificación propuesta por Goleman quien formula seis estilos de liderazgo: Coercitivo o autoritario, Democrático, Afiliativo, Visionario u orientativo, Timonel y Coach; y Likert quien presenta cuatro sistemas de clima organizacional, los cuales son: Sistema I Autoritarismo Explotador, Sistema II Autoritarismo Paternalista, Sistema III Consultivo y Sistema IV Participación en grupo.

Para la recopilación de los datos se empleó un cuestionario piloto referente a los seis estilos de liderazgo según Goleman, compuesto por 60 preguntas el cual se aplicó a 52 personas, como lo define la muestra representativa, con el fin de probar el pronóstico formulado al inicio del trabajo, determinar el estilo de liderazgo empleado por parte de los directivos, comprobar la relación – positiva o negativa- que hay entre éste, el clima laboral y la satisfacción de cada trabajador, para finalmente determinar qué tipo de estilo de liderazgo sería el más óptimo para el mejor desenvolvimiento de los colaboradores al realizar sus actividades, el cumplimiento eficaz de los objetivos y el desarrollo personal y profesional de cada persona, conllevando así al éxito de la organización.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, clima organizacional, directivos, empresa gubernamental, coercitivo, coach, satisfacción laboral, desarrollo personal.

ABSTRACT

This research is based on the analysis of two key factors throughout the organization: leadership styles and work environment, which in turn will be essential in the performance, satisfaction and development of each collaborator of the Metropolitan Municipality of Lima, the statistics in the GDCGRD. The fundamental concepts of each variable are detailed as well as that of its indicators, the analysis of the components that intervene and the impact of the leadership exercised by managers in the organizational climate of said government company.

With this purpose, we will take into account theories of leadership of several authors that are evident in both long-term variables of their studies, theories that refer to the behavior of people as part of the application of the different types of leadership employed by the authorities, which have been selected according to the classification proposed by Goleman. Formula 6 Leadership styles: Coercive or authoritarian, Democratic, Affiliative, Visionary or guidance, Helmsman and Coach; and Likert. It presents four systems of organizational climate, which are: System I Exploitative Authoritarianism, System II Paternalistic Authoritarianism, System III Consultative and System IV Participation in a group.

For the data collection a pilot questionnaire was used, referring to the six leadership styles according to Goleman, composed of 60 questions which was applied to 52 people, as the representative sample is defined, in order to evaluate the prognosis of the formula at the beginning of the work, determine the leadership style used by leaders, establish the relationship - positive or negative - have a name, work environment and satisfaction of each worker, to finally determine what type of style is to direct more The best thing is the best development of the collaborators, the effective fulfillment of the objectives and

the personal and professional development of each person, thus leading to the success of the organization.

Keywords: Leadership, leadership styles, organizational climate, executives, government enterprise, coercive, coach, job satisfaction, personal development.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido y es un factor imprescindible en la organización y manejo de la sociedad, ya que el éxito o fracaso de los proyectos planteados, sociales o de cualquier índole, dependerán en gran medida de quienes los dirigen. Por este motivo el estudio del liderazgo es primordial para los investigadores, académicos, políticos, empresarios e individuos comunes, como nosotros los estudiantes, quienes también buscamos ser líderes al resolver nuestras actividades diarias, es aquí donde recae la responsabilidad de lograr objetivos planteados.

Al referirnos a la administración pública; el liderazgo y el clima laboral dentro de una gestión municipal son componentes cruciales para los trabajadores que forman parte de ella, ya que el fin fundamental de cada municipalidad, como es el cuidar los bienes del estado, manipular de forma correcta sus fondos y ofrecer un servicio de calidad a la población, dependerá del desenvolvimiento diario de cada colaborador, su estado de ánimo, el nivel de identificación con la empresa en la que laboran y su aporte para el cumplimiento de objetivos organizacionales, en este caso, en la GDCGRD de la MML. En base a lo mencionado, en esta área se busca efectuar de forma inconsistente estrategias para ofrecer un mejor servicio a los administrados, optimizar el clima laboral y establecer líneas de comunicación eficaces, lo que puede estar desencadenando problemas de gestión organizacional y reflejándose en la insatisfacción de sus empleados como de los clientes.

Por este motivo, se desarrolla la presente investigación sobre los estilos de liderazgo de los directivos en la Gerencia Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres para, en base a los resultados, proponer lineamientos generales en la formación y práctica de un liderazgo integral más efectivo, que desencadene un

mejoramiento en la satisfacción de cada trabajador, como en el ambiente laboral establecido.

Para dichos fines, la investigación se ha dividido en tres partes, las cuales han sido previamente establecidas por la Universidad Peruana Simón Bolívar, correspondientes al 2do Taller de Suficiencia Profesional. La primera teórica, donde se presentan los datos generales de la empresa, funciones y fines esenciales; la segunda teórica conceptual, en la que se despliega la vasta información acerca de las dos variables, citas de autores y contrastación de conocimientos siendo el sustento del trabajo; por último, en la tercera parte se presenta la Metodología de la Gestión del Cambio, en la cual se analizará un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con los colaboradores y la empresa en la que laboran, siendo en este caso, la GDCGRD de la MML, todo ello para ayudar a la administración, los empleados y las partes interesadas a aceptar el cambio en su entorno empresarial actual.

El desarrollo de este último capítulo, basado en la observación, descripción y el consecuente estudio de resultados del cuestionario, deja en evidencia lo primordial que es practicar el liderazgo en una entidad pública, porque el talento humano está presente en la cotidianidad de la misión organizacional y, por tanto, ineludible en el cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se muestran las conclusiones, recomendaciones y anexos.

Para la descripción y el análisis del clima organizacional se incluyó la opinión de empleados y otros funcionarios con lo cual pude informarme sobre cómo se sienten en el desempeño de sus respectivas funciones.

Se trata, entonces, de un estudio descriptivo, que ha permitido determinar cómo se percibe el liderazgo y el clima organizacional en la GDCGRD de la MML y ofrece elementos de análisis con base en los cuales se formularon los lineamientos de intervención, fin básico de la investigación. Se busca ser un aporte que trascienda lo hasta ahora estudiado en entidades del estado y servirá para futuros estudios en Universidades.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Breve reseña de la Empresa

La Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, anteriormente Subgerencia de Defensa Civil, se instituyó según Ordenanza N° 2041-MML de fecha 27 de Abril de 2017, la cual fue publicada en el diario “El Peruano” con la misma fecha, en donde se incorporó las funciones de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, así como de sus Subgerencias: Subgerencia de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones, Subgerencia de Estimación, Prevención, Reducción y Reconstrucción y la Subgerencia de Defensa Civil, al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, aprobado por la Ordenanza N° 812-MML del Año 2005.

Según lo que indica el Artículo 170-J de la Ordenanza Municipal 2041, la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres “es el órgano de línea responsable de conducir y supervisar los procesos de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la jurisdicción de Lima Metropolitana, de conformidad con la normativa que regula la materia”.

Tomando en consideración que la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres es un órgano de línea de la Municipalidad Metropolitana de Lima, esta no cuenta con RUC, Valores y Objetivos distintos a los de la Entidad a la que pertenecen, ya que los mismos están ligados directamente a los de la Entidad Municipal. Siendo este motivo por lo que en el siguiente trabajo se utilizará los datos generales de la Municipalidad Metropolitana de Lima y de la

Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

La Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta con el RUC N°: 20131380951 con fecha de inicio de actividades 01 de enero de 1972 y con fecha de inscripción del 04 de mayo de 1993. La dirección de domicilio fiscal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según se visualiza en la página web de la SUNAT, a través del RUC, es Jr. Camaná 566, Cercado de Lima.

La visión de la Gerencia de Defensa Civil y gestión del Riesgo de Desastres es: “Contar con una Gerencia de Defensa Civil moderna y reconocida a nivel nacional, por su gestión en la identificación, reducción y respuesta de riesgo de desastres, y emergencias”, según información encontrada en la página web: defensacivil.munlima.gob.pe.

Así mismo, en dicha página web se muestra la misión de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, ésta es: “Formular y promover las actividades de prevención y reducción del riesgo de desastres con la acción de nuestros tres procesos de gestión; prospectiva, correctiva y reactiva, dirigidos a reconocer y reducir los riesgos provocados por sucesos adversos producidos por fenómenos naturales o por incidentes inducidos por el ser humano, así como minimizar sus efectos sobre nuestros vecinos de Lima Metropolitana.”

Sabiendo que la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres es un órgano de línea dependiente de la Municipalidad Metropolitana de Lima es tomada como referencia los Objetivos Estratégicos publicados en el POI (Plan Operativo Institucional) de la Municipalidad Metropolitana de Lima correspondientes al año 2019, publicado en julio del 2018 a través de su página web: www.munlima.gob.pe, teniendo como Objetivos Estratégicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los siguientes:

- Ordenar el territorio y mejorar la movilidad urbana de manera sostenible.
- Desarrollar un sistema integrado de seguridad ciudadana.
- Elaborar los niveles de sostenibilidad ambiental.
- Mejorar el acceso de la población vulnerable a los sectores sociales.

- Desarrollar una gestión integral de riesgos de desastre.
- Promover la cultura, educación, deporte y recreación.
- Promover la competitividad y el desarrollo económico.
- Fortalecer la gestión institucional para un mejor servicio al ciudadano.

Considerando estos objetivos estratégicos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede apreciar que la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres deberá enfocar el cumplimiento de sus funciones a fin de cumplir el Objetivo Estratégico 5, el cual consta en desarrollar una Gestión integral de riesgos de desastre. Con el fin de cumplir lo mencionado la Municipalidad Metropolitana de Lima planteó las siguientes Acciones Estratégicas: Rol institucional de la MML fortalecido en gestión del riesgo de desastre, Programas de estimación y prevención de riesgo desarrollados de manera oportuna, Población organizada con prácticas seguras frente a desastres y Capacidad instalada eficaz frente a emergencias y desastres. Estas acciones estratégicas deberán ser cumplidas de acuerdo a las funciones y atribuciones de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres publicadas en la Ordenanza Municipal 2041.

Al igual que los objetivos, se tomará como referencia los valores publicados en el Código de Ética y Conducta de la Municipalidad Metropolitana de Lima, publicado el 02 de abril del 2018 en la página web de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Dichos valores hacen referencia a aquellos con los que el personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima se debe identificar, siendo estos los siguientes:

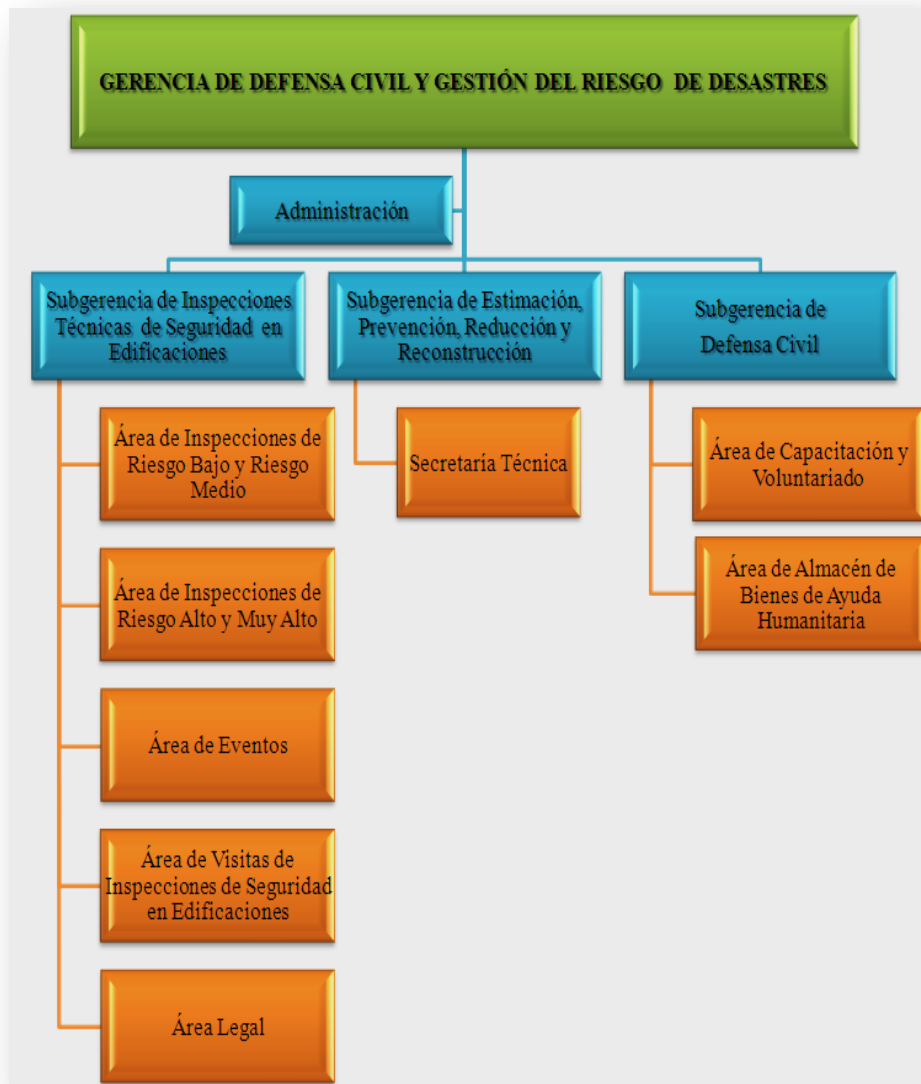
- Integridad: Nos sentimos comprometidos a orientar nuestras acciones a la protección de los intereses de la ciudadanía.
- Compromiso: Nos sentimos muy identificados con los objetivos institucionales por ello articulamos esfuerzos para alcanzarlos.
- Servicio: Trabajamos intensamente para que todos aquellos con quienes nos relacionamos puedan gozar de una comuna amable, dinámica, limpia, segura y humana.

- Excelencia: Nos sentimos muy identificados con la Municipalidad Metropolitana de Lima, por ello, hacemos las cosas bien y sin ninguna excusa.

En la anterior Gestión del Ex Alcalde de Lima Metropolitana, Luis Castañeda Lossio, la Subgerencia de Defensa Civil perteneciente a la Gerencia de Seguridad Ciudadana, logró una autonomía de funciones a través de la Ordenanza Municipal 2041, que convertía a la Subgerencia de Defensa Civil en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, siendo el principal motivo la necesidad en la autonomía de decisiones por temas relacionados a atención inmediata en incendios, desastres naturales y/o otras situaciones que pongan en riesgo la seguridad de los habitantes de Lima.

Figura N° 01

Organigrama de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres



Fuente: Archivo Interno de Administración

Cabe precisar que en la página web oficial de la Municipalidad Metropolitana de Lima no existe acceso a ningún documento referente al organigrama interno de ninguna de las gerencias, encontrándose solo un organigrama general de las unidades orgánicas de la Municipalidad, por lo cual se acudió a los archivos administrativos de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, ya que éste cuenta con el organigrama interno de la Gerencia, que se puede visualizar en el Gráfico N° 01, en donde se muestra las subgerencias y áreas que conforman la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la actualidad.

Motivo por lo cual, como objeto de la investigación se tomará la información proporcionada por la Ordenanza Municipal 2041, la cual indica que la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres se encuentra conformada por tres Subgerencias: la Subgerencia de Estimación, Prevención, Reducción y Reconstrucción, la Subgerencia de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones y la Subgerencia de Defensa Civil, al igual que la información que pueda proporcionar el Área de Administración.

1.2. Descripción del escenario problema

En este ambiente tan competitivo por los cambios constantes a los cuales se tienen que someter las organizaciones, en plena globalización, buscando la manera de adaptarse para sobrevivir, es imprescindible la eficiencia de los trabajadores para generar compromiso, ventaja competitiva, diferenciación, posicionamiento, entre otros; y a su vez cumplir con las metas y objetivos establecidos por la Alta Gerencia, no obstante se debe reconocer que el liderazgo de los directivos es fundamental en el desarrollo de todas las actividades, logrando convertirse así en motivadores o por lo contrario perjudicando el desempeño profesional.

Al hablar de liderazgo, no se refiere solo a jefes o gerentes en general, quienes toman decisiones y ordenan actividades por realizar, el líder real, quien dirige realmente a la organización es el reflejo de las personas y de los objetivos personales de éstas, será quien piense en el desarrollo profesional de cada colaborador, por consiguiente, el desarrollo y crecimiento organizacional; esa es la clave. Saracho (2011) afirma que: “Agregar valor crítico a la organización significa que la presencia o ausencia de las personas designadas como talentos genera una diferencia sustancial, medible y visible

en el desempeño organizacional” (p.12). El líder reconoce y toma ventaja de las habilidades y talentos de cada trabajador, porque los conoce y valora, permaneciendo siempre en busca de la unidad, éxito y satisfacción conjunta; permitiendo a las organizaciones mejorar sus resultados, identificar oportunidades de negocio y conquistar nuevos mercados.

Es por ello que se requiere analizar con detenimiento los tipos o estilos de liderazgo que se presentan al interior de las organizaciones, de esta forma reconociendo cuanto pueden llegar a motivar los líderes a sus colaboradores y como éstos influyen en su eficiente o ineficaz desenvolvimiento extrayendo lo mejor de ellos para ponerlo al servicio del equipo; siendo el conocimiento del negocio y la capacidad de marcar objetivos factores relevantes al identificarlos.

Como expone Novela (2014) en su artículo “Importancia del Liderazgo: El mundo requiere de Líderes”, el liderazgo ha tomado especial relevancia en el mundo actual a raíz de las numerosas crisis mundiales que hemos tenido en la última década, esto ha ocasionado que la idea antigua de líder cambie, observando que existen diferentes clases de guías que se desarrollan en estos escenarios.

En Estados Unidos de Norteamérica, 60% de los empleados creen que sus organizaciones no están bien administradas, a la vez, otro dato interesante es que el 77% de los trabajadores en Estados Unidos, no se encuentran satisfechos con su trabajo, lo cual afecta directamente al clima laboral, ya que un mal líder repercute en trabajadores insatisfechos, tanto laboralmente como en su vida personal; esto al final ocasiona menos compromiso del trabajador con la empresa y la aparición de conflictos laborales, lo que genera frustración y estrés.

Actualmente en Europa se han dado demasiados problemas, la Unión Europea va acumulando crisis sin acabar de resolverlas, lo que repercute en un crecimiento económico débil, problemas en el sector financiero alemán, etc. Del mismo modo, investigaciones han comprobado que Sudáfrica ha cambiado sus rígidas reglas de desarrollo de actividades para incluir conceptos tan relevantes como el de trabajo en equipo y liderazgo. Long, Abdul y Kowang (2015), explican que:

El 75.8 por ciento de los cambios en la innovación puede explicarse por los cambios en las prácticas de TQM. Los resultados han confirmado que la gestión de personas, la orientación al cliente y la gestión de procesos son las prácticas cruciales de TQM que afectan

el rendimiento de la innovación. (...) El liderazgo de calidad tiene un papel central en influir en la organización para aumentar su potencial para lograr objetivos. En otras palabras, el liderazgo con un servicio intensivo de conocimiento también influye en el comportamiento innovador del día a día.

Otro problema es el de la Unión Europea, donde no es que haya escasez de líderes, sino que estos tienen otra idea de Europa, buscan un beneficio propio, aferrándose a sus cargos, aunque no sean capaces de liderarlos correctamente. Esto ha ocasionado que los electorados se fragmenten en muchos países de la Unión Europea; esta crisis de liderazgo coincide con los conflictos políticos.

Conociendo todo lo anterior, cabe reflexionar sobre factores importantes relacionados al tema de liderazgo, malos entendidos generados por las abismales diferencias culturales entre países o políticas definidas rígidas, es aquí donde los gerentes fallan al intentar separar, para posteriormente aplicarlos, conceptos como el de autoridad y toma de decisiones. Se recalcan porque muchos directivos coinciden en que sociedades más jerárquicas, las decisiones van a ser tomadas por la máxima autoridad; y en culturas más igualitarias, estas decisiones serán tomadas por previo acuerdo de equipo.

