



Escuela de Administración y Negocios

**La Importancia del Liderazgo en la Toma de decisiones en las Pymes Chilenas.
Caso R&H Ingeniería.**

**Tesis para optar al título Profesional de Ingeniero en Administración de Recursos
Humanos.**

Profesor Guía
Jorge Caro Fernández

Jennifer Aravena Olguín
Santiago de Chile, enero de 2020

Agradecimientos

A MI HIJO: Por comprender que tenía que estudiar en vez de jugar, por esperarme cada noche al llegar de clases, por no cuestionar el poco tiempo que estábamos juntos, por todo eso y mucho más. Esto es para ti Baltazar, para mí... por nuestros sueños.

A FRANCISCO: Por apoyarme en los momentos de desidia que tuve en este camino, por darme su amor incondicional y estar presente en mi vida.

A MI FAMILIA: Porque cada uno apoyo en los cuidados de mi hijo cuando más lo necesite.

A MI ABUELA: Por ser una gran matriarca y ejemplo de mujer.

Resumen

Debido a la exigente necesidad en la economía de hoy para permanecer en el mercado empresarial y laboral, se hace necesario conocer el liderazgo y la toma de decisiones para comprender la forma en que deben desarrollarse en los equipos de trabajo y principalmente en los colaboradores de mando medio y alto.

El objetivo de la presente investigación es determinar qué tipo de liderazgo existe y como influye en la toma de decisiones en los procesos de RyH, con el fin de ampliar el conocimiento de las gerencias que lideran esta organización.

Un instrumento metodológico que se utilizará en esta tesis será la escala de Likert, creada por el investigador y avalada por varios profesionales, para conocer el nivel de liderazgo y la toma de decisiones. También se analizarán los riesgos psicosociales a través de Ista 21 que imparte la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social).

El tipo de investigación será cuantitativa con un diseño descriptivo y según los resultados se concluirá en el nivel de Liderazgo y Toma de Decisiones que se encuentran los gerentes, jefes y encargados de área, donde se pueda descubrir si el liderazgo influye en la toma de decisiones.

El estudio se realizará enfocado en sus principales líneas de negocios la consultoría de proyectos viales y al laboratorio de mecánica de suelo. Los que conforman una dotación de 78 personas compuesta por 18 mujeres y 60 hombres.

Una vez finalizada la investigación es importante señalar que los socios no cumplen con las etapas en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo se evidencia un liderazgo Laissez-Faire y Democrático, se observó que los encargados y gerentes se sienten desmotivados por la poca claridad del liderazgo, existe una comunicación poco fluida, ya que, se perciben barreras en la comunicación, a pesar de esto existe compromiso afectivo de parte de los trabajadores a la empresa.

Índice

CAPITULO I. Introducción

Introducción a la Investigación.....	1
1.1 Interrogantes de la investigación.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Variables de la Investigación.....	4
1.4 Justificación.....	12
1.5 Hipótesis.....	12

CAPITULO II. Marco Teórico

1.1 Liderazgo.....	18
2.1.1 Tipos de Liderazgo.....	22
2.1.2 Enfoque del comportamiento.....	23
2.1.3 La Comunicación.....	24
2.1.4 Trabajo en equipo.....	29
2.1.5 Motivación.....	34
2.1.6 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	36
2.2 Toma de decisiones.....	38
2.2.1 Modelos de toma de decisiones.....	39
2.2.2 Administrar y decidir.....	44
2.2.3 El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual.....	46
2.2.4 Toma de decisiones eficaz en el mundo actual.....	47
2.2.5 Valor de negocios de una toma de decisiones mejorada.....	49
2.3 Relación entre ambas variables.....	50
2.3.1 Consecuencias de un mal liderazgo en una organización.....	50

CAPITULO III. Metodología

3.1 El tipo de investigación.....	52
3.2 Acceso de la información.....	53
3.3 Muestra de la Investigación.....	53
3.4 Instrumento.....	53

Capitulo IV. Resultados y Análisis de los resultados

4.1	Informe de Riesgos Psicosociales.....	54
4.1.1	Medidas Instruidas por la ACHS.....	55
4.1.2	Conclusión de aplicación de Ista 21.....	56
4.2	La escalade Likert.....	59
4.2.1	Ventajas y Desventajas en el análisis de la Escala de Likert.....	60
4.3	Discusión de los resultados.....	61
4.4	Consecuencias.....	64
4.5	Recomendaciones para RyH Ingeniería.....	65
	Referencia Bibliográfica.....	68
	Anexos	
	Instrumento Utilizado.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1 Valor de Negocios en la Toma de Decisiones.....	50
---	----

Lista de Cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de Variables.....	4
Cuadro 2 Referencia Proyecto Chaihuin.....	14
Cuadro 3 Informe de Riesgos Psicosociales N° 146033 ACHS.....	54
Cuadro 4 Análisis de ventajas y desventajas del análisis de la escala de Likert.....	60

Lista de Figuras

Figura 1 Pirámide de necesidades humanas de Maslow.....	38
---	----

CAPITULO I. Introducción

R&H Ingeniería es una empresa con 13 años en el mercado, dio su inicio con la consultora de proyectos viales para públicos y privados, en el andar desarrolló otras 3 áreas como el laboratorio de mecánica de suelo, prestación de servicios ITO y prestación de servicios de Sondaje. Sus dueños Rodrigo Rojas Cossio y Héctor Gutiérrez Ibarra formaron la empresa, proviniendo en su formación de origen como profesionales ingenieros civiles con especialidad en vialidad, y en gran medida desconociendo el área de administración o más bien, sin asignarle la importancia de tener una unidad de administración desarrollada en una PYME.

Del comienzo con sólo 2 integrantes a la actualidad de 87 trabajadores (información a septiembre 2019), han ido creciendo paulatinamente y firmemente en el desarrollo de sus unidades.

Hoy en día una de las necesidades fundamentales en las organizaciones, es tener en los cargos específicos a buenos líderes tomando decisiones correctas para que prospere la empresa en el mercado. En RyH los jefes, encargados y gerentes son amigos cercanos a uno o ambos socios de la empresa, sin tener mayor conocimiento en el área de administración o manejo de equipos de trabajos.