El liderazgo en Latinoamérica evidencia el avance económico, político y social de la región que está relacionado con el desarrollo del liderazgo; y según expertos, en el área, la cultura del liderazgo tiene raíces que no han ayudado a su desarrollo.

En los países de Latinoamérica, el liderazgo se vende como una visión autoritaria, caudillista, lo que ha ocasionado desde la óptica social que siempre se esté pidiendo que alguien venga a solucionar los problemas por los demás, que un líder, más bien un caudillo, venga a salvar; este modelo que nace desde la conquista, es el modelo autoritario que se ha perpetuado en la cultura política, económica y social.

A consecuencia de esto, los líderes empresariales han respondido al mismo impulso, desarrollándose las soberanías empresariales y sus respectivos monopolios de alguna u otra manera con una gran dosis de autoritarismo, y por ende y para dar balance, socialmente se han generado salvadores sociales, que se han enfrentado a estas corrientes autoritarias. Desafortunadamente, bajo este esquema, en la región el liderazgo está directamente relacionado con una autoridad forzada y ese se ha convertido en el camino fácil tanto para líderes como para la misma sociedad, el camino del

autoritarismo es fácil para las sociedades, ellas veneran al que más pega de gritos y los líderes se esfuerzan muy poco y no se preocupan por educarse.

Con la globalización y el desarrollo de la democracia se abrió el panorama, llegando inversiones, trayendo consigo nuevas corrientes de pensamiento, ocasionando que la misma sociedad exige más y esto ocasiona de que políticos, empresarios y la misma sociedad viva y enfrente de una manera distinta los retos sociales, económicos y políticos en su comunidad; la única constante es el cambio, pero no es posible enfrentarlo, influenciarlo o liderarlo, con el mismo autoritarismo, ya que la sociedad y las nuevas generaciones han cambiado su idea de liderazgo. Y cabe decir que esta relación autoritarismo-poder, combinado con un bajísimo nivel de educación ética en nuestras culturas, es una fuerza que nos ha llevado por el mal camino de la corrupción en todas sus vertientes.

Así como el liderazgo es un tema muy importante hoy en día, el clima organizacional va de la mano con éste, siendo ambos imprescindibles para la satisfacción de los colaboradores. El ambiente laboral no es más que los atributos del medio en el que se desenvuelven las personas al desarrollar sus actividades diariamente, el trato que un gerente entabla con sus subordinados, la relación entre los trabajadores e incluso la relación con los colaboradores externos, tales como proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional, este puede convertirse en un vínculo sólido o un gran obstáculo para el desarrollo y próspero desempeño de la organización en su conjunto, pero no solo de la empresa en sí, también de las personas que se encuentran dentro o fuera de ella, será un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Muchas veces se ha mencionado la relación directa e influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables, como la satisfacción laboral. Muchas investigaciones han brindado resultados que muestran que las apreciaciones individuales de clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la tergiversación, sobrecarga de trabajo, el bienestar efectivo, el compromiso y la propensión al abandono.

Sabiendo la relevancia del liderazgo en la percepción que tienen los colaboradores internos y externos respecto al ambiente laboral, se debe partir de aquí para ver cómo optimizar aquellos factores, que, al estar directamente relacionados, asegurarán el éxito de la empresa (Ponce, et. al 2014). En base a la importancia que tiene el clima

organizacional en la consecución de los objetivos de la empresa, un ambiente positivo, asertivo, productivo, con redes de comunicación eficaces y cooperación mutua, fomentará un mayor sentimiento de lealtad, pertenencia provocando instantáneamente un mejor desenvolvimiento y desempeño en los trabajadores. Si es que sucediera lo contrario, un clima negativo asegurará la disminución del desempeño causando bajo rendimiento y entornos de conflicto (Peraza y Remus, 2004).

En cuanto a Perú, en una encuesta realizada en la primera quincena de noviembre del 2017, entre 92 profesionales de Recursos Humanos de Lima se pudo establecer que el 58% de las empresas en las que laboraban no tenían programas para identificar y desarrollar empleados con alto potencial. Sin embargo, esa misma encuesta mostraba que el 42% de las empresas sí había interiorizado la importancia de desarrollar las habilidades y liderazgo entre sus profesionales con alto potencial.

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas hoy en día es la escasez de talento y la posibilidad de no contar con líderes para afrontar los retos futuros del negocio. Se ha determinado promover programas de desarrollo de liderazgo desde colegios hasta universidades, de igual forma en las mismas empresas donde los individuos se desempeñen laboralmente, aquí lo más importante será que cuenten con el compromiso de los líderes de la organización y de los mismos ejecutivos con alto potencial, de modo que las tareas que se les asigne tengan una relación directa con las necesidades estratégicas de la empresa. También será fundamental el espacio y los recursos, el apoyo de un coach, más el de un facilitador de Recursos Humanos como clave para asegurar que se mantenga el foco y se logren los objetivos.

El Perú necesita un liderazgo empresarial diferente, con un futuro con propósito, y ese propósito no puede ser otro que el desarrollo social y humano, que es lo único que hará sostenible cualquier desarrollo económico. Les toca a los empresarios ver más el largo plazo, desarrollar una visión compartida y establecer alianzas sólidas con el Estado y la Sociedad Civil para trabajar juntos pensando en el mejor interés del Perú; como lo publicó CADE: “lo que es bueno para el Perú, es bueno para la empresa”; en ese orden, no al revés.

En la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la actualidad no existe ningún programa para el desarrollo de líderes, tampoco existe un sistema que evalúe a los líderes actuales con los que cuenta la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, lo cual no permite medir de manera objetiva el nivel de

productividad y efectividad con el que los líderes contribuyen sostenidamente al cumplimiento exitoso de los objetivos institucionales.

Los efectos de no llevar ningún programa de desarrollo de líderes o evaluación de los líderes ocasionan que no exista una retroalimentación adecuada, que permita analizar las diversas variables que puedan existir para el mejoramiento o crecimiento de nuevos líderes en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Por lo que es necesario tomar como referencia estos escenarios, tanto el entorno global como local, con respecto a la necesidad de contar con un programa de desarrollo de líderes, que permita contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema Principal

¿En qué medida los estilos de liderazgo que ejercen los directivos influyen en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Coercitivo que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?
- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Democrático que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?
- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Afiliativo que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?

- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Visionario que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?
- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Timonel que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?
- ¿En qué medida el estilo de liderazgo Coach que ejercen los directivos influye en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima?

1.4.Pronóstico

Si luego de aplicar la herramienta que se empleará para la evaluación e identificación del estilo de liderazgo ejercido por los directivos en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual será un cuestionario de 60 preguntas a 52 colaboradores, se comprobara que dichos estilos tienen una relación significativa con el clima laboral de la Gerencia, se corroboraría la posible existencia de un resultado negativo de dirección, trabajo en equipo y empatía por parte de los directivos hacia los trabajadores de la empresa, siendo el clima laboral actual, a simple vista complicado y tenso, su principal deficiencia.

1.5.Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Coercitivo que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Democrático que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Verificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Afiliativo que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Visionario que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Verificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Timonel que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Coach que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

1.6. Justificación y Viabilidad del Trabajo

1.6.1. Aporte Social

Esta investigación ayudó a identificar parcialmente el tipo de liderazgo que emplean los directivos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, específicamente en este caso, en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres; de igual forma, la

relación de dichos estilos con el clima laboral establecido en la institución. Se analizaron ambas variables, cada una con sus respectivas dimensiones, en la búsqueda de un estilo de liderazgo óptimo tanto para el cumplimiento de objetivos organizacionales como para el desarrollo integral y profesional de los colaboradores, generando así calidad social en las empresas gubernamentales.

1.6.2. Aporte Educativo

Los resultados obtenidos a partir de este trabajo de investigación, serán útiles y necesarios, para conocer y optimizar el clima organizacional en base a la elección de un eficaz estilo de liderazgo, principalmente en instituciones gubernamentales donde se ven muchos problemas relacionados a ambas variables. Asimismo, el estudio sobre el buen empleo de estilos de liderazgo permitirá conocer las características humanas de los directivos mediante su desenvolvimiento en la empresa, según la función que desempeñen.

Es por esta razón que el presente estudio será de gran utilidad para la educación, servirá de guía para otros estudiantes universitarios como nosotros, quienes estamos buscando culminar nuestra carrera y forjando un perfil profesional sólido para en un futuro conformar nuestra propia empresa como Ingenieros Comerciales exitosos, siendo en ese entonces “Los Estilos de Liderazgo” un tema crucial al dirigir a nuestros colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos.

1.6.3. Aporte Práctico

La cantidad de empleados comprometidos y eficaces al desempeñar sus funciones en una institución gubernamental no siempre están determinados por el estilo de liderazgo empleado por sus jefes directos o por el clima en el cual se desenvuelvan. Sin embargo, a pesar de las estrategias modernas para el cumplimiento de objetivos, generando mayores utilidades y ganando mercado frente a la competencia, siempre es necesario partir del factor primordial para el funcionamiento de cualquier empresa, las personas, determinar qué tanto pueden contribuir el liderazgo y el clima organizacional en el desarrollo de éstas; así reunir indicadores de calidad y de gestión humana para el

crecimiento empresarial como también integral y profesional de cada trabajador. Es decir, este estudio tiene un valor práctico, porque permite la elección y realización de aquel estilo de liderazgo más favorable para el mejoramiento del clima organizacional y la optimización del desempeño de los colaboradores.

1.6.4. Aporte Teórico

La investigación sobre Los Estilos de Liderazgo y Clima Laboral en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima, es sumamente importante ya que se busca como fin principal mejorar el clima laboral de dicha institución gubernamental, lo que significa también un mejor desempeño por parte de sus colaboradores. Toda la información y datos serán recabados mediante una encuesta, luego de los análisis y evaluación de los mismos, se procederá a instaurar posibles mejoras en la organización, como también en trabajos de investigación referentes al liderazgo.

1.6.5. Aporte Metodológico

El aporte metodológico será la aplicación de un estudio descriptivo-correlacional mediante la aplicación de un cuestionario de 60 preguntas, las personas evaluadas serán los colaboradores del área de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la MML, con el propósito de buscar, gestionar y establecer las mejoras necesarias; de igual manera, constituirá referencia o base de datos para desarrollar innovaciones y nuevos trabajos de investigación.

1.6.6. Viabilidad

El presente trabajo de investigación se considera viable, ya que no tiene restricciones para obtener la información tanto de la institución como la de los colaboradores al desarrollar la encuesta, cuyos resultados serán analizados y utilizados como base fundamental al presentar propuestas de mejora en las empresas gubernamentales y en el clima organizacional.

1.7.Delimitación

1.7.1. Delimitación temporal

Los datos que serán considerados para la ejecución del presente estudio serán enmarcados dentro del periodo 1 de febrero a 22 de mayo del presente año.

1.7.2. Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realizará en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima, situada en Vía Evitamiento Km 6.5, Piedra Liza en el distrito del Rímac.

1.7.3. Delimitación académica

Este trabajo cumplirá con los lineamientos estipulados por la Universidad Peruana Simón Bolívar entorno al esquema de presentación mostrado en el Taller de Suficiencia Profesional II; para todo lo mencionado se sustentará la bibliografía y estudios que serán la base de la investigación, respecto a las dos variables elegidas, lo cual proporcionará conceptos y teorías que servirán posteriormente para el diseño de nuevos proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación.

Dentro del marco de la investigación encontramos las siguientes investigaciones:

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Olivares (2015) en su trabajo “Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C.” tiene como objetivo determinar en qué medida el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Su importancia radica en identificar y comprender qué estilos de liderazgo influyen en la satisfacción del personal que trabaja en el Club; el enfoque que se utilizó para la investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación fue una investigación sustantiva descriptiva, el diseño de investigación fue un diseño no experimental transaccional descriptivo - correlacional. La población fue un total de 34 personas y el tipo de muestra, es una muestra no probabilística intencionada, y por la accesibilidad a la muestra se trabajó con el total de personas que laboran en la empresa, que son un total de 34 personas; para la recolección de la información, se elaboró y se aplicó un cuestionario. En cuanto a la hipótesis general se obtuvo que el estilo de liderazgo se relaciona directamente con la satisfacción laboral. En conclusión se logró los objetivos propuestos en la investigación, el resultado de trabajo de campo permitió analizar, interpretar, contrastar y concluir que el estilo de liderazgo (V1) se relacionan directamente con la satisfacción laboral (V2), sin embargo en cuanto a las dimensiones del estilo de liderazgo, se aprecia que la dimensiones: estilo de liderazgo autoritario benevolente, consultivo y participativo se relacionan directamente con la variable

satisfacción laboral, mientras que la dimensión liderazgo autoritario coercitivo no se relaciona directamente con la variable satisfacción laboral.

Toledo (2016) en su estudio “Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana” identifica el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú mediante la descripción cualitativa de sus características demográficas; sus antecedentes educativos, familiares y laborales; sus tipos de empresas; sus habilidades administrativas; motivaciones a convertirse en empresarias y relaciones interpersonales; en el diseño del estudio se utiliza el enfoque cualitativo que se basa en la entrevista de 18 mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú con empresas de tres años y medio a más en funcionamiento. De igual forma, los resultados muestran que las mujeres empresarias tienden al estilo de liderazgo transformacional y tienden al emprendimiento motivadas por la necesidad, debido, principalmente, para lograr una independencia y tener mayor disponibilidad de tiempo. Se podría pensar que las mujeres emprendedoras de alto nivel educativo emprenden por la oportunidad, pero en el estudio se determina que son motivadas por la necesidad y con marcada tendencia al estilo transformacional. Además, se concluye que el liderazgo transformacional es desarrollado de manera natural en las mujeres emprendedoras que son motivadas por la oportunidad. Asimismo, el aporte del estudio radica en el análisis de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú, provincia con la mayor actividad emprendedora del país, y añade mayor evidencia sobre el estilo de liderazgo transformacional que es el predominante en las mujeres emprendedoras en un contexto diferente.

Acevedo, Cachay y Linares (2016) en su trabajo “Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú” confirman que el liderazgo es la capacidad de comunicar e influir en la percepción, visión, expectativas y actos de las personas, es un proceso invisible de la dirección que unifica los sistemas empresariales otorgándole un sentido de dirección y futuro a la organización en funcionamiento. Dentro del ambiente académico peruano, la misión de las facultades enfocadas en procesos plantea el liderazgo profesional como un elemento relevante, por otro lado, estudios preliminares definen al profesional como poco comunicativo, reducida disposición a ejercer influencia individual y elevada capacidad de orientar y ejecutar acciones emprendedoras. El liderazgo se plantea con diversas teorías denominadas de rasgos, conductual, de proceso, o de contingencia, cuyas proposiciones no concuerdan con la realidad directiva en el contexto peruano, donde se

evidencia la inexistencia de investigaciones en teoría de liderazgo. El objetivo del estudio es plantear que el liderazgo es un papel temporal, un rol asumido según el escenario, posición y situación problemática, tal como se manifiesta en el contexto peruano. La investigación es empírica y exploratoria, comprende el diseño del modelo general de liderazgo por roles y la corroboración cuantitativa de la hipótesis en una muestra de directivos. Los hallazgos indican que el liderazgo es temporal, varía por la visión y posición de la persona, estableciendo una relación líder-seguidor por compromiso o por beneficios, se manifiesta temporalmente según el escenario de actuación de las personas. No se percibe orientación clara hacia algún tipo de rol de liderazgo, esto requiere estudios adicionales en contextos específicos referidos a si el rol de liderazgo asumido cambia cuando cambia el escenario.

Carrillo (2000) en su trabajo “Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias” estudia la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias; dos temas de gran interés en la psicología organizacional, por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. En el presente trabajo, ambos aspectos, evidencian un funcionamiento promedio y una baja relación entre sí; sin llegar a presentar niveles óptimos de motivación. Presentan mejor puntuación los docentes y los trabajadores con más de cinco años de servicios, personal con características relacionadas con la autorrealización e internalización de una cultura de trabajo. La motivación de logro que presenta el grupo contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión institucional; por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar a instituciones que como estas giran en torno a la formación humana. Por otro lado, la estructura administrativa de estas instituciones canaliza las necesidades de poder a través de las decisiones organizacionales en quienes asumen cargos jerárquicos, lo que resulta funcional para el sistema. La concordancia entre el tipo de institución y los niveles de poder constituye un soporte administrativo útil para efectos de intervención organizacional. El nivel medio de necesidades de afiliación permite pensar en la potencialización del recurso humano en términos de logros en la actuación personal y grupal, especialmente tratándose de entidades de servicio cuya expresión de integración fortalece la cultura organizacional con el respectivo beneficio del posicionamiento en el usuario. Por otro lado, el nivel aceptable que logra el clima laboral no resulta el más propicio; sin embargo, se ve fortalecido por una percepción

general favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social; ambos aspectos de excelente potencial para el cambio organizacional. La comunicación ascendente y descendente se revela como heterogénea en apreciaciones, procedimientos normativos y disciplinarios, debilidades necesarias de tomar en cuenta dada su intrínseca relación con el cliente interno y externo de la institución. En tal sentido, las características de motivación y de clima laboral detectadas hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución. La muestra que desarrolla fue conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima, Perú; empleando como instrumentos dos escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostrados ya que los datos fueron procesados con el programa del SPSS dando como resultado niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así, sin embargo, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Fundamentalmente se resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

Quispe (2015) en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en la asociación para el desarrollo empresarial en Apurímac” tiene como propósito determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas a fin de proporcionar al directivo de la institución, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora. Para la realización de este estudio se determinó como muestra al total de la población, conformada por 30 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional, compuesto por 21 ítems correspondiente a 5 dimensiones, y para medir la satisfacción laboral, compuesto por 14 ítems correspondiente a 2 dimensiones, validados por tres expertos en la materia. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, existe relación significativa positiva entre el clima organizacional y satisfacción laboral. A nivel de las hipótesis

específicas se comprobó las dimensiones de clima organizacional la estructura, autonomía, relaciones interpersonales, identidad se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral. Sin embargo, no se encontró relación entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral.

Millán y Montero (2017) en su estudio “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Empresa Oncorad de Chiclayo del 2016” detallan que debido a la importancia para la empresa Oncorad de Chiclayo, generadora de servicios médicos y siendo una empresa líder en el norte, es de suma importancia lograr sus objetivos; para ello debe contar con un personal idóneo, motivado y satisfecho; es así que se plantea investigar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de la empresa. El estudio consistió en establecer si existe relación entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral y determinar si se relacionan positivamente las dimensiones de ambas variables. La investigación fue del tipo observacional, nivel relacional y con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 29 trabajadores. Para medir el Clima Organizacional se utilizó el cuestionario “Escala de Clima Laboral” Palma (1999), que tiene cinco dimensiones: (a) Autorrealización, (b) Involucración Laboral, (c) Supervisión, (d) Comunicación y (e) Condiciones Laborales; y el cuestionario “Escala de Satisfacción Laboral” SL- SPC Palma (2005), que tiene cuatro dimensiones: (a) Significación de la Tarea, (b) Condiciones de Trabajo, (c) Reconocimiento Personal y/o Social y (d) Beneficios Económicos. El resultado a partir de la evidencia encontrada en la presente investigación, halla relación entre los dos constructos planteado: Clima organizacional y Satisfacción Laboral. Finalmente, se concluye a partir de la evidencia encontrada en la presente investigación, que lo expuesto en el marco teórico es comprobada en la realidad de la empresa en estudio al hallar relación entre los dos constructos planteado: Clima organizacional y Satisfacción Laboral, sin embargo, cuando se hace el análisis por dimensiones entre ambas variables (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) en el caso de la dimensión Beneficios Económicos de la variable Satisfacción Laboral, solo se encontró relación con la dimensión Condiciones Laborales de la variable Clima Organizacional.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Uría (2011) en su estudio “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores De Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato” detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores, de Andelas Cía. Ltda., con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral. Como primer punto se definió el problema, es decir el objeto de estudio, que constituyó la razón de ser de la investigación. En el primer capítulo determina la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual permite conocer la realidad de la empresa y de esta manera guiar el trabajo de investigación, hacia el análisis de posibles alternativas, que permitan mejorar dichas variables. El segundo capítulo, referente al marco teórico, reúne varias conceptualizaciones que enmarcan al clima organizacional y al desempeño laboral y que sirven de sustento, para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento de hipótesis. En el tercer capítulo plantea la modalidad de la investigación, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella evidenciar tentativas de solución que permitirán conseguir resultados favorables en beneficio de la empresa. En el cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de resultados, donde se analizan los factores que están afectando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, y la autoevaluación de los directivos acerca del desempeño laboral de los mismos, con el fin de evidenciar la relación entre las variables. Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones, se concluye que existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda. recomendando implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional, que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reciprocidad y comunicación, que le permita a la empresa lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar mejor. En el sexto capítulo, se detalla la propuesta “Programa de mejoramiento del clima organizacional, para incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de ANDELAS Cía. Ltda.”, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitirán la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial. El presente trabajo tiene como finalidad ser un aporte a la solución de un problema de gran trascendencia dentro de la empresa,

ya que brinda varias alternativas para motivar al recurso humano y a su vez crear un clima organizacional favorable para el buen desempeño-laboral.

Cardona (2016) en su trabajo “La satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales” tiene como objetivo el identificar la satisfacción laboral y el clima organizacional en el CDI San José de la ciudad de Manizales, encontrándose en las variables administración del talento humano y comunicación e integración, los mayores niveles de percepción negativa; en la medición de la satisfacción laboral, se encontraron los niveles porcentuales más bajos, en las variables factores generales y estilos de vida individual, de igual forma, en lo referente a los resultados obtenidos en los dos ámbitos indagados, se coincide con los resultados obtenidos por Salgado, Remeseiro & Iglesias (1996), al encontrar que los colaboradores valoraron en términos generales, de manera positiva el clima organizacional, concordando sobre todo en aspectos como la autonomía, asignación adecuada de tareas y claridad en los cargos. Respecto a la satisfacción laboral, los resultados coinciden en componentes como la satisfacción alta ante condiciones del trabajo, liderazgo adecuado y relaciones interpersonales óptimas. Es así como luego de todo lo detallado, se corrobora que el clima organizacional se percibe como muy satisfecho con una puntuación porcentual, siendo las variables capacidad profesional y trabajo en equipo las de mayor puntuación, y administración del talento humano y comunicación e integración, las de menor; asimismo, la satisfacción laboral de los colaboradores se evidencia porcentualmente como muy satisfactoria, siendo las condiciones del grupo social de trabajo el factor de mayor relevancia positiva y los estilos de vida individual los de menor. Resulta relevante para efectos de la presente investigación y con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, denotar que en el ámbito del clima organizacional, en la variable administración del talento humano, una de las de menor puntuación porcentual, se encuentra como ítem de menor satisfacción, el referente a los incentivos dados por la entidad cuando se alcanzan los objetivos y las metas; y en la variable comunicación e integración, la otra de menor puntuación, se evidencia como ítem de menor satisfacción, el correspondiente a que la información sobre asuntos de la entidad, se transmiten muchos de ellos mediante comunicados oficiales. Con respecto a los resultados de la satisfacción laboral, con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, cabe denotar que la variable estilos de vida individual es la de menor puntuación, el ítem de más bajo fue percepción efectos negativos del trabajo sobre la salud. Finalmente, se reafirma que resulta relevante en el contexto laboral actual, con

miras a la gestión administrativa con enfoque humanista, realizar mediciones permanentes sobre los componentes clima organizacional y satisfacción laboral, indagando por los factores negativos y como estos inciden en la calidad de vida de los colaboradores, cuya circunstancia a la vez afecta el desempeño intralaboral y puede trascender al entorno extralaboral del afectado.

Rodríguez (2015) en su investigación “Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social” muestra que la propuesta de mejora del clima y cultura organizacional está fundamentada en una indagación de la realidad institucional, pues el conocer el clima laboral ha concitado el interés de investigadores y empleadores desde la segunda mitad del siglo XX, por la importancia que representa para la productividad organizacional, además de la cultura organizacional y sus distintas acepciones. En el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, la cual es una institución encargada de articular las acciones públicas tendientes al desarrollo social en el Ecuador, se ha evidenciado un clima laboral favorable y aspectos de la cultura organizacional alentadores, donde la satisfacción de sus miembros se revela optimista; sin descuidar, aspectos como la necesidad de implementar una gestión por procesos, la cual surgiría pese a las decisiones políticas, el debido reconocimiento por la excelencia en el desempeño, los servidores públicos y estabilidad laboral, que mejoraría el nivel de compromiso e identidad institucional y el estado de bienestar en general de todos los colaboradores internos, lo que repercutiría positivamente en la productividad organizacional.

Lozado (2013) en su estudio “Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba” describe dos variables que son claves en toda organización: estilos de liderazgo y clima institucional, analizando los factores que intervienen y el impacto del liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa en el clima institucional. Para este propósito, se revisan diferentes teorías de liderazgo de varios autores que ponen en evidencia la calidad y calidez del clima percibido por sus miembros, teorías que reflejan la conducta de las personas, manifestadas a través de la diversidad de estilos, los mismos que han sido seleccionados según la clasificación propuesta por Bass y Avolio en: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. (dejar hacer, dejar pasar). El enfoque mixto cualitativo y cuantitativo con un alcance de tipo descriptivo correlacional hace ver que los estilos de liderazgo que se practican en el establecimiento, inciden en el clima institucional provocando un ambiente agradable, motivador, alegre, familiar con

sentido de pertenencia; o negativo, desmotivador e indiferente. Entonces, finalmente se pudo corroborar que los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima institucional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga del ambiente que le rodea, cada estilo actuara en el clima institucional como la melodía de la música en el ser humano: creando un ambiente rítmico y armonioso que incentiva al desempeño de la persona en un clima de calidad y calidez; un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados; de igual forma, un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y éstas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos. Si se ejerce el liderazgo transformacional las consecuencias positivas de este estilo se ven reflejadas en todo el personal, ya que prioriza a la persona, motiva para actuar con visión de futuro, valora sus fortalezas y desarrolla sus potencialidades, pues en este tipo de liderazgo no se desconoce la actitud de transacción que surge eventualmente de las autoridades para una mejor formación de las personas. Entonces, cuanto más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo; más cálido, familiar y de confianza es el ambiente en la institución.

Hernández (2017) en su investigación “El liderazgo y su influencia en la eficiencia de los empleados en las organizaciones” concluye que cada estilo de liderazgo en las organizaciones posee ventajas y desventajas pues realmente la divergencia de los diversos estilos hace que el complemento de estas potencialidades de cada uno logre una integralidad para responder a las exigencias y demandas de una organización y a su vez al cumplimiento y eficiencia de los trabajadores en una organización. Es evidente que de acuerdo a algunos postulados, el carisma de un líder y cualidades como inteligencia, la alta extroversión, la seguridad en sí mismo y la empatía generan un clima positivo en cualquier organización y por ende se traduce en motivación para el desarrollo de sus labores y esto a su vez se traduce en eficiencia y productividad laboral, de igual manera, el complemento cuando un líder tiene esas características en su personalidad, alternamente también se interesa en las necesidades de las personas; en ese sentido los estudios de la universidad de Ohio aportan aspectos fundamentales ya que las dos dimensiones que señalan sobre el comportamiento del líder; la consideración y la Iniciación de estructura, hacen que se interesen por los problemas de los empleados, para que estos trabajen con gusto, con ganas, con pasión y que se dé una eficiencia conjunta entre empleado y la organización. El estudio que cita Palomino (2011) de la universidad de Michigan es concluyente y permite para efectos de este ensayo mostrar

una relación entre los líderes centrados en las personas y en la producción donde se resalta la importancia y el equilibrio que existe entre la producción laboral técnica y el reconocimiento de las personas como seres individuales con sus expectativas y necesidades. Finalmente, los estudios que cita Palomino (2011) de la malla gerencial de Blake y Mouton a través de los diversos estilos de liderazgo, paternalista, pendular, camaleón y animador ponen de manifiesto aspectos diferentes que al relacionarlos darían como resultados una eficiencia en los resultados de los procesos productivos a nivel empresarial. Como señala el estudio un líder debe adaptarse a las circunstancias cuando se encuentra en problemas, pero también debe controlar a sus empleados y ser comprensivo, debe considerar importante a los empleados en la toma de decisiones como dice el estilo camaleón y ser diplomático. A su vez cada estilo también tiene falencias que se expusieron a lo largo del ensayo pero que en otro estilo se fortalecerá. Por lo tanto y con el debido sustento de los diferentes autores, se finaliza aseverando que se debe lograr una integración de los conceptos, pero esto dentro de una generalidad transformadora como lo expone Burns donde definitivamente si se trabaja teniendo en cuenta los valores morales por la organización en general más que por un interés personal, realmente podría transformarse el interior de las organizaciones sus cimientos reales y existirá un beneficio mutuo entre organizaciones y empleados generando un éxito colectivo empresa-empleado.

Melenje (2016) en su investigación “Estilos y dimensiones del liderazgo que predominan en los docentes de una escuela de formación de la policía nacional de Colombia” tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la educación en la Policía Nacional de Colombia, a través de identificar cómo los estilos de liderazgo adecuados se convierten en un factor importante y decisivo que contribuye a la formación de líderes directivos para la organización. Está enmarcada dentro de una investigación de tipo cualitativo, cuyos instrumentos utilizados para la recolección de la información es la observación y la encuesta y cuyos resultados permiten comprender el fenómeno de liderazgo entre los implicados en el proceso enseñanza aprendizaje de esta institución de educación superior. La población objetivo de esta investigación son los docentes adscritos a una escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia ubicada en la ciudad de Bogotá, de igual forma para responder a la encuesta, con otra perspectiva desde el ámbito de impacto y evaluación, el cómo ven el liderazgo de sus docentes se tomó un grupo de 20 estudiantes. El resultado permite reflexionar sobre la necesidad que tiene la educación en la Dirección Nacional de Escuelas de contar con docentes que

busquen permanentemente un estilo liderazgo transformacional, que permita integrar activamente al alumno en el proceso de enseñanza aprendizaje y se generen espacios de participación activa en la construcción de nuevo conocimiento como respuesta a las necesidades actuales de la sociedad, respecto a los futuros directivos, quienes tienen una inmensa responsabilidad con la institución y con el país. Es importante que el docente maneje una excelente comunicación con sus alumnos, que esta sea bidireccional y abierta que permita el análisis crítico y propuestas de mejoramiento respecto a su proceso académico, permitiendo que el seguidor este constante mente motivado y comprometido para mejorar y lograr ambientes de aprendizajes eficientes y eficaces. En relación al objetivo general se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en los docentes de la escuela de formación de la Policía Nacional de Colombia es el estilo de liderazgo transformacional, seguido del estilo de liderazgo transaccional, los cuales se integran y complementan. El líder transformacional que se evidenció en este estudio es aquel que hace que aumente la conciencia de sus seguidores sobre la existencia de metas que ambos comparten, hace énfasis en una atención individualizada de los demás y se concentra en el desarrollo. Luego, dadas las características específicas de la institución policial, y las dificultades para acceder a la población objeto y los escenarios de este estudio se recomienda que las futuras investigaciones que se realicen cuenten con el apoyo y seguimiento del área de investigación de la Dirección Nacional de Escuelas, así como el compromiso de la alta dirección en la generación de instructivos que den pautas específicas y acordes a nuestra realidad institucional, comprometiéndose y respaldando el proceso investigativo al interior de la institución. De igual forma se sugiere considerar y utilizar al liderazgo transformacional como una herramienta de gestión imprescindible en las escuelas de formación de la Policía Nacional; sin embargo, esto no se logra sin diseñar un plan de capacitación permanente en temas de liderazgo orientado al personal docente tanto los policiales como los docentes de planta y por prestación de servicios, buscando siempre potenciar su crecimiento personal y profesional para recuperar autoridad y credibilidad como profesionales de la educación y como formadores de líderes sociales, lo anterior se argumenta al evidenciar que dentro del plan de capacitación existente en la escuela estudiada no se tiene como un tema relevante. Entonces, el análisis del instrumento aplicado detecta la presencia de conductas relacionadas con un líder transformacional y transaccional en los docentes incluidos en la muestra, así mismo se destaca que la mayor frecuencia de conductas y características encontradas en los docentes de II y III año de formación en la Escuela de

la Policía Nacional de Colombia, de acuerdo con la opinión de los cadetes y alférez y de los mismos docentes, demuestra la presencia de características de liderazgo transformacional para tres docentes y características correspondientes a las de un líder transaccional en dos de ellos.

Morales, San Martín y Valenzuela (2015) en su investigación “Incidencia de los Estilos de Liderazgo que influyen en la Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos en las Escuelas Municipales de Ñuble” muestra como objetivo evidenciar las características del liderazgo ejercido por el director y su Equipo Directivo en relación a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas. Para la recolección de información se elaboró una entrevista semi-estructurada según tres categorías y subcategorías del Marco de la Buena Dirección; la unidad de estudio correspondió a Instituciones Educativas de la Provincia de Ñuble, realizando un muestreo por conveniencia, se encuestó a 33 profesionales de diferentes estamentos. Entre los principales resultados se observó, en administración del cambio falencias en protocolos de acción, carencia de trabajo en equipo y de asertividad en la comunicación; también en administración de conflictos, carencia de técnicas y mecanismos definidos, como falencias en la definición de roles; de igual manera, en la resolución de problemas se evidencia la falta de habilidades personales, de monitoreo, evaluación e Improvisación en la solución de problemas; lo que emerge básicamente de problemas de comunicación. Se elaboró un plan de intervención cuyo objetivo es “Desarrollar las competencias comunicativas en los equipos directivos para el mejoramiento de los mecanismos existentes en cuanto a la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos”; esta propuesta fue validada ante un panel de expertos, considerando pertinencia, factibilidad, claridad, coherencia e innovación.

2.1 Bases Teóricas

Una vez determinado el problema a abordar para el desarrollo de la presente investigación se procederá a sustentarlo teóricamente, con la finalidad de contar con una base teórica que será usada como guía para el Capítulo III, donde se desarrollará la metodología para la gestión del cambio.

2.2.1 El Liderazgo en las Organizaciones

El liderazgo en la actualidad se puede considerar como una cualidad que existe tanto en los altos cargos de la organización, como también en los cargos de menor jerarquía que existen en ella. En tiempos anteriores, el termino de líder era vinculado al jefe o jefes en las organizaciones, pero con el tiempo este concepto ha variado y cambiado, es decir que hoy las empresas para una mejora en el desempeño de sus trabajadores, buscan líderes y ya no solo jefes, siendo que se considera al líder como alguien que trabaja en conjunto con su personal para el logro de los objetivos de manera conjunta, mientras que un jefe tiene la imagen de ser alguien que delega funciones sin ver por el bienestar de su personal, centralizando todos los logros para el sin reconocer a sus trabajadores. Por lo antes expuesto, es por lo que conocer que es un líder y sobre todo que tipos de líderes existen, podrá ayudar a la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres a identificar los estilos de liderazgo con el que cuenta su personal.

En primer lugar, Goleman (2013) expone que “los grandes líderes nos hacen avanzar. Encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados hablamos de estrategia, visión o ideas con garra, pero la realidad es mucho más sencilla: el buen liderazgo se sirve de las emociones” (p.91). De lo expuesto, podemos analizar que, para Goleman, un líder genera el progreso de su entorno, a través del uso de las emociones, a través de encontrar pasión por el trabajo y lograr que el personal saque sus mejores cualidades a fin de cumplir los objetivos que se persiguen, sintiendo estos a la vez sentimientos satisfactorios que permiten su desarrollo.

Asimismo, Delgado (2004), refiere que el “liderar es ir más lejos, implica crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente” (p.195). En ese sentido, se puede observar que existe una correlación con lo expuesto por Goleman, complementado este a su vez con las acciones que realiza un líder en su entorno, es decir, el líder logra que los trabajadores se identifiquen y por ende se impliquen en los objetivos que tiene la organización, pero a la vez busca que estos

trabajadores obtengan satisfacción por las labores que realizan dentro de la organización, y por consecuencia estos factores apoyan a la innovación de ideas y a una mejora continua, permanente y ascendente en la organización.

Por último, Salcedo y Romero (2006), exponen que el liderazgo se puede entender como “la voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas” (p.93). Por lo expuesto, y en adición a lo anteriormente analizado, Salcedo y Romero exponen una idea sobre las características que un líder debería tener, siendo que adicional a crear un equipo unida de trabajo, deben tener conocimiento y habilidades en planificación, control y sobre todo saber reconocer las habilidades y capacidades con el que cuenta su personal, de tal manera que pueda planificar el mejor uso de estos para el bien tanto de la organización como el de cada miembro bajo su cargo.

2.2.1.1 Importancia de los Estilos de Liderazgo en las Organizaciones

Las organizaciones tienen como prioridad contar con colaboradores de calidad, para así brindar productos o servicios con cualidades únicas, que los diferencien de los existentes en el mercado, consiguiendo una ventaja competitiva que, a su vez, será el factor crucial para su reconocimiento, posicionamiento y productividad.

Entonces las empresas hoy en día deben ser conscientes de las necesidades del talento humano que forman parte de ellas, también de las distintas costumbres, culturas, ideales, pensamientos, etc. que caracterizan a cada uno, pues dependiendo de cómo se manejen estos aspectos y se afirme el bienestar en la organización, con motivación constante se logrará guiar a los trabajadores hacia el cumplimiento de metas voluntariamente, porque al tener “la camiseta puesta”, les nacerá el hacerlo, sin requerir de condiciones.

Es sustancial recalcar que esto convertirá a la empresa en una organización inteligente, que actualmente es a donde todas deben apuntar como tendencia global empresarial, donde el talento humano, los colaboradores, sus habilidades, conocimientos y anhelos integrales y profesionales son lo más importante. Teniendo en cuenta todo ello, sobre todo sabiendo que las personas cuentan con pensamientos, personalidades y percepciones diferentes, las empresas deben ser sumamente cuidadosas

al elegir que estilo de liderazgo aplicar, ya sea basándose en los trabajadores o según la situación que se presente. En el instante en que se valoren estos factores para la gestión y administración de las instituciones, el liderazgo se desarrollará como un asunto de acompañamiento y de involucramiento de todo el personal, donde todos terminarán satisfechos porque saldrán beneficiados; el desempeño del equipo mejorará y los trabajadores se sentirán realizados, lo cual se verá reflejado en los mejores resultados para la compañía.

En ese sentido, Goleman (2013) indica que los estilos de liderazgo “parecen afectar en forma directa y singular a la atmosfera de trabajo de una empresa, una división o un equipo, así como a su rendimiento económico” (p. 139). Asimismo, Goleman expone que según investigaciones los líderes con mejores resultados no se basan en el uso de un solo estilo, sino que utilizan varios o incluso todos, sin que este tipo de uso traiga problemas de conciliación, e incluso mejora el desempeño del líder en función de las circunstancias organizacionales.

Por último, Goleman (2013) expone que mediante un estudio “descubre seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de ellos derivado de diferentes componentes de la inteligencia emocional” (p. 139). En ese sentido, se hace presente seis estilos de liderazgo, los cuales serán expuestos desde la perspectiva de Goleman, los siguientes:

- 1) Liderazgo Coercitivo o Autoritario
- 2) Liderazgo Democrático
- 3) Liderazgo Afiliativo
- 4) Liderazgo Visionario u Orientado
- 5) Liderazgo Timonel
- 6) Liderazgo Coach

2.2.1.2 Estilos de Liderazgo

2.2.1.2.1 Liderazgo Coercitivo o Autoritario

Para Goleman (2013), el liderazgo coercitivo es el menos eficaz entre todos los estilos de liderazgo en la mayoría de las situaciones, además indica que “el liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. Casi

todos los trabajadores con un alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero: persiguen la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo merma ese orgullo” (p. 74). Además, Goleman hace presente que debemos pensar en las consecuencias que este tipo de liderazgo genera en el clima laboral, ya que la flexibilidad es lo más sensible. La toma de decisiones del líder, completamente vertical, mata las nuevas ideas de raíz. La gente se siente tan humillada que piensa: “¿Para qué voy a aportar nuevas ideas, si seguro que las rechaza?”. Del mismo modo, el sentido de la responsabilidad se debilita mucho: al no poder actuar por iniciativa propia, los trabajadores no se implican y se sienten poco responsables de su rendimiento. Algunos acaban tan resentidos que se dicen: “Me niego a ayudar a ese explotador”.