El liderazgo es el método que se utiliza para hacer que los colaboradores de una organización hagan las tareas en el tiempo adecuado y de la mejor manera para realizar con éxito los procesos, es por ello que es necesario implementarlo en las políticas de desarrollo de nuevas jefaturas para la organización.

Los avances en diversas materias de la administración nos permiten conocer a un líder moderno que utiliza el trabajo en equipo, la comunicación y la división de las tareas para lograr los objetivos principales y específicos en la organización.

Con regularidad se sabe que los puestos que ejercen mayor presión al trabajador son los que cuentan con personas a su cargo, ya que una de las funciones esenciales de estos, además de supervisar el trabajo de sus subordinados y velar por la productividad efectiva de la empresa, es la toma de decisiones.

Para que el líder alcance el propósito de guiar a su equipo al éxito, no sólo debe emprender un objetivo en común, sino también motivarlos a que se involucren en el trabajo de equipo que deben realizar, pues es un factor importante, que permite crear un ambiente de trabajo favorable y agradable para que cada persona cumpla con los objetivos.

El liderazgo que cada persona posee, debe influir de manera positiva en las demás personas que están bajo su mando, para que ellos participen activamente, creando un ambiente de confianza que les permita generar un estado de motivación en la ejecución de su trabajo. Sin embargo todo líder, aparte de poseer la capacidad de dirigir a su personal, debe contar con la habilidad de tomar decisiones que afectan tanto a su puesto de trabajo como a la organización a la que pertenecen.

La toma de decisiones, es tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas para elegir entre varias, la que permita el correcto desarrollo de los procesos y la solución de problemas. Es indispensable de quien toma las decisiones, posea conocimientos, experiencia y

experticia en el ámbito al que se enfrenta, para seleccionar entre varias opciones la que mejor se adecue a la situación. Las empresas de hoy exigen una continua toma de decisiones que minimicen los errores y fortalezcan la productividad laboral.

El liderazgo y la toma de decisiones se complementan entre sí porque el líder se enfrenta a una serie de situaciones, ya sea en la organización o en lo personal, en las cuales tiene la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para alcanzar el éxito personal, profesional y organizacional. Que a través de esta investigación se logrará determinar si ambas dimensiones son influyentes para mantener una empresa exitosa y duradera en el tiempo.

1.1 Interrogantes de la investigación:

- 1) ¿Es importante el liderazgo en organizaciones como las Pymes?
- 2) ¿La toma de decisiones es importante?
- 3) ¿Todos los líderes de una empresa deben tomar decisiones?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.1 Objetivo General:

Determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.

2.1 Objetivos específicos:

Identificar el nivel de liderazgo en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.

Determinar el nivel de toma de decisiones en Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.

Establecer la relación entre liderazgo y toma de decisiones en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.

1.3 Variables de la Investigación

Cuadro N° 1

Operacionalización de Variables:

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicadores
Identificar el nivel de liderazgo en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.	Liderazgo y Toma de decisiones.	Liderazgo	Tipos de Liderazgo. Comunicación Trabajo en Equipo. Motivación.
Determinar el nivel de toma de decisiones en Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.		Toma de decisiones	Modelos de Toma de decisión. Administrar y decidir.
Establecer la relación entre liderazgo y toma de decisiones en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.		Relación entre ambas variables	Consecuencias.

(Elaboración propia)

Por la importancia de esta investigación se presentan a continuación, a través de opiniones de autores que han trabajado con temas relacionados a las variables de estudio, que permiten conocer la experiencia y teoría obtenida:

Arruda (2019) Director de la consultora DNA Human Capital, menciona en un artículo en emol.com, que los resultados de un estudio realizado por ellos, en la cual se le pidió a distintos

trabajadores de la región, evaluar diferentes aspectos de sus empleadores. Según los datos recopilados por la consultora, el 65% de los encuestados en empresas nacionales señaló que la mayor falla de sus líderes, es la falta de empatía. En tanto, el 58% respondió que el gran problema es, la falta de comunicación, sumado al 42% que demanda mayor feedback por parte de sus jefes. Otras de las variables resultantes, fue el no saber delegar y la falta de ejecución, con 26% y 32% respectivamente. Dentro del estudio, también se reveló que el 44% de los empleados consultados, consideran que existe una falta de definición estratégica, mientras que el 39% identificó una falta de foco en los líderes. La conclusión del autor es que lo anterior, tiene que ver con el tipo de perfil del chileno, este tipo de características, por estar enfocado en los resultados y en el hacer, crear y ejecutar procesos con facilidad, lo que le permite tener organizaciones estructuradas y ordenadas. Sin embargo, con ese enfoque, descuida los temas más blandos como el establecer relaciones que les permitan tener empatía y en el que el proceso de feedback sea algo natural.

Bernardi (2018) socia y líder del área de Leadership Advisory Services de Spencer Stuart, explica en emol.com artículo en internet, que el éxito de los gerentes chilenos en sus gestiones los ha convertido en un modelo a mirar. Indica que los liderazgos de altos ejecutivos en Chile y en el cual se sondeó a CEO y gerentes de las industrias minera, financiera, retail, consumo, entre otras, arrojó que el estilo predominante dentro de estos se encuentra orientado solo hacia los resultados. Este segmento, por definición de la consultora, corresponde a quienes “tienden a ser más prácticos y pragmáticos en la toma de decisiones, analizando ventajas y desventajas en las iniciativas o ideas que van a emprender de forma rápida y concreta”. Es decir, se caracterizan por su orientación al logro. Asimismo, el estudio identificó que el 76% presenta una fuerte preferencia y comodidad al momento de operar en entornos conocidos y de baja incertidumbre,

así como también una baja inclinación a cultivar redes colaborativas. Es decir, que se sienten satisfechos trabajando de manera autónoma. Sin embargo, advierte que estas tendencias no aseguran un éxito pleno en el futuro. “Hay que hacer algunos ajustes al respecto sin perder las fortalezas que se tienen”, sostiene.