Adicionalmente Goleman, indica que también hay que señalar que socava uno de los principales instrumentos del líder: motivar a sus subordinados al mostrarles cómo encaja su trabajo en la misión general, compartida por todos. Al desaparecer ese factor, con la disminución de claridad y compromiso que comporta, se reduce la vinculación de los trabajadores con su labor y se quedan pensando: “¿Para qué sirve todo esto?”.

Dadas las repercusiones del estilo coercitivo, podría concluirse que no debe aplicarse jamás. Sin embargo, las investigaciones indican que en algunas ocasiones ha funcionado a las mil maravillas.

Por último, Goleman, manifiesta que, el estilo coercitivo debe utilizarse con muchísimo cuidado y en las escasas situaciones en que sea absolutamente imprescindible; por ejemplo, durante un cambio radical de rumbo o ante la perspectiva de una adquisición hostil. En esos casos puede servir para romper hábitos empresariales fallidos y para provocar una conmoción que haga que la gente cambie de forma de trabajar. Siempre es adecuado durante una auténtica emergencia, por ejemplo, después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con los que haya fallado todo lo demás. No obstante, si un líder aplica únicamente este estilo o sigue utilizándolo una vez pasada la emergencia, las repercusiones a largo plazo de su falta de sensibilidad ante la moral y los sentimientos de sus subordinados serán desastrosas.

2.2.1.2.2 Liderazgo Democrático

De acuerdo a Goleman (2013), un líder democrático es una persona que “al dedicar tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás, y siendo el responsable de un equipo consigue confianza, respeto y compromiso” (p. 68). Además, Goleman manifiesta que el líder democrático Al permitir que los trabajadores den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y a su forma de proceder, el líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los demás descubre qué hacer para mantener alta la moral. Por último, y dado que tienen voz en la definición de los objetivos y de los parámetros para evaluar el éxito, quienes se encuentran en un sistema democrático tienen a ser muy realistas sobre lo que puede conseguirse y lo que no.

Además, Goleman advierte que, no obstante, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, por lo que su efecto sobre el clima no es tan grande como el de algunos otros. Una de sus consecuencias más exasperantes es que pueden sucederse reuniones interminables en las que se repiten las mismas ideas, no se consigue un consenso y el único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes recurren al estilo democrático para aplazar decisiones cruciales, con la esperanza de que de tanto dar vueltas a lo mismo al final se haga la luz. En realidad, sus subordinados acaban confundidos y sin dirección. Un planteamiento así puede incluso provocar conflictos.

En ese sentido, Goleman hace presente que este tipo de estilo es ideal cuando el líder no tiene muy claro qué rumbo tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes. También, aunque tenga las ideas claras, el estilo democrático puede funcionarle para generar nuevas propuestas de cara a la ejecución de esa visión. Al respecto, Goleman indica que, por descontado, este estilo tiene mucho menos sentido cuando los trabajadores no están lo bastante preparados o informados para ofrecer buenos consejos. Y prácticamente no hay que decir que buscar el consenso es mala idea en tiempos de crisis.

2.2.1.2.3 Liderazgo Afiliativo

Según Goleman (2013), el líder Afiliativo “se centra en la gente: sus defensores valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder conciliador busca que los trabajadores estén contentos y exista armonía entre ellos” (p. 64). Asimismo, Goleman manifiesta que su forma de gestionar consiste en crear

fuertes vínculos emocionales y luego recoger los frutos de ese planteamiento, en concreto una enorme lealtad.

Al respecto, Goleman señala que este estilo tiene también un efecto claramente positivo en la comunicación. Quienes se caen muy bien hablan mucho. Intercambian ideas; intercambian inspiración. Y este estilo fomenta la flexibilidad; los amigos se tienen confianza, lo que permite que de forma habitual se innove y se corran riesgos. La flexibilidad se incrementa también porque el líder Afiliativo, como un padre o una madre que ajusta las reglas de la casa para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre la forma de proceder de sus subordinados. Les confiere la libertad de hacer su trabajo de la forma que consideren más eficaz.

En cuanto a la sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder Afiliativo hace muchos comentarios positivos, que tienen una fuerza especial en el entorno laboral, dado que no son lo más habitual: aparte de una revisión anual, la mayoría de la gente no suele recibir observaciones sobre su labor cotidiana, o solo las recibe cuando son negativas. Por eso las palabras de ánimo del líder Afiliativo son aún más motivadoras.

En ese sentido, Goleman manifiesta que, los líderes afiliativos dominan la construcción de la identidad laboral. Es probable, por ejemplo, que lleven a sus subordinados inmediatos a comer o a tomar algo, a solas, para ver cómo les va. O que lleven un pastel a la oficina para celebrar un éxito del equipo. Crean relaciones de forma instintiva.

Adicionalmente Goleman hace presente que, además de atender a las emociones de sus subordinados, un líder afiliativo también puede tratar las suyas propias en voz alta. Gracias a que sus efectos son generalmente positivos, el estilo afiliativo puede utilizarse en cualquier ocasión, pero los líderes deben recurrir a él en especial cuando pretendan crear armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza si se ha roto.

Asimismo, Goleman advierte que, a pesar de sus ventajas, el estilo afiliativo no debe utilizarse en solitario. Por centrarse exclusivamente en el elogio, podría permitir que un mal rendimiento quedara sin corregirse y los trabajadores podrían quedarse con la idea de que se tolera la mediocridad. Además, como los líderes afiliativos pocas veces dan consejos constructivos sobre cómo mejorar, los trabajadores tienen que ingeniárselas por su cuenta. Cuando alguien necesita directrices claras para superar retos complejos, el estilo afiliativo no le indica el rumbo.

De hecho, si se confía en exceso en él este estilo puede acabar llevando a un grupo al fracaso. Quizá por eso muchos líderes afiliativos, utilizan este estilo en conjunción con el visionario. Los líderes visionarios plantean una visión, marcan pautas e informan a los individuos de su contribución a los objetivos del equipo. Si eso se alterna con el planteamiento atento y afectuoso del líder afiliativo, la combinación puede dar muy buenos resultados.

2.2.1.2.4 Liderazgo Visionario u Orientado

De acuerdo a Goleman (2013), de acuerdo al estudio realizado, el líder visionario u orientado “tiene una visión del futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización” (p. 58). Además, Goleman manifiesta que de los seis estilos de liderazgo el visionario u orientado es el más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima, además los subordinados de ese tipo de líderes comprenden que su actividad tiene importancia.

Asimismo, Goleman hace hincapié que el liderazgo visionario u orientado potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Al enmarcar las tareas individuales en una visión global, el líder visionario u orientado marca unos niveles de calidad que giran en torno a esa visión. Cuando anuncia sus reacciones ante el rendimiento (sean positivas o negativas), el único criterio es si ese rendimiento promueve la visión. Todo el mundo es consciente de los niveles que hay que alcanzar para conseguir el éxito y también las recompensas que conlleva.

Por último, Goleman hace presente que, conviene tener en cuenta el efecto del estilo en la flexibilidad de la organización. Un líder visionario u orientado señala el objetivo y las metas, pero por lo general deja libertad para que cada persona se organice a su estilo. Este tipo de Líder da libertad para innovar, experimentar y correr riesgos calculados, siempre y cuando no sean afectados en grandes rasgos las metas y objetivos. Debido a los efectos beneficiosos que el estilo coercitivo o autoritario implica, es por lo que funciona positivamente en casi todas las situaciones profesionales. En resumen, el líder visionario u orientado marca un nuevo rumbo y vincula a sus subordinados a una nueva visión a largo plazo.

Asimismo, debemos tener en cuenta que muy a pesar de sus ventajas, el estilo visionario u orientado no funciona bien en cualquier situación; es decir que, si un líder

trabaja con un equipo especializado o que tengan más experiencia que el líder, estos pueden considerarlo presuntuoso o desinformado.

2.2.1.2.5 Liderazgo Timonel

De acuerdo a Goleman (2013), el líder timonel “establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente. Demuestra una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápido y pide lo mismo de todos los que lo rodean. Enseguida identifica a quienes rinden poco y les exige más. Si no se ponen a la altura necesaria, los sustituye por alguien que sí sea capaz de ello” (p. 71). A su vez, Goleman hace presente que, a simple vista parece que un planteamiento así debería mejorar los resultados, pero no es cierto. En realidad, el estilo timonel destruye el clima laboral. Muchos trabajadores se sienten abrumados por las exigencias de alto rendimiento del líder timonel y se desmoralizan. Puede que tenga claras las pautas de trabajo, pero no las comunica con claridad; espera que la gente sepa qué ha de hacer e incluso piensa: “Si hay que decírtelo es que no vales para esto.”

En ese sentido, Goleman expone que, el trabajo ya no es cuestión de hacerlo lo mejor posible siguiendo una ruta bien definida, sino que consiste en adivinar las intenciones del líder. Al mismo tiempo, los subordinados tienen la impresión de que el jefe no confía en su forma de trabajar ni en sus iniciativas. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen; el trabajo tan centrado en las tareas concretas y tan rutinarias resulta aburrido. En cuanto a las recompensas, el líder timonel o no aporta observaciones sobre la labor de los demás o se apresura a sustituirlos cuando cree que se han quedado atrás. Además, cuando no está presente los trabajadores se quedan a la deriva, porque se han acostumbrado a que “el experto” marque la pauta. Por último, el compromiso se reduce bajo el mando de un líder así, ya que la gente no ve cómo encaja su esfuerzo personal en el contexto general.

El estilo de liderazgo timonel funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y requieren poca orientación o coordinación; así,

puede resultar útil para líderes de profesionales muy preparados y muy motivados, como grupos de I+D o equipos legales. Además, cuando un líder recibe el encargo de dirigir un equipo de alto nivel el estilo ejemplarizante sirve precisamente para eso, para dar ejemplo: permite entregar el trabajo a tiempo o incluso con antelación. Sin embargo, al igual que los demás estilos de liderazgo, nunca debería aplicarse de forma exclusiva.

2.2.1.2.6 Liderazgo Coach

Según lo expuesto por Goleman (2013), el líder Coach “ayuda a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales” (p. 61). Asimismo, Goleman manifiesta que el líder coach anima a los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo a largo plazo y a desarrollar un plan para alcanzarlos. También, llegan a acuerdos con los trabajadores sobre sus funciones y responsabilidades en el logro de los objetivos y ofrecen su guía y consejos a los trabajadores.

Además, Goleman hace presente que a los líderes coach se les da muy bien delegar y asignan a sus subordinados tareas complicadas, aunque eso suponga que no las completen con rapidez. En otras palabras, son líderes dispuestos a soportar fracasos momentáneos si fomentan el aprendizaje a largo plazo. Según las investigaciones de Goleman, de los seis estilos el coach es el que menos se aplica. Los líderes que no recurren a este estilo desperdician un gran instrumento: su influencia sobre el clima laboral y el rendimiento que este provoca en la organización es claramente positivo.

Al respecto, Goleman reconoce que existe una paradoja en el efecto positivo del coaching en el rendimiento empresarial, dado que esta práctica se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas laborales inmediatas. A pesar de eso, el coaching mejora los resultados. El motivo es que requiere un diálogo constante, y el diálogo tiene la capacidad de fomentar todos los impulsores de un buen clima. La flexibilidad, por ejemplo. Si un empleado sabe que su jefe está pendiente de él y se preocupa de lo que hace, se siente libre para experimentar, ya que sin duda obtendrá una reacción rápida y constructiva.

De forma similar Goleman manifiesta que, el diálogo continuado del coaching garantiza que los individuos sepan qué se espera de ellos y cómo encaja su trabajo en una visión o una estrategia generales. Eso afecta a la responsabilidad y a la claridad. En cuanto al compromiso, el coaching también ayuda, ya que el mensaje implícito de ese estilo es: «Creo en ti, invierto en ti y espero que es lo mejor de ti.» Muy a menudo los trabajadores se muestran dispuestos a afrontar el reto dando lo mejor de sí mismos.

En relación a lo mencionado Goleman, indica que el estilo coach funciona bien en muchas situaciones laborales, pero podría decirse que se le saca el máximo partido cuando quien recibe los consejos se muestra receptivo. Por ejemplo, tiene resultados especialmente buenos cuando los subordinados ya son conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su rendimiento. Del mismo modo, es eficaz cuando los trabajadores se dan cuenta de que desarrollar nuevas capacidades puede ayudarlos a avanzar. En resumen: funciona mejor con quienes desean recibir ayuda.

En ese sentido Goleman, manifiesta que, por el contrario, este estilo tiene poco sentido cuando, por el motivo que sea, los subordinados se resisten a aprender o a cambiar su forma de actuar. Y fracasa si el líder no tiene la pericia necesaria para ayudar al trabajador. Lo cierto es que muchos directivos no conocen bien el coaching o sencillamente se les da mal, en especial cuando se trata de hacer de forma continuada comentarios sobre el rendimiento que motiven en lugar de provocar miedo o apatía.

Al respecto, Goleman determina que, las empresas se han dado cuenta del efecto positivo de este estilo y están tratando de que sea una competencia básica en su estructura. En algunas, un porcentaje significativo de las primas anuales está vinculado a que el ejecutivo desarrolle a sus subordinados. No obstante, muchas organizaciones aún no aprovechan a fondo este estilo de liderazgo, pero, aunque a simple vista no parezca que vaya a repercutir en los resultados del ejercicio, lo cierto es que los mejora.

Por último, a fin de visualizar de una manera más didáctica la información proporcionada en esta variable, se presenta una figura y cuadro trabajado de acuerdo a lo expuesto por Goleman, en las siguientes páginas.

Figura N° 2



Estilos de Liderazgo

Fuente: Daniel Goleman, *Leadership that Gets Results*

Cuadro N° 1

Los 6 Estilos de Liderazgo

ESTILO	AUTORITARIO	TIMONEL	AFILIATIVO	DEMOCRÁTICO	COACHING	VISIONARIO
Modus Operandi	Exige inmediata subordinación.	Siempre pone metas altas para mejorar.	Favorece la armonía y crea lazos emocionales.	Promueve el consenso mediante la participación.	Desarrollo del personal en la organización.	Dirige a la organización hacia una visión.
Liderazgo en una sola frase	“se tiene que hacer lo que yo digo”	“háganlo como yo lo hago”	“la gente es primero”	“¿Qué opinas?”	“Te sugiero lo siguiente”	“sígueme”
Competencias Emocionales	Orientado a resultados, a autocontrol.	Orientado a resultados, alta iniciativa.	Crea empatía, construye relaciones, favorece la comunicación.	Colaboración, liderazgo en equipo, favorece la comunicación.	Crea empatía y desarrolla a la gente.	Autoconfianza, empatía y agente de cambio.
Cuando funciona mejor	Cuando hay una crisis, cuando hay problemas con los empleados, a corto plazo.	Para obtener resultados en el corto plazo, para poner el ejemplo.	Para sanar heridas entre los miembros del equipo, para motivar en situaciones de estrés.	Cuando el líder es nuevo, para crear consenso, para obtener retroalimentación.	Para mejorar fortalezas a largo plazo, para desarrollar el talento.	Cuando se necesita de un cambio de dirección o una visión clara del objetivo o la meta.
Cuando NO funciona	Para obtener resultados en el largo plazo.	No impulsa el cambio ni el desarrollo de talento.	Puede solapar errores del equipo.	No desarrolla una visión estratégica.	No funciona en situaciones bajo presión.	Para obtener resultados en el corto plazo.
Impacto en el Clima Laboral	Muy Negativo	Negativo	Positivo	Muy Positivo	Muy Positivo	Altamente Positivo

Fuente: Daniel Goleman (2013) “Liderazgo – El poder de la Inteligencia Emocional” (p. 58-75).

2.2.2 Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un factor determinante dentro de los centros laborales, ya que un clima negativo, provoca en muchos casos un deterioro en el desempeño de los trabajadores, así como también rotación constante de personal y por ende un desarrollo lento o nulo en las organizaciones; en ese sentido, las organizaciones buscan crear un clima organizacional que permita una mejora interna dentro del ámbito laboral, del mismo modo se busca que un mejor clima organizacional permita un desarrollo sostenible tanto en la organización como del personal, ya que el desarrollo de cada individuo que pertenece a la organización, significa el propio desarrollo de su centro de labores, es decir la organización donde pertenece.

En primer lugar, se analiza lo mencionado por Brunet (2011), quien indica que “el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen” (p.16).

De lo mencionado podemos decir, que el clima organizacional resulta muy difícil de medir, ya que no se sabe a ciencia cierta si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características reales de la organización, adicionalmente podemos interpretar que en muchas ocasiones los trabajadores solo podrán valorar un cambio en el clima organizacional, siempre y cuando este sea negativo desde un comienzo, ya que un clima organizacional positivo no permitirá que los trabajadores diferencien una mejora dentro de su perspectiva de la normalidad.

Por otro lado, Chiavenato (2001), refiere que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento” (p. 119). De lo expuesto, podemos decir que el clima organizacional en su mayoría es un factor intangible que solo es percibido por los trabajadores, mas no puede ser medido de manera tangible por la misma organización, lo cual como se mencionó en el párrafo anterior dificulta el análisis del mismo dentro de todos sus factores.

De estas definiciones podemos ver la importancia que tiene la creación de un método que permita realizar una medición del clima organizacional que tiene la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, ya que es fundamental que las

actividades que se realizan en esta, sean las más óptimas. Para tal fin se ha desarrollado una encuesta de la cual se podrá ver mayor información en los anexos del presente trabajo. Asimismo, a continuación, se expondrán las dimensiones que se han usado para el desarrollo de la encuesta, teniendo como autor a Likert, el cual es referenciado por Brunet en su libro y que se toma como única definición en los siguientes párrafos; se hace presente que esto se debe a que el lector tenga una idea única que permita comprender la encuesta mencionada anteriormente.

En ese sentido, de acuerdo a Likert existen 4 sistemas de Clima organizacional, que se pueden dividir en dos tipos de Clima: 1) Clima de tipo autoritario (Autoritarismo explotador y autoritarismo paternalista) y 2) Clima de tipo participativo (Consultivo y Participación en grupo), los cuales se expondrán a continuación.

2.2.2.1 Sistema I - Autoritarismo Explotador

Likert (como se citó en Brunet 2011), piensa que “en el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados” (p. 30). De lo mencionado, se puede interpretar que, en este tipo de clima, los cargos altos son recelosos de los actos de sus trabajadores, centralizando todo el poder de la decisión en ellos, sin percibir opiniones externas de los empleados de más bajo cargo.

De igual modo Brunet de acuerdo a Likert manifiesta que, en el autoritarismo explotador la mayor parte de las decisiones y de los objetos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.2.2.2 Sistema II - Autoritarismo Paternalista

Likert (como se citó en Brunet 2011), indica que “el tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo” (p. 31). De lo expuesto, se observa que, a diferencia del autoritarismo explotador, en este tipo de clima el autoritarismo tiene cierta condescendencia con los trabajadores, siendo que como en una relación padre a hijo, en el cual, si bien el padre siempre toma las decisiones, en ocasiones el hijo tendrá cierta potestad, dentro de la libertad que el padre de permita, de decidir en ciertos aspectos.

De igual modo Brunet de acuerdo a Likert manifiesta que, en el autoritarismo paternalista, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.2.2.3 Sistema III – Consultivo

Likert (como se citó en Brunet 2011), manifiesta que “la dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados” (p. 31). De lo expuesto, podemos decir que, a primera lectura, este tipo de clima es contrario a los dos primeros climas expuestos, ya que la dirección, es decir los altos cargos, confían en sus empleados y por ende dejarán que tomen decisiones dentro de sus actividades diarias, pero no decisiones que afecten al nivel gerencial.