Un estudio relacionado con la CEPAL (s.f) publicado en internet, señala que Chile es considerado un laboratorio de estrategias empresariales en América Latina, a raíz del aprendizaje asociado a su temprano proceso de liberalización y apertura, como también al ensayo, aplicación y rectificación de diversas estrategias para hacer frente a la mayor competencia y rivalidad en los mercados.

El estudio de la CEPAL considera como líderes a empresas que han alcanzado resultados financieros satisfactorios y, en opinión de la comunidad de negocios, son evaluadas favorablemente en cuanto a capacidad de gestión, imagen y reputación, y que, además, tengan adecuados indicadores de desempeño económico. Los investigadores llegan a cuatro conclusiones, la que está en primer lugar indica que, el liderazgo empresarial no está asociado exclusivamente a los resultados financieros, ya que de las 20 empresas identificadas como líderes no todas se encuentran entre las empresas con mejores resultados financieros. Otra conclusión de la CEPAL está en los factores de éxito de las empresas líderes destaca su gran habilidad en la gestión del "diseño de los negocios", capturando su valor en la fase de incremento, aprovechando su sustentabilidad en la fase de estabilidad y reconociendo su vulnerabilidad en la fase decreciente. Esta capacidad explica por qué dentro de una misma industria existen cambios tan significativos en los posicionamientos de empresas (éxito de algunas y declinación de otras).

Castillo y Álvarez (1996) en el libro *El liderazgo en las grandes empresas Chilenas* (p.289) señala que, en todo el proceso, el liderazgo asumido por los gerentes generales surge como una variable central, pues ellos son determinantes en la definición de los nuevos estilos de trabajo y lideran las tendencias de la profesionalización de la gestión y la desverticalización de los procesos de toma de decisiones. Uno de los rasgos significativos de los ejecutivos en el país es su competencia técnica y su capacidad para trabajar en equipos. Si estas son las características de los gerentes generales de las grandes empresas y es por ello que son las líderes en el mercado, las PYMES debiesen adoptar estas competencias para seguir en el mercado.

Villatoro (2015) realizó una investigación con el objetivo de identificar los perfiles de liderazgo en los mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la cabecera departamental de Huehuetenango en Guatemala. Los sujetos evaluados fue una muestra formada por 15 personas, de mandos altos y medios, entre las edades de 26 a 47 años. Se utilizó un cuestionario que integra 4 grandes grupos: gestión de las personas, modo de percepción, autogestión y gestión de los cambios. Se concluyó que en los cuatro grupos, los sujetos evaluados presentan un nivel considerablemente alto, lo cual determina que el perfil de liderazgo que se maneja dentro del Ministerio de Salud es apropiado de acuerdo con lo deseado a nivel organizacional. Se recomendó que la información obtenida fuera transmitida a todo el personal evaluado para poder realizar mejoras en los resultados, así mismo se tomó en consideración capacitaciones, talleres y seminarios para poder obtener mejoras continuas dentro de la organización.

Say (2015) realizó una investigación que tenía como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo en la gestión de conflictos laborales. La población utilizada estuvo conformada por un total de 40 sujetos, de ambos géneros, comprendidos entre las edades de 19 a

41 años. El estudio fue de tipo descriptivo. Se identificó que el liderazgo permanece en la empresa y está bien establecido en cada área de trabajo, donde los líderes contribuyen a resolver los conflictos o problemas a tiempo. Se recomendó fortalecer continuamente la comunicación y confianza en los colaboradores de la empresa, para ayudar a mejorar y mantener un buen clima laboral.

Quiroa (2014) desarrolló una investigación con el objetivo de establecer la influencia que tiene la toma de decisiones con la productividad que se tiene en las organizaciones. El estudio se realizó con 50 personas que comprenden el 100% de la totalidad de la población. Los sujetos de estudio son de ambos sexos, comprendidos entre las edades de 20 a 65 años, de nivel económico medio, la mayoría de las personas eran estudiantes universitarios de plan fin de semana; de ambos sexos, diversas religiones y todos de etnia latina. Concluyó que la toma de decisiones es muy importante para que cada uno de los trabajadores puedan tener un mejor desempeño laboral, y su productividad sea mucho más eficiente para realizar un trabajo con armonía, para esto recomendó tener un buzón de sugerencias para que puedan expresar sus inquietudes, insatisfacción laboral, y se puedan tener las medidas necesarias.

Lescano (2017) en el estudio de caso titulado, Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional, disponible en la revista Empresa y humanismo, aplicó el modelo de liderazgo a dicha compañía de origen europeo y de gran prestigio mundial. El objetivo era contar con mandos intermedios orientados de modo coherente hacia los clientes y hacia sus colaboradores. Para la recolección de información se utilizó como instrumento una encuesta, que permitió obtener los datos correspondientes de los mandos intermedios, sus colaboradores y los

altos directivos para elaborar un diagnóstico más completo acerca de la realidad organizacional. De esa manera, se encuestó a 45 mandos intermedios, 100 colaboradores de estos mandos y 15 altos directivos. Concluyó en que el clima organizacional estaba básicamente caracterizado por el cumplimiento de las operaciones en el rubro de energía de la empresa, sin un sentido claro de cómo y para qué se hacen las cosas. Cada área buscaba generar de manera independiente los resultados económicos a través de su capacidad funcional y de su foco ocupacional. Por lo cual se diseñó un programa para el desarrollo del liderazgo de servicio alineado con las dimensiones de eficacia, clima y cultura de servicio, así mismo, se incluyó un proceso de coaching para ayudar de modo individual a los mandos intermedios a desarrollar las referidas competencias. Como resultado se comprobó una influencia positiva del liderazgo de servicio de los mandos intermedios para conectar, fortalecer el clima y la cultura de servicio, se identificaron aspectos concretos del liderazgo de la alta dirección, sobre todo de la dirección intermedia para crear y sostener climas y culturas enfocados, por ello recomendó seguir forjando una relación consistente entre la alta dirección y la dirección intermedia, a fin de lograr un clima y una cultura sólidos que se conviertan en los pilares del funcionamiento efectivo y del aprendizaje positivo de las personas en la empresa y una mayor investigación sobre los roles jerárquicos para este propósito.