De igual modo Brunet de acuerdo a Likert manifiesta que, en el sistema consultivo la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.2.3.4 Sistema IV – Participación en Grupo

Likert (como se citó en Brunet 2011), indica que “en el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados” (p. 32). De lo expuesto, podemos afirmar que este sistema es en el que las decisiones en la organización son más participativas, es decir, existe poder de decisión en todos los empleados que conforman la organización, por ende, la comunicación que existe entre los altos cargos y los cargos inferiores es óptimo y el clima organizacional que existe es el más saludable que se puede esperar.

En ese sentido, Brunet de acuerdo a Likert indica que, en el sistema de participación en grupo, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles

inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Finalmente, Brunet presentan unos cuadros, inspirados en Owens, que detallan en síntesis todo lo expuesto en relación a los sistemas que Likert expone, los cuales se presentan en las siguientes páginas.

Cuadro N° 2

Clima de Tipo Autoritario. Sistema I: Autoritarismo Explotador

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<p>Fuerzas Motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. - Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. - Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. - Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<p>Modos de Comunicación</p> <p>Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>
<p>Proceso de Influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. - No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	<p>Proceso de Toma de Decisiones</p> <p>Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>
<p>Proceso de Establecimiento de Objetivos</p> <p>Estos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</p>	<p>Proceso de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> - El control no se efectúa más que en la cumbre. - Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. - Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Fuente: Brunet (2011), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* (p. 33).

Cuadro N° 3

Clima de Tipo Autoritario. Sistema II: Autoritarismo Paternalista

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.
Proceso de Establecimiento de Objetivos	Proceso de Control
<ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina. 	<ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: Brunet (2011), *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* (p. 34).

Cuadro N° 4

Clima de Tipo Participativo. Sistema III: Consultivo

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
Proceso de Establecimiento de Objetivos	Proceso de Control
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Los aspectos más importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. - Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: Brunet (2011), El Clima de Trabajo en las Organizaciones (p. 35).

Cuadro N° 5

Clima de Tipo Participativo. Sistema IV: Participación de Grupo

MÉTODOS DE MANDO	OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACIÓN
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas Motivacionales	Modos de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de Influencia	Proceso de Toma de Decisiones
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.	El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de Establecimiento de Objetivos	Proceso de Control
<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. 	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: Brunet (2011), El Clima de Trabajo en las Organizaciones (p. 36).

2.3. Definición de Términos Básicos

Liderazgo

Es el conjunto de habilidades necesarias para dirigir a un grupo de personas, éstas pueden ser gerenciales o directivas y con ellas se generará una influencia positiva, con el fin de que se alcancen metas trazadas frente a una situación.

Clima organizacional

Se refiere a la apreciación que los empleados y directivos establecen respecto a la organización y sus características, en la cual laboran y que incurre inmediatamente en el desarrollo de la misma. El clima organizacional media entre los diversos aspectos del sistema de la empresa y las inclinaciones motivacionales que se convierten en una conducta que origina resultados en ésta.

Directiva

Grupo de personas que pertenecen a una empresa o a una institución, y son los que dirigen la misma, realizando determinadas funciones, como: cumplir y hacer cumplir los acuerdos tomados, administrar los recursos económicos, materiales y patrimoniales de la asociación según los criterios establecidos, realizar el Programa de actuación, la memoria anual, el presupuesto y el balance correspondiente a cada periodo, etc.

Empresa gubernamental

Es una institución estatal cuya administración está a cargo del gobierno de turno o vigente; su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Talento Humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

Motivación

La motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Satisfacción laboral

Hace referencia al grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es un aspecto muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

2.4. Operacionalización de las Variables

Cuadro N°6

Operacionalización de las Variables

NOMBRE DE LA VARIABLE	CONCEPTO DE LA VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Estilos de Liderazgo	<p>Son pautas de comportamiento que adopta el líder (directivos) de una empresa o sector de ésta, para orientar la actuación de los colaboradores hacia el cumplimiento eficaz de los objetivos.</p> <p>Gardner (1991)</p>	Modelo Daniel Goleman	Liderazgo Coercitivo o Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina. • Castigo. • Desmotivación.
			Liderazgo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones en consenso. • Trabajo multidisciplinario.
			Liderazgo Afiliativo	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de lazos filiales. • Ambiente humano.
			Liderazgo Visionario u Orientado	<ul style="list-style-type: none"> • Visión clara. • Identificación. • Motivación constante.
			Liderazgo Timonel	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos definidos. • Protagonismo.
			Liderazgo Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de fortalezas y debilidades. • Máximo potencial.
Clima Organizacional	<p>El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto a la efectividad organizacional que se centre en las políticas y procedimientos organizacionales, formales e informales.</p> <p>De Witte y De Cock (1986)</p>	Modelo Rensis Likert	Sistema I Autoritarismo Explotador	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza mutua. • Toma de decisiones concentrada. • Atmósfera negativa. • Interacción mínima.
			Sistema II Autoritarismo Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza mínima. • Incentivo mínimo de proactividad y colaboración. • Mecanismos de control.
			Sistema III Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza mutua. • Administración funcional en base a objetivos. • Ambiente dinámico.
			Sistema IV Participación En Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Plena confianza. • Toma de decisiones pro integración de niveles en general. • Comunicación eficaz multidireccional. • Participación y responsabilidades compartidas. • Incentivo de trabajo en equipo.

Fuente: *Elaboración Propia*

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

3.1. Tipos de Gestión del Cambio

3.1.1 Estructura

Según la estructura establecida por la GDCGRD, anteriormente llamada Subgerencia de Defensa Civil, se tiene como función general el gestionar, controlar y planificar con las Subgerencias bajo su cargo, el correcto cumplimiento de sus funciones, realizando las siguientes actividades y tareas:

ACTIVIDADES	TAREAS
1277- Gestión Administrativa de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres	01 - Gestión Administrativa de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres

Al respecto, como se visualizó anteriormente en la figura N°1 “Organigrama de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres”, la GDCGRD se encuentra conformada según su estructura orgánica por tres subgerencias, siendo éstas:

- **Subgerencia de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones.** - La cual cumple la función Correctiva (corregir o mitigar el riesgo existente), siendo su función general dentro de la Gerencia la de realizar y emitir informes técnicos de Inspecciones, que permitan a los administrados obtener el certificado de

Defensa Civil y otorgar permisos para eventos deportivos y no deportivos. Asimismo, llevar un seguimiento de control a los locales que cuenten con certificados a través de las VISE. De igual manera, esta Subgerencia cuenta con actividades y tareas establecidas en el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, las cuales son:

ACTIVIDADES	TAREAS
1266 – Inspecciones de Seguridad en Edificaciones	01 – Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones con Riesgo Alto y Muy Alto
	02 – Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones con Riesgo Bajo y Medio
	03 – Visitas de Inspecciones de Seguridad en Edificaciones - VISE
	04 – Evaluación de las Condiciones de Seguridad en los Espectáculos Públicos Deportivos y no Deportivos - ECSE

- **Subgerencia de Estimación, Prevención, Reducción y Reconstrucción.** - La cual cumple la función Prospectiva (Evitar y prevenir la conformación del riesgo futuro), siendo su función general dentro de la Gerencia la de Realizar monitoreos constantes en los puntos críticos de las cuencas y litoral, ejecutar estimaciones/ Evaluación de Riesgo en AAHH y fincas ruinosas, a fin de contar con información que permita prevenir pérdidas de vida, a raíz de cualquier tipo de desastre. Asimismo, esta Subgerencia cuenta con actividades y tareas establecidas en el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, las cuales son:

ACTIVIDADES	TAREAS
1274 – Monitoreo de Puntos Críticos en las Cuencas y Litoral	01 – Monitoreo de Cuencas (Ríos y Quebradas)
	02 – Monitoreo Litoral Costero
1275 – Estimaciones/Evaluación de Riesgo en Fincas Ruinosas (Cercado de Lima)	01 - Estimaciones/Evaluación de Riesgo en Fincas Ruinosas (Cercado de Lima)
1276 – Estimaciones/Evaluación de Riesgo en AAHH con Fines de Saneamiento Físico Legal en los 42 Distritos de LM	01 - Estimaciones/Evaluación de Riesgo en AAHH con Fines de Saneamiento Físico Legal en los 42 Distritos de LM

- **Subgerencia de Defensa Civil.-** La cual cumple la función Reactiva (Procurar una óptima respuesta de la sociedad en caso de desastres), siendo su función general dentro de la Gerencia la de concientizar a la población sobre la gestión de riesgo, a través de campañas y simulacros; asimismo llevar un monitoreo a través del Centro de Operaciones de Emergencia (COE), que permita una respuesta inmediata de atención frente a emergencias y desastres, y atender a la población con bienes de ayuda humanitaria de acuerdo al nivel de la emergencia. Asimismo, esta Subgerencia cuenta con actividades y tareas establecidas en el Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima, las cuales son:

ACTIVIDADES	TAREAS
1267 – Fortalecimiento en Capacidades en Gestión de Riesgo	01 – Difusión y Campañas de Sensibilización en Gestión de Riesgo
1268 – Monitoreo de Alertas, Emergencias y Urgencias	01 - Monitoreo de Alertas, Emergencias y Urgencias

	02 – Población Recibe Asistencia en Situaciones de Emergencia y Desastre
1269 – Desarrollo en Simulacros en Gestión Reactiva	01 – Desarrollo en Simulacros en Gestión Reactiva
1270 – Administración y Almacenamiento de KITS para la Asistencia Frente a Emergencias y Desastres	01 - Administración y Almacenamiento de KITS para la Asistencia Frente a Emergencias y Desastres
1271 – Atención de Actividades de Emergencia	01 – Movilización y Atención de Brigadas
	02 – Adquisición y Entrega de Insumos para la Asistencia en Situación de Emergencia
	03 – Atención de Servicios Esenciales Frente a Emergencias y Desastres
1272 – Implementación de Brigadas para la Atención Frente a Emergencias y Desastres	01 – Implementación de Brigadas para la Atención Frente a Emergencias y Desastres
1273 – Desarrollo de Campañas Comunicacionales para la Gestión del Riesgo de Desastres	01 - Desarrollo de Campañas Comunicacionales para la Gestión del Riesgo de Desastres

Todas las funciones mencionadas anteriormente se encuentran alineadas al proceso de gestión del riesgo de desastres del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI, el cual tiene como finalidad proporcionar asesoramiento técnico en los procesos de preparación, respuesta y rehabilitación, así mismo brindar asistencia técnica a las autoridades distritales, provinciales, regionales y nacionales en los cinco niveles de emergencia.

La estructura del clima organizacional actual, en relación a los tipos de liderazgo, se encuentra estructurada y delimitada por el tipo de liderazgo que cuenta cada subgerente

y administrador perteneciente a la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, lo cual crea una variedad desigual en relación al clima laboral que se tiene en cada Subgerencia, donde los responsables ejercen funciones, es decir, que no existe un clima laboral único, si no, uno diversificado. Es innegable que los cambios se producen a nuestro alrededor, todo el tiempo, algunas veces de forma inesperada y no nos queda más remedio que aceptar esta premisa como verdadera; en ese caso hay dos caminos que podemos tomar: esperar a que los cambios se produzcan o ser impulsores de los mismos.

Existen muchos conceptos, enfoques y una vasta bibliografía respecto a este tema, los cuales permiten acercarnos a su comprensión, es difícil porque implica retos empresariales desde un punto de vista sistémico, como unidad, significando la realización hasta de una reingeniería de procesos y prioridades. Cabe recalcar que principalmente se busca entender dos enfoques centrales que se persiguen en la gestión: el pensamiento sistémico y la generación de valor. A continuación, se definirá el concepto de proceso estratégico para luego abordar la gestión del cambio, los tipos de cambio, sus elementos y algunos modelos propuestos por otros autores. Finalmente, se presentará el marco metodológico o modelo de gestión del cambio que emplea la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima, así comprobaremos si es lo suficientemente integrador y al mismo tiempo flexible, capaz de ser un instrumento eficaz para el cumplimiento de objetivos y desarrollo organizacional.

La gran mayoría de autores consideran el tema de la gestión del cambio como una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica. Si se tiene en cuenta que “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” Daft (2011), entonces todas las organizaciones pueden aplicarla. Las empresas multinacionales, las familiares, las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales pueden ser susceptibles de pasar por procesos de cambio, por su naturaleza humana (es decir, dado su carácter social), por ende, dichos procesos deben ser gestionados apropiadamente. Claro está que la forma de aplicarla será diferente en cada una, dependiendo de sus propias características.

Es aquí donde se debe hacer énfasis en que el pensamiento sistémico es integrador, holístico y completo; permite la visualización general que ayuda a comprender que todos los elementos organizacionales (internos y externos) son o pueden ser susceptibles de ser impactados por cualquier decisión y/o acción. Este aspecto es fundamental que todo gestor la tenga presente siempre, pues todas las situaciones son capaces de ser analizadas bajo esta ideología; en particular, es importante aplicarla en una situación de cambio. De igual manera, la gestión de innovación está muy vinculada con la gestión del cambio, ya que, según cómo se innove en la organización (radicalmente o de forma incremental), se podrán establecer estrategias de gestión del cambio que sean más acordes.

Entonces, se tiene que trabajar arduo para cambiar eficazmente a una organización, planeando cuidadosamente y construyendo un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil y podrán así aumentar las posibilidades de éxito. El modelo de gestión del cambio busca instaurar un ambiente de aceptación al cambio introducido en la empresa teniendo en cuenta la perspectiva sistémica y la generación de valor en el contexto del proceso estratégico, enfocado en crear estrategias que permitan el logro de ventajas competitivas en las organizaciones; ya que una buena gestión del cambio hará que haya más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar, de involucrar a los colaboradores en el proceso, de generar un espacio de optimismo frente al reto, de entender lo que pasará, de recibir aportes y de crear un clima de apertura que permita la expresión franca y constructiva de todos los aspectos relacionados al proceso. Y que este sea perenne, en la búsqueda permanente de la innovación, mejora continua y aprendizaje, de manera individual, grupal y organizacional. Así, cada empresa puede personalizar la propuesta de acuerdo a sus características particulares.

En ese sentido, se toma como principal variable al estilo de liderazgo, ya que al identificar los estilos que existen en la Gerencia se podrá evaluar, analizar y elaborar planes que permitan una mejora del clima laboral en igual de condiciones en las diferentes áreas y subgerencias de la gerencia.

Con este fin, tenemos como estructura de la variable los estilos de liderazgo de Gardner (1991) siguientes:

- 1) Liderazgo coercitivo o autoritario

- 2) Liderazgo democrático
- 3) Liderazgo afiliativo
- 4) Liderazgo visionario u orientado
- 5) Liderazgo timonel
- 6) Liderazgo coach

Correspondiente al primer punto “Liderazgo coercitivo o autoritario”, Gardner hace mención de 3 indicadores: Disciplina, Castigo y desmotivación; lo cual, como podemos observar son las características del tipo de liderazgo en mención. Asimismo, en el segundo punto “Liderazgo democrático”, Gardner considerada como 2 indicadores a las decisiones en consenso y al trabajo multidisciplinario. Como podemos ver en estos dos primeros estilos de liderazgo uno es lo contrario al otro, lo que permitirá observar un clima laboral totalmente contradictorio dependiendo del estilo de liderazgo que se maneje.

A su vez en el tercer punto “Liderazgo afiliativo”, Gardner precisa que existe el indicador de creación de lazos filiales y ambiente humano. En el cuarto punto “liderazgo visionario y orientado” podemos ver de acuerdo a Gardner existen indicadores como Visión clara, identificación y motivación constante. Si analizamos estos dos estilos de liderazgo podemos observar que ambos permiten un acercamiento tanto del trabajador al jefe, como del jefe al trabajador, lo que puede lograr una mejora en el clima laboral si es bien manejada.

Siguiendo en el quinto punto “Liderazgo timonel”, Gardner indica que este estilo de liderazgo tiene modelos definidos y protagonismo dentro de la organización. Finalmente, en el último punto “Liderazgo coach”, Gardner hace mención que este tipo de líder permite identificar las fortalezas y debilidades a fin de maximizar el potencial de los colaboradores. En ese sentido, estos dos estilos de liderazgo permiten una óptima gestión del personal, y la orientación hacia el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.2. Diagnóstico Inicial

La mayoría de las empresas públicas no cuentan con un buen clima organizacional, debido a diversos aspectos que influyen en la percepción de los trabajadores que las conforman, esta deficiencia se ve reflejada en la poca calidad de liderazgo que ejercen

los directivos y gerentes de las entidades, la falta de fluidez en la comunicación, mínima motivación, participación y reciprocidad entre los trabajadores, alta rotación de personal, falta de estabilidad laboral; etc.; todos éstos generan una baja calidad de servicios, desconocimiento de los instrumentos de gestión de la institución, maltrato a los usuarios, baja producción, por ende, mal desempeño, rendimiento, productividad y logro de metas organizacionales. La Municipalidad Metropolitana de Lima, específicamente el área de Defensa Civil debería conocer qué influye en el comportamiento de sus empleados, cuál es la percepción que tienen del ambiente en el que se desenvuelven, de sus jefes directos, etc., lo cual hace varios meses no viene desarrollándose eficazmente, evidenciando estas incongruencias en la falta de compromiso, colaboración y apoyo entre compañeros, falta de adaptabilidad, desarrollo de talentos, poca capacidad y nivel de preparación, desánimo, falta de proactividad, asertividad al trabajar en equipo y comunicación no fluida entre todos los integrantes, desconocimiento respecto a las responsabilidades de cada miembro de la entidad, ya que no existen capacitaciones periódicas dirigidas a implementar y mejorar la gestión de la GDCGRD, ni de los recursos necesarios para asumir adecuadamente los nuevos compromisos en desmedro del servicio que se debe brindar a los administrados, mucho menos capacitaciones al personal para la optimización de sus funciones, programas de motivación y potencialización de habilidades. Se puede identificar hasta servidores públicos que no poseen determinados conocimientos, técnicos, y habilidades, de acuerdo al puesto de trabajo que poseen, o a otros con los que no se tiene vínculo alguno, aun siendo parte del equipo, pues siempre están fuera de la Gerencia, lo que ocasiona que en las pocas veces que están ahí no los reconozcamos ni podamos llamarlos por sus nombres, menos entablar una conversación con ellos, disgregando así al personal en vez de incentivarlos a trabajar en equipo. La Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres tiene como misión brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora; sin embargo esta misión se ve debilitada al hacerse evidente una gestión con falta de liderazgo por parte de los directivos o en todo caso, un estilo de liderazgo ineficaz, deficiente motivación a los trabajadores, escasa práctica de reciprocidad entre gerentes y colaboradores y mínimo contacto con los altos miembros de la municipalidad; aspectos

que conllevan a una débil institucionalización. Problemática que lleva a plantear la existencia de un clima organizacional desfavorable en la Municipalidad Metropolitana de Lima, específicamente en la Gerencia de Defensa Civil, que se ve reflejado en factores que inciden en la percepción que los empleados tienen acerca del clima organizacional, uno de ellos es el estilo rígido y autoritario que emplea el Gerente y Subgerente, la deficiente comunicación, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera una insatisfacción que lógicamente repercute en el clima de trabajo, desarrollando ambientes laborales ambiguos, tensos y autoritarios que obstruyen la eficacia en el desempeño del personal. Además, el liderazgo autoritario más el diferente nivel educativo de muchos de los colaboradores ocasiona costumbres que son muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores, falta de voluntad de trabajo, incumplimiento de fechas para entrega de servicios requeridos por los administrados, etc. La correcta elección del estilo de liderazgo ayudará al óptimo desarrollo del clima organizacional, permitiendo crear un punto de equilibrio entre quienes conforman la Directiva y los trabajadores, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se consolidará un clima de trabajo agradable que permita enlazar las necesidades de la entidad con las necesidades de cada colaborador, coadyuvando al desarrollo no sólo organizacional sino también integral y profesional de cada persona en la GDFGRD de la MML.