Tánchez (2017) en el artículo, Cuidando las finanzas personales, disponible en Prensa libre comenta que un emprendedor de negocios debe tomar decisiones como administrador y no como dueño, para evitar el apego emocional en la toma de decisiones de un nuevo emprendimiento. El mismo autor indica que cuando un dueño tenga que tomar una decisión difícil de realizar, se debe formular las siguientes preguntas, ¿qué haría un gerente si estuviera en mi posición? habría sorpresa en la respuesta ya que podría ser muy diferente a la que se tomaría

como gerente. La diferencia radica principalmente en que el dueño tiene un apego emocional y el gerente no, lo que le permite tomar decisiones más con la cabeza que con el corazón. Por eso es muy importante que de forma consciente se tomen decisiones siempre como administrador.

Villanueva (2015) en el artículo, “La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo”, disponible en internet, analiza que los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos, ya que por medio de ella se puede estudiar un problema determinado o situación que es valorada y considerada hondamente para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones. Es incuestionable que en cualquier área de la actividad humana, una correcta toma de decisiones debe estar respaldada en confiables fuentes de información, ya que al consolidarse ésta como un recurso trascendental y esencial en este proceso, la información crea la posibilidad de elegir y tomar decisiones rápidas y certeras.

De esta forma se alcanzan los resultados de las acciones determinadas y planeadas, la utilización correcta de información permite comparar los efectos con los modelos establecidos y en su caso, situar en marcha medidas correctoras. El profesional de la información se ha transformado en un administrador de la misma, elemento que resulta esencial para la toma de decisiones que favorecerán el desarrollo personal y cultural de la sociedad. Este actor es quien tiene un conocimiento de la organización en que se desempeña y la capacidad de captar lo que ocurre tanto en el interior (personal/trabajadores) como en el entorno (clientes/competencia), al establecer canales de comunicación e información continuamente.

Así también Tax (2013) realizó una investigación con el objetivo de establecer si los círculos de calidad contribuyen para mejorar la toma de decisiones. El estudio fue desarrollado en tres agencias de la cooperativa, con un total de 43 sujetos en los puestos administrativos y operarios. Determinó que el beneficio de los círculos de calidad contribuiría a identificar la actitud de los colaboradores con respecto a la confianza, compromiso, cooperación y la identificación con la cooperativa; además en la toma de decisiones, a considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Recomendó fomentar el autointerés de los colaboradores en la creatividad e innovación de sus ideas, y en la solución de problemas, lo cual contribuiría a mantener coherente al equipo de trabajo y que se sienta parte de un sistema cooperativo que solucione necesidades de los asociados.

Según Batres (2010) en la investigación descriptiva titulada “Comunicación en los niveles operativos para facilitar la toma de decisiones en la medianas empresas del sector industrial de la ciudad”, cuyo objetivo fue determinar la viabilidad de los métodos de comunicación para la toma de decisiones de las medianas empresas del sector. El instrumento utilizado para la recopilación de información fue mediante dos boletas de encuestas, una dirigida a los administradores con 13 preguntas abiertas y 5 de opción múltiple, y otra dirigida a los colaboradores del nivel operativo con 8 preguntas abiertas y 4 de opción múltiple. Estableció que la comunicación facilita la toma de decisiones, de esta manera se logra verificar el cumplimiento de las actividades que se han informado para alcanzar el objetivo determinado en la toma de decisiones. Concluyó que la información que se utiliza para la toma de decisiones debe ser cuantitativa ya que de esta manera se logra una mayor precisión de la información al momento de generar alternativas para la toma de decisiones. La autora recomendó que para obtener

mayores alternativas en la toma de decisiones es necesario realizar una lluvia de ideas que involucre a todo el personal, para que de esta manera se generen nuevas y mejores ideas para la toma de decisiones y así los objetivos puedan lograrse con más rapidez, sin olvidar los aspectos que se necesitan para la toma de decisiones.

1.4 Justificación

De acuerdo con los resultados que se obtengan en la presente investigación, se logrará observar a los encargados, jefes y gerentes de RyH Ingeniería el niveles que poseen en liderazgo y toma de decisiones, lo cual es algo bueno porque permitirá que logren con éxito las metas y objetivos de la organización, es por eso que la presente propuesta tiene el interés de mantener esos cargos para no tener inconvenientes con la satisfacción de los colaboradores y permitir que el aprendizaje en los coordinadores continúe para su acervo personal y profesional, así también permita que el investigador deje una guía que beneficie a la organización, a los dueños, a los gerentes, jefes, encargados y futuros colaboradores.

1.5 Hipótesis

El objetivo de la presente investigación es determinar qué tipo de liderazgo existe y en que influye la toma de decisiones en los procesos productivos de la Pyme RyH, con el fin de por la vía de la extrapolación ampliar el conocimiento de la importancia que esto tiene para estas empresas las personas que lideran estas organizaciones.

Comprender que la importancia del liderazgo es necesario y de existir haría un cambio notorio en la motivación del personal, compromiso en el desarrollo de las tareas, mejora en el

clima laboral, crecimiento, desarrollo del personal, estados financieros positivos entre otras cosas que ciertamente pueden mejorar.

Las habilidades descritas en el párrafo anterior, no siempre están ausente por falta de profesionales en las empresas, sino porque no cuentan con capacidades y competencias que impliquen ver como en el caso de análisis, más allá del diseño civil vial para los clientes, que el personal este cualificado en 85% como profesional universitario, no excluye la necesidad de tener un líder que los guie en sus producciones.

La falta de conocimiento o competencia de cómo hacer llegar o bajar la información optima entre los equipos de trabajo, desgasta áreas internas como en el caso de la gerencia de ingeniería, al hacer y rehacer un proyecto una y otra vez, el desgaste de los profesionales de cada unidad y el financiero cada vez les juega más en contra a la consultora.

Hace un tiempo se creó un nuevo cargo para llevar de mejor manera los proyectos del área técnica, un jefe de proyecto con más de 6 años de experiencia y de total confianza de ambos socios, asumió el cargo de Gerente de Ingeniería. Sin tener experiencia en el manejo de personal, sin brindarle capacitación en trabajo en equipo, comunicación efectiva y liderazgo para poder enfrentar este nuevo desafío. En seis meses de estar bajo en ese cargo, no se perciben mejoras, se siguen haciendo y rehaciendo los mismos proyectos ya entregados a los clientes, los dibujantes siguen haciendo horas extras para terminar proyectos antiguos y nuevos, los gastos extras en el área de topografía siguen siendo muy altos para terminar proyectos antiguos que ya no se facturan. Los jefes de proyectos y jefes de áreas siguen encerrados en sí mismo para poder sacar

su parte del proyecto adjudicado, sin que quede claro que no han tenido cambios positivos con la creación de este nuevo puesto.

Hay que mencionar que existen equipos que son liderados por muy buenos profesionales como el área de expropiaciones e hidráulica, según lo plantea el gerente de operaciones y los propios colaboradores. Donde su personal trabaja muy a gusto y son capaces de resolver los problemas antes de escalarlos. Ambos encargados hacen tareas muy distintas en un mismo proyecto, también tienen dificultades diferentes tanto personales como profesionales, un equipo es más grande que el otro en cantidad de personas que lo conforman, pero sí son similares para alcanzar los objetivos propuestos por el área de ingeniería. Lo anterior no significa que las otras unidades no lo hagan, pero ciertamente no con la misma dedicación y eficiencia, que debe tener cada integrante para realizar su especialidad en el proyecto que se desarrolla. Según una estadística interna de los últimos tres meses de entrega de proyectos y las observaciones devueltas por los clientes:

Cuadro N° 2

Referencia Proyecto Chaihuin

Cantidad de Etapas de Entregas	Áreas Observadas Etapa 1	Áreas Observadas en Etapa 2	Áreas Observadas Etapa 2.1	Áreas Observadas en Etapa 2.2	Áreas Observadas en Etapa 3
21	Topografía Autocontrol Geotecnia Transito Hidráulica Mecánica de Suelos	Sin observación	Referencia Topografica Autocontrol Geotecnia Transito Hidráulica Mecánica de Suelos Topografía	Diseño Geométrico Saneamiento Carpeta rodado Presupuesto Puentes Seguridad Vial Expropiaciones Monografía Servicios Material Audiovisual Estudio de Impacto Ambiental Estudio de Ambiente Territorial Participación ciudadana	Evaluación Económica

(Elaboración propia)

Los temas del personal los aborda directamente RR.HH, desde que dividieron las áreas y las responsabilidades entre los socios, esta función antes pasaban directamente al gerente de operaciones. Hoy en día las cosas se sienten aisladas más que divididas, la información o problemática que ocurren internamente entre el personal es sabida por uno de los socios y el otro no. Si se debe tomar una decisión urgente, un gerente espera que llegue el otro para que la resuelva la situación y defina.

Los pagos de horas de horas extras que se realizan a los dibujantes y proyectistas de la consultora, las certifica el jefe directo y el gerente de ingeniería, para poder ser pagadas en la liquidación del mes. Cuando en casi todos los meses ni los jefes, ni el propio gerente, sabe a qué corresponden la cantidad de horas extras realizadas, sólo se limitan a firmar.

La relación entre los socios con el tiempo ha ido declinando, según percepción de trabajadores que han observado y lo han hecho saber en reuniones de equipo o instancias de actividades grupales. Cada socio se caracteriza por cualidades muy visibles, mientras el gerente de operaciones es una persona de fácil acceso, maneja bien las habilidades blandas, tiene varias funciones a parte de las de gerente de operaciones y representante legal tales como: finanzas, contabilidad, gestor, administrador, jefe de proyecto y RR.HH. Pero le faltan las habilidades duras que todo gerente general o dueño de una empresa deben tener, como es la toma de decisiones. Tal como lo menciona la MBA y educación ejecutiva:

1. Dominio de un conocimiento funcional (instrumental): Un gerente necesita tener un conocimiento profundo de la disciplina en la cual trabaja. No se trata de mostrar solo habilidades

técnicas, sino demostrar un dominio general, sólido y abarcador del área en la cual se desenvuelve su equipo. Y que su equipo lo note cada vez que un momento de confusión o tensión lo requiera.

2. Conocimiento de las estructuras y sistemas de organización: Un manager precisa tener en cuenta varios factores que impactan sobre la compañía entera. Necesita un conocimiento cabal de los procesos organizacionales para ser capaz de dirigir su equipo en pos de resultados. Un manager sabrá cómo “afinar” el empleo de recursos materiales y humanos, estrategias, financiamientos, etc. si conoce cómo funcionan los sistemas.

3. Conocimiento de planeación: Saber cómo planear ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos sin presionar excesivamente a sus empleados. Cuando diseña un “plan realista”, un manager puede guiar a su equipo de forma tal que cada uno de los integrantes dé su máximo en línea con la visión general de la compañía.

4. Conocer a sus clientes: Un gerente de éxito siempre toma en consideración al consumidor, intenta entender sus necesidades para implementar maneras de satisfacerlas a través precisamente del producto o servicio que ofrece. Así, se aseguran altos grados de lealtad y confianza que el consumidor deposita en la empresa.

5. Medición del performance: El crecimiento es importante para la organización pero es consistente sólo cuando se le da también la debida importancia a la calidad del servicio o producto ofrecido. Un manager es responsable por asegurar que su equipo produzca acorde a los estándares de calidad estipulados en la visión de la empresa.

6. Flexibilidad ante los cambios: En un entorno empresarial y de negocios tan dinámico, el cambio se ha convertido en la palabra de orden para el funcionamiento de una compañía. Un gerente debe ser capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes de su organización y además, debe comunicarlas propositivamente a los miembros de su equipo.

En el caso en estudio está el gerente técnico de características visibles para sus colaboradores donde se limita al contacto con la gente, en ocasiones el vocablo correcto que debe poseer un gerente general o dueño de una empresa frente a sus subordinados, tiende a desprenderse y caer, situación denunciada por distintos jefes de áreas al comité paritario y RR.HH., además vistas por el mismo gerente de operaciones, donde le ha hecho ver que esas no son formas adecuadas y los efectos que podría causar legalmente su actitud. Se relaciona sólo con los que considera buenos trabajadores y son de su confianza por haber sido reclutados por él. En reuniones de pauta del área de técnica, valida su posición como dueño sin tomar las opiniones o visiones de su socio, de los jefes de área u otro gerente.