Si no se toma en cuenta todo lo mencionado y se continúa con dicha situación problemática, traerá consigo el fracaso de la misión y visión municipal, como efecto del bajo nivel del clima organizacional, la baja productividad, el debilitamiento organizacional y el incumplimiento de metas y objetivos institucionales que ocasionarán perjuicio a la población.

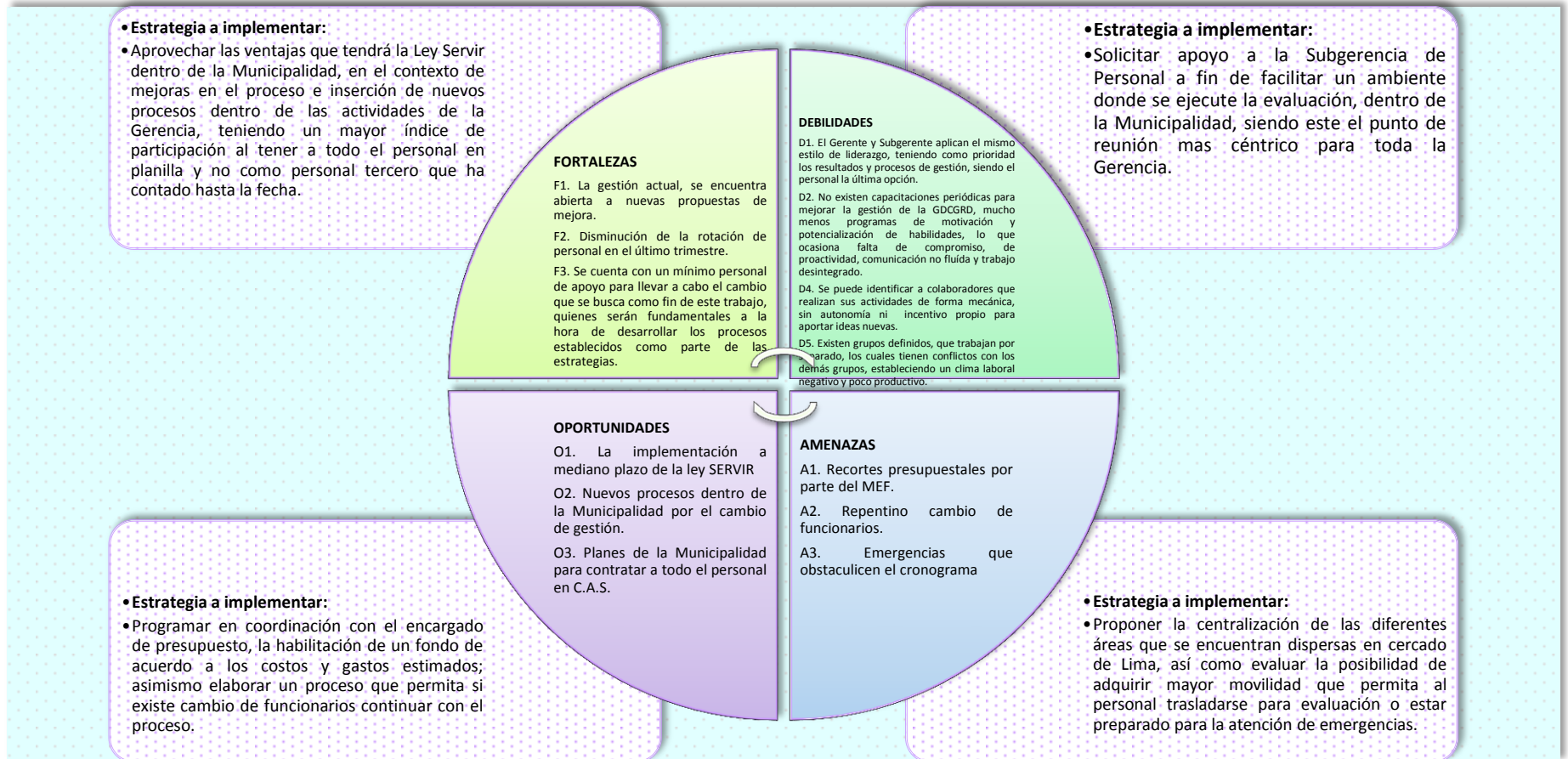
En tal sentido es necesario determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la GRDGRD, así como explorar factores o condicionantes que vienen generando y partir de ello formular los respectivos procesos o estrategias de mejora para la entidad, a fin de revertir su problemática, lo que generará mejores relaciones interpersonales entre sus miembros, óptimo ambiente laboral y satisfacción personal, integración entre trabajadores, mejor calidad de servicio, niveles de percepción favorables respecto al clima organizacional; de tal manera que los aspectos negativos antes mencionados sean superados.

Se presenta a continuación una MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), empleando esta herramienta como instrumento factible para realizar un análisis exhaustivo organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, con ello corroborar los posibles cambios necesarios para el óptimo desempeño de los colaboradores, por ende, el correcto funcionamiento de la GDCGRD.

La MATRIZ FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) donde se identifican los factores internos claves, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. en definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la Municipalidad; (Oportunidades y Amenazas) en el que se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. teniendo especial cuidado dado que son incontrolables por la organización e influyen directamente en su desarrollo. Desde este punto de vista la palabra FODA se empleará para ofrecer un claro diagnóstico y poder tomar las decisiones estratégicas oportunas a futuro, teniendo un enfoque mejorado. En este caso, de manera que se lleve a cabo óptimamente el desenvolvimiento de los colaboradores de la Gerencia de Defensa Civil.

Cuadro N° 7

Matriz FODA



Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. Estrategias

Frente al diagnóstico desfavorable que arrojaron los resultados de la encuesta aplicada, que los colaboradores de la GDCGRD perciben respecto al clima organizacional, motivación, reciprocidad y participación, es necesario contar con un método de gestión, orientado a impulsar el fortalecimiento del clima laboral mediante la elección correcta del estilo de liderazgo a emplear. La propuesta de mejora se ha elaborado mediante estrategias de acuerdo a los resultados de diagnóstico de los estilos de liderazgo a través de sus seis dimensiones. El propósito del método de mejora es convertirse en un instrumento de gestión autogestionaria para el personal de la GDCGRD que fortalezca su desarrollo organizacional. Un clima organizacional favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores y funcionarios con la Gerencia; así también favorecerá al incremento de la competitividad, innovación, productividad y calidad de servicio.

La influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional ha cobrado mayor importancia en los últimos años, debido a que esta relación puede convertirse en una fortaleza que encamine a la organización hacia el éxito o en una debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma.

Debido a ello nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la elección del estilo de liderazgo directivo, la rotación de personal, ausentismo en los trabajadores, disminuir el número de accidentes, elevar la productividad, tener empleados más motivados, integrados, comprometidos y satisfechos con su trabajo.

Es preciso la aplicación pertinente y eficiente de un conjunto de planteamientos de corto y mediano plazo, basados en el enfoque humanista y cambio de su cultura organizacional, orientados al fortalecimiento del progreso organizacional responsable, anticipando cuatro ejes esenciales: fortalecimiento del liderazgo directivo, mejora del nivel motivacional de los trabajadores, gestión organizacional de la práctica de la reciprocidad alineado a su clima organizacional y promoción de una convivencia democrática y participación responsable.

En la elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional, se plantea un plan el cual tiene como objetivo proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el liderazgo y clima organizacional. Dichas estrategias permitirán a la GDCGRD de la MML contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, estilos de comunicación y políticas propias de la misma. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr un alto grado de satisfacción de colaboradores y directivos, siendo estas:

- **Estrategia para maximizar las fortalezas y las oportunidades:** Aprovechar las ventajas que tendrá la Ley Servir dentro de la Municipalidad, al igual que los 8 pasos de Kotter tomados como referencia para lograr procedimientos ágiles y reglas adecuadas que no constituyan obstáculo en la realización del trabajo, sino lograr que las actividades se realicen de manera eficiente, mejorando el manual de descripción de puestos para que los colaboradores posean un mejor conocimiento de las funciones que desempeñan y conozcan a quien acudir cuando se presenten dificultades. De igual manera, un aspecto que coadyuvaría a la maximización de fortalezas sería el modificar la misión y visión de la Municipalidad de tal forma que sea más inspiradora para los trabajadores, así estimularlos para que tengan una mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, y que conozcan con mayor certeza cuáles son sus funciones y cuál es su importancia dentro de la organización.
- **Estrategia para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades:** Solicitar apoyo a la Subgerencia de Personal a fin de facilitar un ambiente donde se ejecute la evaluación, dentro de la Municipalidad, siendo este el punto de reunión más céntrico para toda la Gerencia. Sería factible también posteriormente realizar un estudio entre el personal de la Gerencia con el fin de determinar de manera específica todos aquellos procedimientos o trámites que consideran son obstáculos en la realización de sus labores.
- **Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas:** Programar en coordinación con el encargado de presupuesto, la habilitación de un fondo de acuerdo a los costos y gastos estimados para llevar cabo las

capacitaciones, procesos propuestos, reuniones de interrelación entre trabajadores, etc; asimismo contar con un fondo que permita continuar con todo lo mencionado, sin tener que detener los planes de acción por cambios de funcionarios o gestión, ya que el detenerlos sería retroceder hacia la problemática inicial.

- **Estrategia para minimizar las debilidades y amenazas:** Como se muestra en el Cuadro N°7 Matriz FODA, la Gerencia cuenta con muchas debilidades, para minimizarlas sería factible:

- Capacitar a los directivos, tales son el Gerente y Subgerente de la GDCGRD, sobre el trato a sus empleados para fortalecer su relación, cómo guiarlos de manera eficaz, enfocándose no sólo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino también en los integrales y profesionales de cada colaborador.
- Brindar capacitación a los trabajadores sobre temas relacionados a la Municipalidad como también a aspectos relacionados a las funciones propias de cada uno, para que estos adquieran habilidades y aptitudes que les permitan tener oportunidades de crecimiento sitióndose más valiosos para la institución, así definir con claridad el propósito de sus funciones, las actividades a realizar, el tiempo límite para llevar a cabo tales actividades, las prioridades, los recursos disponibles, personas involucradas en las actividades, etc. Es decir, tales herramientas permitirán a los empleados planear y organizar de una mejor manera sus actividades, lo que conllevará a un mayor aprovechamiento del tiempo que se les ha asignado para realizar sus funciones y a una mayor satisfacción al desempeñarse.
- Ofrecer capacitaciones a los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezcan las relaciones y la cooperación con sus compañeros, reduciendo así la posibilidad de que se den conflictos.
- También dar mayor énfasis en los reconocimientos a los empleados que están realizando mejor su trabajo, así estos serán mucho más proactivos, desarrollarán sus actividades de manera más eficiente, y se

comprometerán mucho más con la Municipalidad Metropolitana de Lima, específicamente con la GDCGRD.

- Asimismo, proponer la centralización de las diferentes áreas que se encuentran dispersas en cercado de Lima, así como evaluar la posibilidad de adquirir mayor movilidad que permita al personal trasladarse para evaluación o estar preparado para la atención de emergencias.

Estas estrategias expuestas, se han propuesto en base al planteamiento de la Planificación Operativa para instrumentar el cambio, en ese sentido, se podrá observar con mayor detalle en base a la realización de la matriz FODA en el diagnóstico inicial.

3.1.4. Personal

Como se puede visualizar en lo antes redactado, al igual que en el cuadro N°7 La matriz FODA, los colaboradores de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres no se encuentran integrados como equipo, hay deficiencias evidentes en el clima en el que desarrollan sus funciones, y no se encuentran conformes con el trato que se les da, siendo este último el aspecto que más los mortifica, ocasionando falta de compromiso con la institución y mínima productividad, lo que también afecta de forma directa a los administrados. Por esta razón, mediante el desarrollo de este trabajo se busca proponer la aplicación periódica de un instrumento de evaluación de estilos de liderazgo, para así corroborar que el estilo más eficaz está siendo utilizado por los directivos de la GDCGRD, manteniendo satisfechos a su personal, haciéndolos sentir que se están desarrollando integral y profesionalmente, que las funciones que realizan, una por una, son sumamente importantes para lograr los objetivos, por ende, el éxito organizacional y consolidando un clima laboral óptimo en el que todos estén felices de trabajar.

El actual enfoque del gobierno, en relación a la mejora y bienestar de los clientes internos o colaboradores en las entidades públicas, propone un plan de inserción al programa SERVIR, el cual busca entre varias funciones tener en evaluación constante al personal, no sólo en temas de conocimiento, si no también, en temas más internos como

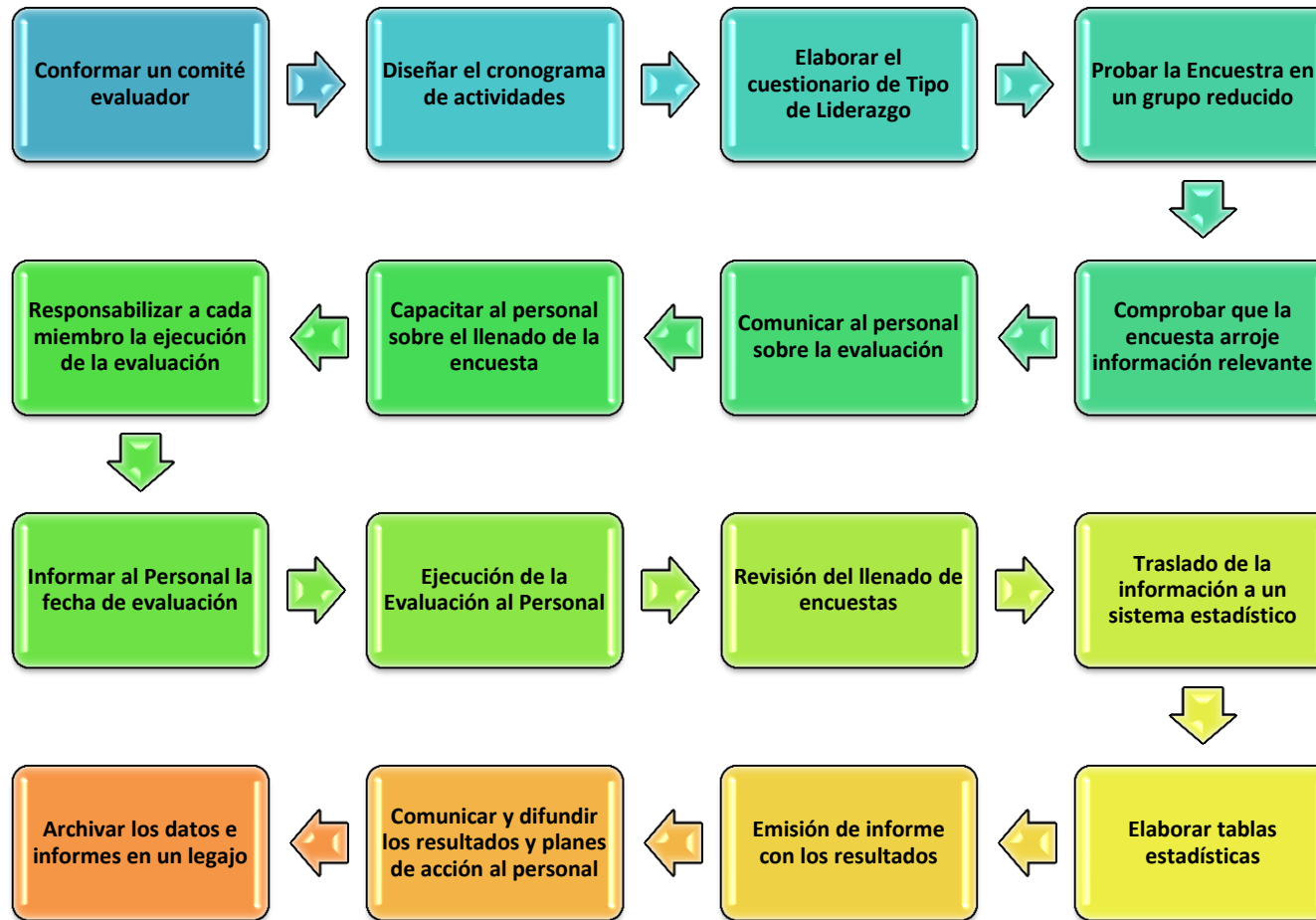
es el clima laboral, satisfacción, compromiso, entre otros. En este contexto este cambio a mediano plazo brindará la oportunidad de que las recomendaciones efectuadas en esta investigación sean usadas por la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en busca de revertir todas las debilidades identificadas previamente, apuntando al éxito organizacional. Asimismo, no se debe olvidar que, en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima, también se hace mención sobre las relaciones que deben existir entre las diferentes Gerencias internas de la Municipalidad y puede servir de apoyo para el instrumento propuesto y su correcta aplicación.

Al respecto, se debe hacer mención que la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, en relación al personal, coordina con las siguientes Gerencias, Subgerencias y/o áreas:

- **Gerencia de Administración:** Según el ROF de la Municipalidad de Metropolitana de Lima, la Gerencia de administración, es el órgano de apoyo encargado de proporcionar el apoyo administrativo requerido en la institución, mediante la administración de los recursos humanos, logísticos y la prestación de servicios generales. Así como de la gestión de adquisiciones y contrataciones mediante convenios internacionales dentro del marco de los dispositivos legales vigentes.
- **Subgerencia de Personal:** Es el órgano de apoyo responsable de administrar los recursos humanos de la Municipalidad Metropolitana de Lima y de ejecutar los procesos de selección, contratación, evaluación, promoción del personal, control de asistencia, remuneraciones, pensiones, relaciones laborales y bienestar del personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así como mantener actualizada la información respecto a los recursos humanos de la Corporación Municipal.

Figura N° 3

Flujograma del proceso propuesto para la evaluación de tipos de liderazgo



Fuente:

Elaboración

Propia

De acuerdo al proceso propuesto, se cree conveniente detallar cada etapa del proceso, a fin de tener un entendimiento más claro del mismo, lo que permita para futuras investigaciones comprender la idea central del proceso propuesto, por lo que se procederá a detallar los procesos:

- **Conformar un comité evaluador:** Con la finalidad de contar con un grupo de trabajo que apoye y permita una correcta comunicación en referencia a la evaluación, se propone crear un comité evaluador conformado, por 01 administrador y 01 asistente por Subgerencia y un coordinador de la Gerencia, contando con un total 07 miembros en el comité evaluador.
- **Diseñar el cronograma de actividades:** Una vez conformado el comité, se diseña con los miembros un cronograma de actividades con fechas y plazos, que permitan la realización de la evaluación en los tiempos que dicho comité vea pertinente.
- **Elaborar el cuestionario de tipo de liderazgo:** A su vez, el comité tendrá la responsabilidad de elaborar el cuestionario que se utilizará para la evaluación de tipo de liderazgo, esta encuesta se deberá trabajar de manera conjunta y su aprobación deberá ser por todos los miembros del comité.
- **Probar la encuesta en un grupo reducido:** Con la finalidad de ver si el instrumento funciona correctamente en campo, se llevará a cabo la encuesta a un grupo reducido de personal propuesto por los administradores.
- **Comprobar que la encuesta arroje información relevante:** Se revisará la encuesta ejecutada en la etapa anterior, a fin de verificar que esta arroja datos relevantes con el fin del mismo, de no ser así, se deberá reformular o corregir los problemas que presente la encuesta.
- **Comunicar al personal sobre la evaluación:** Teniendo la encuesta final, se deberá comunicar al personal por diferentes medios sobre una próxima evaluación.
- **Capacitar al personal sobre el llenado de la encuesta:** Así también, tanto los administradores, como los asistentes y coordinadores tendrán la obligación de capacitar en el llenado de la encuesta al personal correspondiente a su Subgerencias y Gerencia.