En las actividades extra programáticas de la empresa, se limita a sentarse o compartir con el grupo de colaboradores cercanos dentro de la oficina, sin saludar ni acercarse al resto, se mantiene al final de la oficina.

Para contar con su participación en reuniones de planificación con distintas áreas de administración, se le envía un correo como al resto, el cual no es respondido, dejando de asistir a dichos encuentros. En ocasiones se realizan juntas si él mismo cita a su oficina para revisar alguna situación que le acongoja.

Para la evaluación anual de beneficios que se otorga a los empleados, sólo asiste su socio, dejando a RR.HH y jefes de área fuera de esta discusión.

Por la actitud constante que no mejora del gerente de técnico, se han ido profesionales claves para el desarrollo de especialistas en los proyectos como: el gerente de ingeniería, ingenieros de proyectos, topógrafos de terreno y proyectistas especialistas que han afectado en la calidad de las entregas programadas para un cliente.

Por la misma razón el personal dependiente a su área prefiere ver los temas directamente con el socio de éste o con RR.HH si correspondiese.

CAPITULO II. Marco Teórico

Los estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional son muestra del interés por este tema y la importancia que tiene para el crecimiento continuo de las empresas, sin importar el tamaño.

Para comprender acerca de este tema de investigación se presentan a continuación las variables de estudio y los elementos de cada una para una mayor profundización sobre la importancia del liderazgo en la toma de decisiones:

2.1 Liderazgo

El liderazgo es la influencia que ejerce un individuo dentro de un grupo, en donde quien lo ejerce desempeña un rol referencial en su entorno, siendo el pilar del grupo de trabajo para que, en conjunto, desarrollen con éxito el logro de los objetivos en común.

Un sujeto con liderazgo se caracteriza por saber conducir a una organización, tener visión de futuro, ya que mira a largo plazo marcando con objetivos para la organización. Además se anticipa a los cambios, persigue el bien tanto de la organización como el particular de cada uno de los integrantes y toma la iniciativa, gestiona, convoca, promueve e incentiva los cambios y las mejoras.

Según los expertos encontramos las siguientes definiciones de lo que es el Liderazgo:

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) mencionan que aunque algunas personas tratan los términos capacidad de dirigir y liderazgo como sinónimos, los dos deben distinguirse. De hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero sólo puede haber administradores, como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esos roles. Separar el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas. Permite al liderazgo distinguirlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir. (pp.430)

Koontz, Weihrich y Cannice (2008) también indican que el liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras, la disposición de las personas a seguir a un individuo es lo que hace líder a una persona. Más aún, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades, y responde al permanente deseo de cualquier ser humano de mejorar.

Liderazgo y motivación están relacionados entre sí, al comprender la motivación podemos entender de mejor manera lo que las personas quieren y por qué actúan de esa manera. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino que crean el clima organizacional desde sus gestiones. Estos dos factores, clima laboral y motivación son tan importantes para el liderazgo, como para la capacidad de dirigir una empresa. El entorno o clima puede ser un motivador limitante adentro de una organización. (p. 440).

Hunter (como se citó en Martínez 2012) afirma que el liderazgo son las habilidades del líder las cuales influyen sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira esta confianza.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011) exponen que para ellos liderazgo es el proceso de transformar las organizaciones desde lo que son hasta lo que el líder desea que sean.

En cambio el Líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él (Bass, 2008, p. 25). En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio (Fiedler, 1967). El enfoque de este trabajo está en el proceso de liderazgo y no en la persona en sí misma, por lo que conceptos como gerente, jefe, encargado, superior, son utilizados como sinónimos de líder para referirse al individuo que ocupa una posición formal dentro de la organización y del que se espera desempeñe su rol de liderazgo (Yukl, 2009). En este sentido, dependiendo de la posición que guarde el individuo en el contexto, puede ser considerado tanto líder como seguidor.

Martínez (2012) establece que el líder en una empresa es, en definitiva, el responsable de los éxitos. No todas las personas ejercen igual el liderazgo, algunos opinan que deben ejercer la autoridad para lograr la conformidad, otros consideran que un equipo satisfecho y libre de conflictos puede ser más productivo. Hay quien interpreta su función en un sentido jerárquico, que maneja desde arriba el flujo de mensajes y órdenes. En la mayoría de los casos, el líder tiene que luchar con los riesgos inherentes al ejercicio de la autoridad. El líder debe saber interpretar los deseos y las necesidades de todas las personas, ganarse su confianza, conocer sus posibilidades, ayudar a desarrollar sus capacidades, saber organizar y dirigir el trabajo. Esta responsabilidad exige imaginación y creatividad en los directivos.

Una característica importante que el líder debe poseer es la autoridad, la cual se apoya en cinco aspectos importantes que son:

- Integridad (cumplir las promesas)
- Confianza
- Responsabilidad
- Valor y entereza
- Deseo de éxito

Crobu (2016) refiere que un pensamiento común es que las personas famosas o líderes, por haber logrado el éxito a través de sus resultados en una disciplina, son personas extraordinarias cuyo talento les llevó hacia la cumbre por el mero hecho de poseer facultades asombrosas y fuera de lo común. Pero no es el talento lo que predice el éxito de una persona, sino sus resultados los que explican su talento en la incertidumbre, las personas que han cosechado resultados sobresalientes son individuos que en un determinado momento de su vida

decidieron hacer algo excepcional, pero antes de ello eran personas simples y llanamente ordinarias, no consiguieron resultados extraordinarios por ser extraordinarias, sino que hicieron cosas extraordinarias que les convirtieron en extraordinarios. Actuaron antes de tomar y obtener esos resultados, convirtieron su decisión en acción, y su acción en resultados.

En estudios del patrón de varias de estas personas, se encuentra un mínimo común denominador, la esencia de su talento, especificado en características personales que les relaciona a todos, como si fueran ingredientes de una receta. En todos los casos analizados están presentes 7 talentos del liderazgo que son:

- Esfuerzo
- Pasión
- Valentía
- Oportunidad
- Resistencia
- Perseverancia
- Atención presente.

2.1.1 Tipos de Liderazgo

Entre los intentos más importantes por estudiar en grupos controlados los efectos de distintos climas sociales o estilos de liderazgo se encuentra la investigación de Lewin, Lippitt y White (1939), con el desarrollo de la siguiente tipología:

- a. Autocrático: las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French y Raven, 1959/2001).

- b. Democrático: las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones (Adams y Yoder, 1985).

- c. Laissez-faire: el líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al laissez-faire como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo (Avolio y Bass, 2004).

Aun cuando el objetivo del experimento era estudiar las conductas agresivas en grupos pequeños y no los estilos de liderazgo, al reproducir experimentalmente los climas autocrático, democrático y de no liderazgo, la misma sirvió para estimular gran parte de la subsecuente investigación.

2.1.2 Enfoque del comportamiento

A partir de los años 40s la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. No se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que generan influencia (Northouse, 2007). De esta forma y aun cuando surgieron distintas teorías, todas ellas reconocieron principalmente dos tipos generales de comportamientos:

- Los orientados hacia las tareas: El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo.
- Los orientados hacia las personas: El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores.

Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos (Horton y Farnham, 2007, p. 434). La vigencia de esta dicotomía se confirmó en un sector militar del Reino Unido (Cowsill y Grint, 2008).

Distintas son las definiciones que se han formulado dentro del enfoque del comportamiento (Bernard, 1948/1997; Cartwright y Zander, 1968b; Bowers y Seashore, 1966; Hemphill y Coons, 1957; Northouse, 2009). No obstante, todas ellas concuerdan en considerar al liderazgo como el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra

dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos.

En conclusión, el enfoque asume estar ante la presencia de un líder cuando despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas y será eficaz en la medida en que logre combinar las ventajas de un enfoque más democrático que contribuye al compromiso, participación y satisfacción, con uno autocrático que genera orden, soluciones y consistencia (Bass, 2008).

2.1.3 La Comunicación

Según (Andrade, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones. No podemos decir “comunicación es”, sino “yo le llamo comunicación a”. Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera. Bajo esa premisa, podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

- Primero, como un proceso social: desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

- Segundo, como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

- Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).

En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- **Comunicación interna:** Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- **Comunicación externa:** Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto para ver sus productos, servicios o generales se conoce como Relaciones Públicas o Publicidad.

Para (Castro, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Por lo que también se distinguen tres aspectos:

- 1) Ocurre en un sistema complejo y abierto, que es influenciado y lo refleja al medio ambiente.
- 2) Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3) Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

El autor (Rebeil, 2010, págs. 87,88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”. La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Según (Andrade, 2010, pág. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Para (Chiang, 2012, pág. 87) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los

diferentes departamentos de la organización empresarial. Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente.

A criterio de (García, 2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

✓ **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.

✓ **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

2.1.4 Trabajo en equipo

Landy y Conte (2005), determinan que es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

Robbins y Coulter (2007) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias.

Robbins y Coulter (2007) enseñan, que el desarrollo de los equipos es un proceso dinámico y la mayoría se encuentran en un estado continuo de cambio, aunque los grupos quizá nunca alcancen una estabilidad completa, existe un patrón general que describe cómo evoluciona

la mayoría de ellos. Esta evolución se divide en formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y suspensión, las cuales son descritas a continuación:

- La primera etapa la formación, tiene dos aspectos. En primer lugar, los colaboradores se interrelacionan con otros individuos debido a la asignación de trabajo, como en el caso de un grupo formal o por un objetivo común. Una vez que el grupo está conformado inicia la segunda parte de la etapa de la formación, la cual involucra la definición y establecimiento de los objetivos y dar una estructura al equipo de trabajo, durante esta etapa existe una gran cantidad de incertidumbre y cada miembro comienza a verse y sentirse como parte de un equipo.
- La segunda etapa de tormenta, se caracteriza por discrepancias dentro del equipo de trabajo. Cuando esta etapa finaliza se establece una jerarquía de liderazgo el cual permite crear una dirección para el grupo.
- La tercera etapa es aquella en la que se desarrollan las relaciones y el equipo comienza a unirse, ya que en este punto existe un fuerte sentido de identidad grupal y camaradería. En esta etapa se establecen normas de acuerdo a la estructura de grupo y se asimila una expectativa de lo que es el comportamiento correcto entre cada uno de los miembros.
- La cuarta etapa se refiere al desarrollo de un equipo funcional y aceptable, el grupo tiene un enfoque de cada uno tener una tarea asignada y poderla desempeñar.

- Los grupos temporales tienen otra etapa la cual es la separación del equipo, en donde el enfoque principal es la conclusión y cierre de actividades y tareas.

En la enciclopedia de la psicología tomo No. 2 (2008) se establece que en las distintas culturas o sociedades el hogar es primer grupo social en donde una persona se desarrolla y donde se abre paso para poder adquirir nuevos conocimientos, durante todo el proceso de crecimiento las personas amplían su ámbito de relaciones sociales con distintas personas. Uno de los aspectos que influye de forma decisiva la capacidad de relación social de un niño es el establecimiento de sólidos vínculos efectivos que suelen desarrollarse en los primeros meses de vida. Generalmente las personas desarrollan vínculos con las personas que tienden a ser más cercanas, y este vínculo le permite sentirse seguro ante situaciones o personas nuevas, cuando existe este tipo de seguridad o de soporte aumenta su ámbito de relaciones sociales.

Baron y Byrne (2005), comentan que un grupo puede tomarse como dos o más personas que interactúan unas con otras, sugieren que normalmente para formar parte de un grupo, los individuos tiene que interactuar con los demás, directa o indirectamente, así como también de alguna manera deben ser interdependientes, ya que influyen en los demás, también sugiere que la relación debe ser relativamente estable y que los individuos deben de compartir metas que todos desean alcanzar. La interacción de los grupos debe estar estructurada de alguna forma, de modo que cada miembro del equipo debe realizar funciones similares o se compartan las tareas.