- **Responsabilizar a cada miembro la ejecución de la evaluación:** Se responsabilizará a cada miembro del comité en referente a su Subgerencia sobre la ejecución satisfactoria de la encuesta.
- **Informar al personal la fecha de evaluación:** Una vez capacitado al personal, se comunicará por diferentes medios al personal la fecha en la que se realizará la evaluación, a fin de que estos puedan administrar sus tiempos y no afecte directamente a sus labores.
- **Ejecución de la evaluación al personal:** Llegado el día de la evaluación, se ejecutará la misma, evitando que ocurran incidentes que puedan afectar las labores de la Gerencia.
- **Revisión del llenado de encuestas:** Al día siguiente de realizada la encuesta el comité tendrá un plazo de 1 semana para la revisión del llenado de encuesta, a fin de realizar una revisión detallada.
- **Traslado de la información a un sistema estadístico:** Una vez revisado que todas las encuestas estén correctas, se traslada la información a un sistema de cómputo que cuente con un programa estadístico.
- **Elaborar todas las estadísticas:** Un miembro del comité con conocimientos en estadísticas o elaboración de las mismas, tendrá la responsabilidad de realizar cuadros estadísticos, en un promedio de una semana.
- **Emisión de informe con los resultados:** Contando con la información estadística, se deberá evaluar los resultados y si es requerido implementar un plan de mejoramiento, por último, se registrará toda la información en un informe elevado a la Gerencia.
- **Comunicar y difundir los resultados y planes de acción al personal:** Se deberá comunicar los resultados por diferentes medios al personal, al fin de transmitir transparencia y a la vez comunicar sobre algún plan establecido para la mejora.
- **Archivar los datos e información en un legajo:** Por último, culminado todo el proceso, se archivará toda la información en un legajo, que permita crear una base histórica sobre las evaluaciones realizadas, permitiendo una continuidad operativa en futuras gestiones.

3.2. Planificación Operativa para instrumentar el Cambio

Cuando las organizaciones requieren cambiar su modelo productivo hacia Lean Manufacturing, necesitan una transformación profunda de gestión, que se puede gestionar con el modelo de Kotter, considerado una autoridad en el ámbito del liderazgo empresarial y cambio organizacional, siendo en el año 1995 la publicación de su famoso libro *Leading Change* (Liderando el cambio) en el que explica un plan de acción de 8 pasos para lograr una transformación exitosa en una empresa.

Para mejor entendimiento del fin de este trabajo, presento como apoyo teórico los 8 pasos de Kotter detallados en su libro *Leading Change*, los cuales fueron repartidos en 3 etapas:

- ✚ Etapa 1: Crear un clima propicio para el cambio
- ✚ Etapa 2: Comprometer y habilitar a toda la organización
- ✚ Etapa 3: Implantar y mantener la transformación

3.2.1 Etapas

3.2.1.1. Etapa 1: Crear un Clima para el Cambio

1. Crear el sentido de urgencia

Se facilita enormemente el cambio cuando toda la organización realmente lo desea. Debemos ser capaces de poner encima de la mesa las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades reales de la empresa, asimismo, transmitir que el tiempo es un factor crítico; si todas las personas hablan sobre la necesidad inmediata del cambio, se estará creando una buena base para que se lleve a cabo.

Kotter habla de que al menos el 75% del personal debe “comprar” el cambio, lo que significa dedicar tiempo a crear ese sentimiento de urgencia.

2. Formar una coalición potente

Kotter precisa que es fundamental liderar el cambio a la par con un personal altamente carismático, quienes pueden ser directivos, mandos intermedios, técnicos u operativos, que se hayan ganado el respeto de sus compañeros por su buen hacer e integridad.

Hay que reunirse con ellos y obtener su compromiso emocional; pues cuanto más heterogéneo y representativo sea el grupo, mayor probabilidad de éxito se tendrá.

3. Desarrollar una visión clara

Cuando se dispone de una visión clara de cuál es el estado futuro que se desea alcanzar, el cambio se simplifica. Dicha claridad en la visión, hará que todos los colaboradores comprendan qué se espera de ellos y para qué irá destinado su esfuerzo.

3.2.1.2. Etapa 2: Comprometer y Habilitar a toda la Organización

4. Comunicar la visión

La visión debe comunicarse desde la alta dirección con frecuencia y fuerza. Debe evitarse que el mensaje se atenúe o pase desapercibido entre todas las comunicaciones diarias en el seno de la empresa. Se puede comunicar en reuniones extraordinarias, pero también en el día a día, vinculando así acciones cotidianas a dicha visión. Si se mantiene fresca en la mente de todos los trabajadores, las actitudes y las acciones serán coherentes. También es importante predicar con el ejemplo, demostrando el comportamiento que se espera de los demás.

5. Eliminar obstáculos

La mayoría del personal, con el proceso de marcha, ya se habrá subido al tren del cambio, pero podrán aparecer problemas y resistencias que deberán ser gestionadas. Debe vigilarse que se tomen las medidas necesarias para eliminar los obstáculos, corrigiendo actitudes o incluso renovando a los agentes del cambio. Los esfuerzos en la dirección de conseguir la visión deben ser reconocidos y si es posible, recompensados.

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Para aprovechar la motivación producida al conseguir resultados, parte de éstos deben llegar en una fase temprana, de esta forma, se vencerán las resistencias de la gente crítica y negativa. Por ello, en la planificación del proyecto, deben contemplarse

una serie de hitos de fácil consecución, que actuarán de elemento dinamizador. De nuevo, el trabajo realizado para alcanzar los objetivos debe ser reconocido por la organización.

3.2.1.3. Etapa 3: Implantar y Mantener la Transformación

7. Construir sobre el mismo camino

Muchos proyectos de cambio son un fracaso porque se declara la victoria muy tempranamente o porque el cambio no se ha producido con suficiente profundidad. Cada vez que la empresa se enfrenta a la nueva forma de hacer las cosas, debe evaluar qué salió bien y qué se podría mejorar; sólo se podrá decir que se ha producido un cambio cuando se ha desarrollado un nuevo hábito en la forma de realizar las cosas, y eso sólo se produce con el tiempo.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Si se quiere que el cambio perdure en el tiempo, debe incorporarse al núcleo de la organización, incorporarse en los planteamientos estratégicos, en la política de calidad, en los procedimientos operativos, en toda la información corporativa. Todos los líderes de la entidad deben seguir apoyando el cambio, tanto los líderes originales como las nuevas incorporaciones.

En la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres hay muchas incongruencias respecto a los planes y procesos establecidos pues no se cuenta con capacitación periódica de personal sobre temas de convivencia, tolerancia, asertividad, compañerismo, clima laboral, estilos de liderazgo, trabajo en equipo, etc. sólo sobre temas exclusivos de conocimiento técnico, siendo esto motivo de insatisfacción de los trabajadores.

Al no haber contado con ningún proceso que permita la identificación de los tipos de liderazgo, se dificulta aún más la implementación del mismo, ya que, al no tener ningún tipo de antecedente, ni proceso, los administradores no toman en consideración dar mayor relevancia el identificar dichos estilos.

Es preciso señalar que si bien, en este proceso de gestión de cambio la Municipalidad Metropolitana de Lima debe preocuparse por todo aquello que ocurre dentro de ella, es decir el clima organizacional, el cual se entiende como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros; será indispensable que los directivos tomen conciencia de que las posteriores mejoras en la GDCGRD deben realizarse e implementarse bajo un enfoque integrador; es decir, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, y la forma en que cada colaborador organiza la información, la que será obtenida como resultado de su interacción con el ambiente, debido a que estos factores determinan el pensar, sentir y actuar de los trabajadores, en el logro de un desempeño eficiente y potencialización de habilidades.

En ese sentido, se tiene a bien plantear un proceso que permita evaluar el estilo de liderazgo aplicado por el Gerente y Subgerente de la GDCGRD, luego identificar qué tipo de liderazgo es y comprobar si está siendo beneficioso para el personal y para la empresa, de lo contrario mediante un nuevo proceso, capacitar a los directivos para que apliquen un estilo diferente (el más razonable y productivo) y lo asuman como autoridades máximas de la Gerencia, facilitando la continuidad de la evaluación dentro de la actual gestión municipal; del mismo modo, trabajar en base a los 8 pasos de Kotter para lograr un cambio sólido, perenne en el tiempo y que se asuma como una nueva cultura en la Municipalidad Metropolitana de Lima, porque no sólo se anhela el cambio para la GDCGRD sino para todas las áreas.

3.2.2. Alcance

El presente trabajo de investigación involucra a los colaboradores de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres, específicamente, en el desarrollo de encuestas para la obtención de información y datos relevantes respecto a las variables estudiadas, éstos mantienen relación con la empresa mediante un vínculo laboral determinado de acuerdo a un contrato formal dentro de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Existen los siguientes tipos de contrataciones como: Personal CAS, Nombrados, Funcionarios, SP y Obreros.

Al desarrollar este trabajo se parte principalmente por el objetivo de lograr mejorar el clima laboral en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la

MML, por lo mismo se presentarán una serie de acciones e información recabada a partir del análisis de resultados luego de realizar las encuestas; es por esta razón que si es necesario delimitar o dar énfasis en temas específicos relacionados a ambas variables, ello servirá como precedente al ser una investigación descriptiva-correlacional. También, es preciso recalcar que las recomendaciones expuestas al final servirán para una evaluación y elección detallada de los estilos de liderazgo empleados por los directivos de la GDCGRD, motivo por el cual la utilidad de dichas recomendaciones quedará sustentada bajo los fundamentos de las bases teóricas expuestos en el segundo capítulo.

3.2.3. Plan Operativo

Cuadro N° 8

Plan Operativo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA DE MEJORA	ACTIVIDADES	INDICADORES	META FÍSICA	CANTIDAD
Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Coercitivo que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo coercitivo y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conformar un comité evaluador 2) Diseñar el cronograma de actividades 3) Elaborar el cuestionario de tipo de liderazgo 4) Probar la encuesta en un grupo reducido 5) Comprobar que la encuesta arroje información relevante 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del nivel del Disciplina - Identificación del nivel de castigo - Identificación del nivel desmotivacional 	35 % de los servidores civiles	52 servidores civiles.
				35 % de los servidores civiles	52 servidores civiles.

<p>Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Democrático que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo democrático y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres.</p>	<p>6) Comunicar al personal sobre la evaluación 7) Capacitar al personal sobre el llenado de la encuesta 8) Responsabilizar a cada miembro la ejecución de la evaluación 9) Informar al personal la fecha de evaluación 10) Ejecución de la evaluación al personal</p>	<p>- Identificación del nivel de decisiones en consenso - Identificación del nivel de trabajo multidisciplinario.</p>	<p>35 % de los servidores civiles</p>	<p>52 servidores civiles.</p>
<p>Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Afiliativo que ejercen los</p>	<p>Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el</p>	<p>11) Revisión del llenado de encuestas 12) Traslado de la información a un sistema</p>	<p>- Identificación del nivel de creación de lazos familiares -</p>	<p>35 % de los servidores civiles</p>	<p>52 servidores civiles.</p>

directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	estilo de liderazgo Afiliativo y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres.	estadístico 13) Elaborar tablas estadísticas 14) Emisión de informe con los resultados 15) Comunicar y difundir los resultados y planes de acción al personal	- Identificación del nivel de ambiente humano	35 % de los servidores civiles	52 servidores civiles.
Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Visionario que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo visionario y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres.	16) Archivar los datos e informes en un legajo.	- Identificación del nivel de visiones claras	35 % de los servidores civiles	52 servidores civiles.
			- Identificación del nivel de identificación - Identificación del nivel de motivación constante.	35 % de los servidores civiles	52 servidores civiles.

<p>Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Timonel que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo timonel y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del nivel de modelos definidos - Identificación del nivel de protagonismo. 	<p>35 % de los servidores civiles</p>	<p>52 servidores civiles.</p>
<p>Identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo Coach que ejercen los directivos en el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del</p>	<p>Ejecutar una evaluación de estilo de liderazgo que permita identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo coach y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del nivel de fortalezas y debilidades - Identificación del nivel de máximo potencial. 	<p>35 % de los servidores civiles</p>	<p>52 servidores civiles.</p>

Riesgo de Desastres en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	y Gestión del Riesgo de Desastres.				
--	------------------------------------	--	--	--	--

Fuente:

Elaboración

Propia

3.2.4. Limitaciones

Al realizar a cabo el presente trabajo de suficiencia profesional se presentaron ciertas limitaciones que son necesarias mencionar a continuación:

- No existe autorización en la gestión actual para realizar las encuestas de manera formal, por lo que se ha recurrido a solicitar el llenado en horarios de descanso, aumentando los tiempos de realización.
- Así mismo, la disposición de tiempo del personal a encuestar constituyó una limitación debido a la variación de los horarios en los que se pudo aplicar el instrumento, además del temor a represaría laborales por parte de los jefes.
- Falta de movilidad para llegar a ciertas áreas que se encuentran alejadas de la Gerencia, lo que dificultó realizar algunas encuestas a personal clave, para lo que se tuvo que coordinar la realización de los mismos fuera del horario laboral.
- Existe en la actualidad falta de útiles de oficina que permita la impresión, de las encuestas, motivo por el que se tuvo que recurrir a servicios externos para la obtención de las mismas.
- No se cuenta con equipo de cómputo, lo que dificulta el avance del trabajo dentro del marco laboral.

3.2.5. Análisis de Costo y Equilibrio

Tabla N° 1

Mano de Obra Directa

MANO DE OBRA DIRECTA			
Miembro de Comité	Sueldo (a)	Tiempo usado en Actividades (b)	Total ((a)/30)*((b)*7)
Coordinador de Gerencia	S/ 3.500,00	13 semanas	S/ 10.616,67
Administrador - Subgerencia de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones	S/ 6.000,00	12 semanas	S/ 16.800,00
Asistente - Subgerencia de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones	S/ 2.500,00	12 semanas	S/ 7.000,00
Administrador - Subgerencia de Estimación, Prevención, Reducción y Reconstrucción	S/ 6.000,00	12 semanas	S/ 16.800,00
Asistente - Subgerencia de Estimación, Prevención, Reducción y Reconstrucción	S/ 2.500,00	12 semanas	S/ 7.000,00
Administrador - Subgerencia de Defensa Civil	S/ 6.000,00	12 semanas	S/ 16.800,00
Asistente - Subgerencia de Defensa Civil	S/ 2.500,00	12 semanas	S/ 7.000,00
TOTAL			S/ 82.016,67

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 2

Materiales Directos

MATERIALES DIRECTOS			
INSUMO	Valor Unitario (a)	Cantidad Proyectada (b)	Total (a)*(b)
Fotocopias	S/ 0,03	1500	S/ 45,00
Impresiones	S/ 0,20	500	S/ 100,00
Lapiceros	S/ 1,20	250	S/ 300,00
Resaltador	S/ 2,50	20	S/ 50,00
Corrector	S/ 2,50	20	S/ 50,00
Engrapador	S/ 35,00	6	S/ 210,00
Grapas 26/26 x 5000	S/ 3,50	10	S/ 35,00
TOTAL			S/ 790,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 3

Costos Indirectos

COSTOS INDIRECTOS			
Costo Indirecto	Costo (a)	Cantidad (b)	Total (a)*(b)
Coffee break	S/ 600,00	12	S/ 7.200,00
Transporte	S/ 50,00	84	S/ 4.200,00
TOTAL			S/ 11.400,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 4

Resumen de Costos

RESUMEN DE COSTOS	
Elementos de Costo	Total
Mano de Obra Directa	S/ 82.016,67
Materiales Directos	S/ 210,00
Costos Indirectos	S/ 11.400,00
TOTAL COSTOS	S/ 93.626,67

Fuente: Elaboración Propia

3.2.6. Cronograma de Actividades

Cuadro N° 9

Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDADES	SEMANAS													TIEMPO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
		1ra semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	5ta semana	6ta semana	7ta semana	8ta semana	9na semana	10ma semana	11va semana	12va semana	13va semana			
1	Conformar un comité evaluador	■														1 semana	COORDINADOR DE GERENCIA
2	Diseñar el cronograma de actividades		■													1 semana	COMITÉ EVALUADOR
3	Elaborar el cuestionario de tipo de liderazgo			■	■											2 semanas	COMITÉ EVALUADOR
4	Probar la encuesta en un grupo reducido					■										1 semana	COMITÉ EVALUADOR
5	Comprobar que la encuesta arroje información relevante					■										1 semana	COMITÉ EVALUADOR
6	Comunicar al personal sobre la evaluación				■	■	■									3 semanas	COMITÉ EVALUADOR
7	Capacitar al personal sobre el llenado de la encuesta						■	■								2 semanas	COMITÉ EVALUADOR
8	Responsabilizar a cada miembro la ejecución de la evaluación							■								1 semana	COMITÉ EVALUADOR
9	Informar al personal la fecha de evaluación							■	■							2 semanas	COMITÉ EVALUADOR
10	Ejecución de la evaluación al personal									■						1 semana	COMITÉ EVALUADOR
11	Revisión del llenado de encuestas									■						1 semana	COMITÉ EVALUADOR
12	Traslado de la información a un sistema estadístico										■	■				1 semana	COMITÉ EVALUADOR
13	Elaborar todas las estadísticas											■				1 semana	COMITÉ EVALUADOR
14	Emisión de informe con los resultados												■			1 semana	COMITÉ EVALUADOR
15	Comunicar y difundir los resultados y planes de acción al personal													■		1 semana	COMITÉ EVALUADOR
16	Archivar los datos e información en un legajo													■		1 semana	COMITÉ EVALUADOR

Fuente:

Elaboración

Propia






3.2.7. Instrumento Empleado para la Recaudación de Datos: La Encuesta

Esta se realizó con el fin de conocer las percepciones, los estados de opinión o hechos específicos de las situaciones que perciben los empleados en cuanto al estilo de liderazgo que ellos consideran emplean los directivos y los factores que inciden en el clima organizacional de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres. Esta técnica se realizó a través de un cuestionario, siendo el universo de estudio constituido por 52 colaboradores, con distintas funciones y cargos administrativos.

Del mismo modo, se aplicó este instrumento con el fin de obtener respuestas concisas a interrogantes planteadas previamente sobre aspectos claves y puntuales sobre el tema de estudio. La información obtenida sirvió para enriquecer la investigación porque se pudo aclarar muchas dudas que de otra manera sería infructuoso su obtención, como también corroborar muchas suposiciones sobre la actitud de los directivos.

Cuadro N° 10

Modelo de Cuestionario a Aplicar

CUESTIONARIO PILOTO						
CARGO/FUNCIÓN: _____						
Usted considera que quien (es) conforma (an) la directiva de la empresa en la que labora...						
PREGUNTA	APRECIACIÓN	5	4	3	2	1
		COMPLETAMENTE DE ACUERDO	BASTATE DE ACUERDO	DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NADA DE ACUERDO
						
1	Demuestra gran confianza en sí mismo y seguridad al momento de tomar decisiones, especialmente en momentos de crisis					
2	Es hábil, incansable y muy tenaz a la hora de conseguir los objetivos propuestos					
3	Delega actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar o ajustar las decisiones ya tomadas.					
4	Es altamente protector con las personas que le obedecen, respeta a los que abiertamente le contradicen, pero no perdona a los que le engañan.					
5	El comportamiento que tiene suele ser "excesivo" sin distinción de la actividad a la que se dedique.					
6	Acepta con dificultad que se contradigan sus órdenes porque le gusta que las cosas se hagan a su manera.					
7	Evita brindar retroalimentación y cuando la ofrece es normalmente para poner de manifiesto lo que no funciona.					
8	No avala fracasos personales ni la sugerencia de que esta equivocado en su forma de ver el mundo.					
9	Según su estado de ánimo cambia de opinión, lo que crea desconcierto en sus seguidores					
10	No es consciente del clima "tóxico" y tenso que puede crear a su alrededor (incomprensiblemente para sus subordinados)					
11	Exige continuamente a su equipo para superar los resultados de la competencia					
12	Diseña estrategias especialmente agresivas e innovadoras para ponerlas en marcha y conseguir sus objetivos					
13	Su conducta evidencia un estilo atrevido, activo y claramente ganador.					
14	Considera a sus colaboradores (personal de trabajo) como recursos organizativos de los que hay que obtener un rendimiento máximo y óptimo					
15	Confirma que lograr resultados visibles es su prioridad, el precio a pagar por ellos (cansancio, estrés, tensión, esfuerzo,...) es una consideración secundaria.					
16	Supervisa de cerca las operaciones de su equipo para asegurarse que se hacen "a su manera"					
17	Le gusta ser el centro de atención de su equipo y que se reconozca públicamente su dedicación.					
18	Ante el fracaso personal le cuesta reaccionar, se bloquea, puede culpar a los demás o hasta reaccionar con violencia					
19	Cambia sus objetivos con mucha constancia y sin previo aviso pudiendo generar confusión en sus seguidores					
20	Obliga a todos hacer lo que él es capaz de realizar y no entiende que a algunos se les complica más seguirlo que a otros					

21	Escucha, respeta y considera atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir					
22	Busca la participación activa de las personas involucradas a la hora de proponer planes concretos de acción					
23	Comparte con su equipo de trabajo sus visiones y objetivos con el propósito de lograr un máximo acuerdo sobre los mismos					
24	Mantiene una "actitud democrática" en la gestión de los asuntos de su unidad					
25	Gestiona eficazmente las reuniones laborales con la finalidad de aumentar la participación, compromiso y eficiencia					
26	Sabe asumir la responsabilidad de decidir por sí mismo en momentos de urgencia, pero explica a posteriori las razones de su decisión					
27	Acepta como natural su insuficiente conocimiento de varios temas y la necesidad de escuchar atentamente a las personas expertas y en muchos casos delegarles la decisión final.					
28	Busca activamente las opiniones de los demás como fuente de ideas frescas y novedosas que mejoren sus propias opciones y soluciones					
29	Actúa de forma razonable, lo cual es fundamental al sustentar un dialogo fructifero con otras personas					
30	Gestiona con cuidado y firmeza las situaciones de conflicto entre personas e intereses diversos					
31	Influye en los demás con el fin de cultivar y mantener una sintonía emotiva con sus colaboradores					
32	Considera la vida personal y profesional como un todo indisoluble y actúa en consecuencia.					
33	Conoce bien a cada uno de sus colaboradores y establece con ellos vínculos de confianza y proximidad.					
34	Se esfuerza por satisfacer de forma simultánea las necesidades de las personas y los objetivos de su organización					
35	Trabaja activamente para conseguir armonía, cohesión y sinergia como forma de asegurar una competitividad sostenible en el tiempo					
36	Esta presente y ofrece su apoyo en momentos de crisis o dificultades personales					
37	Cultiva un clima laboral en el que prevalecen la fidelidad a la Misión, la ayuda mutua y la importancia central de la persona					
38	Mantiene una comunicación abierta y honesta sobre los objetivos de su unidad y su relación con las expectativas de las personas.					
39	Facilita y promueve activamente las conductas de colaboración y compromiso entre los miembros de su unidad					
40	Da sentido al trabajo de los individuos aun en tareas burocráticas y personalmente poco estimulantes					

41	Se interesa por las motivaciones y los objetivos profesionales de sus colaboradores					
42	Focaliza sus esfuerzos en conseguir un equipo de colaboradores crecientemente preparado, integrado y competitivo.					
43	Ofrece retroalimentación tanto positiva como negativa sobre la forma en que sus colaboradores realizan su trabajo					
44	Es exigente y minucioso en su labor de "formador" de otros a los que pide que den lo mejor de sí mismos					
45	Identifica los puntos fuertes de sus colaboradores con el propósito de promover su crecimiento personal.					
46	Conecta las motivaciones de las personas de su unidad con los objetivos a medio y largo plazo de la misma.					
47	Exige superar continuamente las metas conseguidas con el objetivo de "despertar" y poner en acción nuevas y mejores competencias					
48	Construye su influencia en sus dotes y habilidades de descubrimiento de talentos y capacitación de personas					
49	Utiliza los fracasos de las personas como estímulos para su superación (Construye sobre el error)					
50	Delega responsabilidades y resultados como mecanismo para dar autonomía y capacidad de decisión a las personas de su unidad					
51	Propone y comunica con claridad los propósitos, misiones y objetivos de la organización					
52	Descubre los intereses de sus colaboradores y los orienta hacia el objetivo común					
53	Adapta la Visión y las estrategias de la organización a las exigencias de la realidad					
54	Identifica los impedimentos y resistencias al avance de la organización con el fin de eliminarlos o sortearlos					
55	Construye su proyecto sobre el optimismo, dedicación, esperanza en el futuro y el compromiso de sus colaboradores					
56	Da un amplio margen de libertad para que cada trabajador avance a su manera hacia la consecución de los objetivos					
57	Sabe convertir la visión general de organización en visiones más concretas a nivel función o equipo de trabajo					
58	Recuerda constantemente a sus colaboradores cual es la Visión a fin de que vean los objetivos de forma sinérgica, como unidad.					
59	Es honesto y transparente en las comunicaciones hacia sus colaboradores					
60	Se identifica con apasionamiento con las visiones y estrategias de su empresa que asume como propias					

Fuente: Elaboración Propia

Luego de analizar los resultados obtenidos de la encuesta a los 52 colaboradores de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima, como se muestra a continuación en la Tabla N°5 Análisis de Resultados, podemos corroborar que el estilo de liderazgo con mayor puntaje es el coercitivo o autoritario, siguiéndole el estilo timonel, democrático, afiliativo, coaching y por último, el estilo visionario, todos los anteriores ubicados según su puntaje respectivamente. Lo que significaría que los directivos de la Gerencia están empleando este estilo para dirigir a los trabajadores, lo cual no está siendo favorable para el eficaz desarrollo de objetivos organizacionales y mucho menos para el compromiso y bienestar de los subordinados.

Al aplicar la encuesta se conversó con cada colaborador mientras este la desarrollaba, donde se pudo inferir que no existe espíritu de equipo de trabajo, colaboración entre los niveles jerárquicos, no todas las áreas participan en la solución de las problemáticas y se tiene una percepción insatisfactoria con respecto a la existencia de grupos que viven en conflicto permanente.

Desde hace años, hemos dado por hecho que expresar y emocionar o emocionarse es sinónimo de sensiblería y/o debilidad. Actualmente, **gracias al aporte de la neurociencia**, se sabe que lo que sentimos y lo que nos emociona sí importa y rige un altísimo porcentaje de lo que decidimos a cada momento. Por ello, el **liderazgo resonante** es el nuevo concepto de liderazgo que se basa en el ejercicio del mismo con la aplicación de la **inteligencia emocional**.

Al observar el cuadro nos podemos percatar de que los estilos que prevalecen en su mayoría son precisamente los tres estilos de liderazgo menos resonantes: coercitivo, timonel y democrático, donde se corroboraría **la mínima motivación hacia los colaboradores, la pérdida** de compromiso del equipo, y la insatisfacción personal que puede ser un factor crucial en el clima organizacional negativo que se siente y vive hace algunos meses.

Entonces, las personas que sólo se enfocan en dar órdenes o imponer sus ideas sin aceptar otros puntos de vista pierden vigencia en el campo empresarial, pues el estilo coercitivo produce un clima laboral negativo que desmotiva a los empleados y afecta la productividad y logro de objetivos, no sólo organizacionales sino también integrales, siendo esto un aspecto fundamental para aquellos líderes modernos y visionarios, quienes se enfocan no sólo en las utilidades sino principalmente en el talento humano, partiendo de ahí para lograr el éxito.

Tabla N° 5
Análisis de Resultados

ESTILO DE LIDERAZGO	PREGUNTAS	APRECIACIÓN					TOTAL
		COMPLETAMENTE DE ACUERDO	BASTANTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	POCO DE ACUERDO	NADA DE ACUERDO	
COERCITIVO	Del 1-10	254	149	109	6	2	520
TIMONEL	Del 11-20	247	152	111	8	2	520
DEMOCRÁTICO	Del 21-30	245	148	117	5	5	520
AFILIATIVO	Del 31-40	221	128	132	28	11	520
COACHING	Del 41-50	169	107	161	59	24	520
VISIONARIO	Del 51-60	104	82	179	87	68	520

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Son muchos los estudios y conceptos que se desprenden al referimos al liderazgo, presentándose puntos de vista técnicos, históricos, psicológicos y teóricos, aun así, son muy pocos quienes han abordado el tema desde una perspectiva práctica considerando la gran cantidad de características y factores que lo componen, ayudando a las personas que están próximas a ejercerlo a desarrollar su propia capacidad y habilidad de liderazgo.

Como se ha mencionado anteriormente en el transcurso de este estudio, el presente trabajo de investigación no pretende imponer ni influir sobre algún tipo de liderazgo en especial, sólo se quiere dar a conocer los problemas que se evidencian actualmente en el clima organizacional de la GDCGRD de la MML para corroborar si estos hechos tienen alguna relación con el estilo de liderazgo que la Directiva emplea para dirigir a los trabajadores, así posteriormente, a la hora de ejercer el liderazgo se guíen y saquen sus propias conclusiones a partir de sus vivencias, capacidades y dependiendo de lo que quiere lograr alcanzar; es decir, aprender a desplegar las técnicas esenciales donde se ejerza la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, participando en conjunto.

Los estilos de liderazgo están íntimamente unidos al clima organizacional puesto que el comportamiento del ser humano depende de la percepción que tenga del ambiente que le rodea. Entonces, un buen clima institucional es índice de un liderazgo motivante y persuasivo que se traduce en un rendimiento eficiente y en notoria satisfacción de los empleados; un clima armonioso potencia relaciones personales sanas y éstas retroalimentan el clima e influye en el rendimiento de todos.

Partiremos mencionando que el objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo que ejercen los directivos y el clima laboral de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la Municipalidad Metropolitana de Lima; para lograrlo, se analizaron los resultados recabados a partir de la encuesta realizada para así identificar que estilo o estilos de liderazgo emplean quienes conforman la directiva de la Gerencia, y cómo esto puede estar influyendo en su clima organizacional.

Es así como se corroboró que son determinantes ya que las consecuencias se muestran de manera coherente; en este caso el estilo que prevalece es el coercitivo o autoritario, siendo los estilos democrático y afiliativo, utilizados a un nivel promedio.

El estilo evidenciado demostraría que los directivos intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina, empleando instrucciones cortas, concretas y precisas, dejando en claro siempre que las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras, en muchos casos intentarán sentar precedente, constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo estipulado desde un inicio. Por este motivo, se percibe la desmotivación de los colaboradores en la Gerencia, ya que sienten que no tienen control sobre la función que desempeñan, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá que la que considera el jefe(s).

Al evaluar los resultados también se comprobó que los tres estilos más resonantes según Goleman, son los que menos predominaron en la encuesta, lo que significa que los trabajadores en su gran mayoría coinciden en que los directivos llevan aplicando ineficazmente un estilo no favorable para la organización.

Del mismo modo, gracias al instrumento aplicado se constata que el estilo aplicado en la actualidad en la Gerencia está íntimamente relacionado con el clima institucional establecido y con la insatisfacción de la gran mayoría de los colaboradores.

Una de los aspectos más importantes que se desprende de esta investigación es que si se sigue ejerciendo un estilo de liderazgo coercitivo o autoritario en la GDCGRD de la MML las consecuencias negativas se verán reflejadas en todo el personal, con más notoriedad, tanto en el desempeño de sus funciones, como en su estado de ánimo e interacción con sus demás compañeros, lo cual actualmente ya es un problema visible pero puede empeorar porque no se prioriza a la persona, no se motiva para actuar con visión a futuro, tampoco se valoran sus fortalezas ni se desarrollan sus potencialidades.

Si bien el estilo de liderazgo coercitivo se ubica en un promedio alto junto a dos estilos más, probablemente estos resultados sirvan para hacer un llamado a las autoridades a tomar una actitud más asertiva y humana en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Es evidente que se requiere contar con personal motivado, satisfecho, valorado, proactivo y decidido a enfrentar retos que la sociedad necesita para avanzar humanamente en un clima de confianza. Por lo tanto, se demuestra, que la calidad del clima laboral dependerá del estilo de liderazgo que se aplique por parte de quienes dirigen al grupo humano.

RECOMENDACIONES

Gracias a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la encuesta a los 52 colaboradores de la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la MML, los datos permitieron tener una idea aproximada del estilo que a simple vista es el empleado por los directivos, por esta razón, el estilo de liderazgo coercitivo sólo debería utilizarse en situaciones en las que sea necesario actuar de un modo muy concreto o en las que haya muchos problemas de organización en el grupo. Por ejemplo, durante una situación de emergencia o cuando se realiza una tarea extremadamente compleja en la que los límites no dejan mucho espacio para el error.

Se debe tener en cuenta que según lo planteado por Goleman los estilos de liderazgo se ubican de menos resonantes a más resonantes, siendo el coercitivo o autoritario el menos eficaz según la mayoría de estudios.

Asimismo, se recomienda ya sea en una organización privada o pública, la aplicación de los tres estilos de liderazgo más eficaces para el óptimo cumplimiento de objetivos, compromiso, desarrollo integral, profesional y satisfacción de sus colaboradores, los cuales son:

- Liderazgo visionario u orientativo, donde los directivos motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante, haciendo ver a cada uno de ellos cuál es su papel dentro de la empresa; por ello, la principal ventaja será que todos los colaboradores tendrán claro hacia dónde se deben dirigir, por lo que la motivación estará más presente.
- Liderazgo timonel, donde se marca un rumbo con el fin de conseguir que se mantenga; es aquí donde el líder se pone a sí mismo de ejemplo, buscando actuar siempre como lo haría un modelo. Es especialmente efectivo cuando es él un experto en el campo y el resto de miembros del equipo de trabajo tienen que asumir un gran segmento -de lo que se requiere de ellos- como aprendizaje.
- Liderazgo coach, el cual se basa en ayudar a los trabajadores o miembros del grupo a encontrar sus puntos débiles y fuertes, así luego, lograr de que cada uno desarrolle su potencial. Este estilo tiene como filosofía que un buen trabajador aportará más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo.

Cabe mencionar que se recomienda analizar primero la situación específica en la que se desea aplicar un estilo de liderazgo específico, ya que Daniel Goleman también menciona que cada uno de los tipos de liderazgo tienen ventajas e inconvenientes (unos más que otros) por ello es imprescindible escoger en cada momento el que mejor se adapte al grupo y las circunstancias. En este sentido, se recomienda considerar lo anterior porque el desarrollar habilidades de liderazgo será útil tanto para directivos de empresas como para todos aquellos que tengan que trabajar en equipo y conseguir objetivos comunes.

En base a la hipótesis, se realiza una comparación entre estilos de liderazgo y clima organizacional y se comprueba que, en un estilo visionario u orientado, coach o timonel, hay más preocupación por la formación de la persona, produce un clima sereno, armonioso y de satisfacción de todos los miembros; sirviendo como recomendación a futuro, que cuanto más orientado a la visión, participativo, democrático y motivacional es el liderazgo, mayor familiaridad, confianza y compromiso se vivirá en la institución; entendiéndose por participación ser parte de las decisiones de la empresa para que los trabajadores vivan el sentido de pertenencia.

Se recomienda lograr un equilibrio de liderazgo en los directivos que poseen estilo coercitivo en la Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres de la MML, permitiendo que se promueva la participación y los niveles de autonomía de los subordinados; para forjar un clima organizacional que contemple los propósitos institucionales e integrales de los sujetos de la empresa.

Sería factible realizar charlas sobre motivación, liderazgo y trabajo en equipo en donde se fortalezcan los estilos de liderazgos en los directivos, despertando el interés de desarrollo personal de sus liderados; promoviéndolos a conocer más a sus colaboradores, considerando sus personalidades y anhelos profesionales, de igual manera, estimulando a los trabajadores a ser asertivos y tolerantes, orientándolos a asumir responsabilidades en la toma de decisiones.

Estimular la participación de los integrantes de la empresa, para que sientan que se valora el esfuerzo que realizan por desarrollar bien sus funciones, así aumentar el liderazgo participativo implementando charlas motivacionales y capacitaciones permanentes para la mejora en el desempeño laboral.

Al momento de seleccionar el personal administrativo se debería considerar las competencias de liderazgo que respondan al perfil del cargo con características como: tolerante, idóneo confiable, respetuoso, asertivo, comunicación eficaz, metas claras,

saber delegar, preocuparse por el desarrollo profesional e integral de su equipo de trabajo en los diferentes aspectos de su vida, tener iniciativa y creatividad, compromiso con visión de la organización, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2016). Modelo General de Liderazgo por Roles en el Contexto Peruano. Estudio Exploratorio Sobre Espiritu Directivo en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú, págs. (13-15, 146-148).
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ciudad de México, México. Trillas
- Cardona, K. (2016). La Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional en el CDI San José de la Ciudad de Manizales. Universidad de Manizales. Manizales - Colombia, págs. (85-88).
- Carrillo, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en Personal de Entidades Universitarias. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú, págs. (20-21).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México, México. Mc Graw Hill
- Delgado, M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal, págs. (01-02). Recuperado de: <http://pedagogia.fcep.urv.cat/revistaut/revistes/ferreres/capitol4article2.Pdf>
- Gerencia de Defensa Civil y Gestión del Riesgo de Desastres (2018). Visión y Misión, págs. (01-01). Recuperado de: <http://www.defensacivil.munlima.gob.pe/index.php/nosotros/saludos-del-subgerente>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, El Poder de la Inteligencia Emocional (1ª ed.)*. Salamanca, España. More Than Sound LLC

- Hernández, A. (2017). El Liderazgo y su Influencia en la Eficiencia de los Empleados en las Organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Nueva Granada - Colombia, págs. (12-13).
- Lozado, L. (2013). Impacto de los Estilos de Liderazgo en el Clima Institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Riobamba – Ecuador, págs. (204-205).
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades (4ª ed.)*. Ciudad de México, México. CASEGRAF
- Melenje, A. (2016). Estilos y Dimensiones del Liderazgo que Predominan en los Docentes de una Escuela de Formación de la Policía Nacional de Colombia. Tecnológico de Monterrey. Monterrey - Colombia, págs. (46-48).
- Millán, J. y Montero, M. (2017). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores de la Empresa ONCORAD de Chiclayo del 2016. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo - Perú, págs. (67-68).
- Morales, V., San Martín, H. y Valenzuela, P. (2015). Incidencia de los Estilos de Liderazgo que influyen en la Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos en las Escuelas Municipales de Ñuble. Universidad del Bio-Bío. Chillán - Chile, págs. (5-6).
- Municipalidad Metropolitana de Lima. (2018). Manual de Organización de Funciones, págs. (32-62). Recuperado de: http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_verificar.aspx?id_entidad=1434&Titulo=Manual%20de%20Organizaci%F3n%20y%20Funciones&Ruta_Web=http://www.transparencia.munlima.gob.pe/gobierno-abierto-municipal/transparencia/mml/datos-generales/disposiciones-emitidas-1/actas-de-concejo/cat_view/1189-manual-de-organizaci%F3n-de-funciones-mml01?start=10&id_tema=74

- Novela, R. (2014). Importancia del Liderazgo: El Mundo Requiere Lideres, págs. (01-01). Recuperado de: <https://selvv.com/importancia-del-liderazgo/>
- Olivares, R. (2015). Estilo de Liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas - Perú, págs. (128-130).
- Quispe, N. (2015). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas, 2015. Universidad Nacional José María Arguedas. Apurímac - Perú, págs. (91-92).
- Rodríguez, H. (2015). Propuesta de Mejora del Clima Laboral y Cultura Organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. Universidad de las Fuerzas Armadas. Pichincha - Ecuador, págs. (84).
- Salcedo, I. y Romero, J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. Revista venezolana de gerencia, págs. (91-92). Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?>
- Saracho, J. (2011). *Modelo general de gestión por competencias.* Santiago, Chile. RIL Editores
- Toledo, C., Quintana, C., Napa, D. y Terzano, J. (2016). Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú, págs. (122-123).
- Uría, D. (2011). El Clima Organizacional y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de Ándelas CIA. LTDA de la Ciudad de Ambato. Universidad Técnica de Ambato. Ambato - Ecuador, págs. (67).