Palomo (2011) comenta que existen algunas diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento. En ocasiones, se crea una confusión respecto a dos conceptos los cuales son grupo y equipo. Las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al

tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada uno de los colaboradores, por lo tanto no existe una meta común, un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y tienen claro que los demás son claves para la consecución de los mismos. Es necesario pasar por varios estadios y evolucionar desde ahí inicialmente los grupos hasta ser un equipo de alto rendimiento, entre los diferentes estadios se encuentran los siguientes:

- Grupo de trabajo, las personas de este grupo participan e interactúan principalmente en un grupo de trabajo para compartir información, cada persona asume sus responsabilidades pero no hay necesidad de responsabilidades compartidas.
- Seudoequipo, el cual es un grupo de personas que se hacen llamar equipo, sin embargo no existe coordinación alguna y no establecen responsabilidades conjuntas.
- Equipo potencial, grupo que posee conciencia de la necesidad de mejorar e incrementar el rendimiento, sin embargo no lo consiguen en totalidad por falta de claridad en los objetivos comunes, la disciplina y un enfoque común.
- Equipo verdadero, caracterizado por la existencia de personas con competencias complementarias y con sentimientos de responsabilidad compartida.
- Equipo de alto rendimiento, es el máximo estadio al cual se puede aspirar, en donde los miembros del equipo se sienten comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio y de los demás.

Gutiérrez (2010) indica que, los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación son descritas:

- ✓ Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores.
- ✓ Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás.
- ✓ Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar.
- ✓ El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

En contraste con los puntos anteriores que propician el camino al éxito de los equipos, algunos de los aspectos que llevan a los equipos al fracaso son la falta de un clima organizacional agradable, los objetivos no son claros, existencia de negatividad, egoísmo, falta de motivación, perseverancia, confianza, falta de conocimientos, habilidades para el trabajo y para el análisis de los problemas.

Walker (como se citó en Gutiérrez, 2010). Describe que el comportamiento de todo trabajador tiene lugar en un contexto social, las investigaciones han demostrado la importancia de reconocer la dinámica del grupo y las superaciones de un miembro individual del grupo.

2.1.5 Motivación

Actualmente, se considera que la motivación es el potencial que conduce el comportamiento, ya sea aceptable o inaceptable. Expresando en aspectos motivacionales, a acercarnos a metas y rendimientos anhelados o a distanciarnos de situaciones que deseamos eludir (Fischman et al, 2015).

Según Koontz et al (2012), la motivación es una nominación general que se utiliza para nombrar a todo tipo de estímulos, aspiraciones, carencias, ansias y fuerzas semejantes; por ello, manifestar que los gestores motivan a los colaboradores es reconocer que realizan diversas actividades con el fin de satisfacer tales impulsos y anhelos, y que los incitarán a trabajar de la forma deseada.

Los mismo autores consideran que los motivos de las personas se sustentan en “necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación” (Koontz et al, 2012, p. 388).

Asimismo, se reitera que el motivo es todo lo referente al impulso que mueve al individuo a la acción de una forma determinada o que causa una determinada conducta; donde ese empuje a la acción puede ser generado por un estímulo extrínseco y también puede ser provocado intrínsecamente por los procesos cognitivos de la persona (Chiavenato, 2009)

Por otro lado, existen gestores que motivan el esfuerzo de sus colaboradores mediante recompensas anheladas, como el reconocimiento económico y laboral, ya que las personas se esfuerzan cuando son recompensados material y/o espiritualmente. Además, se considera que la motivación es periódica, porque la satisfacción de ciertas necesidades es transitoria y fugaz, y el comportamiento de las personas es un proceso permanente de solucionar problemas y satisfacción de necesidades a la par que estas aparecen (Chiavenato, 2009).

Al respecto, Robbins & Coulter (2010, 341) sostienen que la motivación tiene que ver con las acciones conscientes del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos de la organización, obligado por la capacidad del empeño de resolver un problema o necesidad personal; tal conceptualización está basada en tres conceptos clave: “energía, dirección y perseverancia”; ya que un ser motivado se esfuerza bastante para alcanzar los propósitos de la empresa y, a la vez, resolver un problema o satisfacer sus necesidades.

Según Navarro (2008), prácticamente la totalidad de los trabajos arriba a las mismas conclusiones sobre los aspectos motivadores y los factores de satisfacción laboral del trabajador manual de la construcción; destacando que los propios trabajadores reconocen al vínculo entre colaboradores como el único factor positivo de la motivación extrínseca, fenómeno que se manifiesta en el compañerismo y las buenas relaciones que existen en los equipos de trabajo;

mientras que las recompensas intrínsecas vinculadas con las características del trabajo en construcción resultan necesarias e importantes para obtener satisfacciones personales y goce por la labor realizada en forma creativa e innovadora, logrando productos tangibles y útiles para la sociedad.

2.1.6 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Chiavenato (2007) sostiene que las fuentes teóricas más conocidas acerca de la motivación están vinculadas con las necesidades humanas, que han sido estudiadas por Abraham Maslow; quien consideraba que éstas se hallan clasificadas en una pirámide acorde con su significación en relación al comportamiento humano. En la parte inferior de la pirámide aparecen las necesidades más simples y recurrentes (necesidades primarias), en tanto que en la parte superior se encuentran las más complejas e intelectuales (necesidades secundarias) tal como se observa en la figura N° 1.

Al respecto, según Koontz et al (2012), las necesidades humanas básicas que Maslow consideró en orden de importancia ascendente son las siguientes:

- 1) Necesidades fisiológicas: abarca las necesidades elementales para poder vivir, como comida, agua, energía, protección y siesta; según Maslow, estas son las necesidades humanas básicas que deben ser satisfechas para conservar la vida; caso contrario, ninguna otra necesidad motivará a los seres humanos.

- 2) Necesidades de seguridad: los individuos desean estar libres de riesgos físicos y del miedo de perder el puesto laboral, las pertenencias, los nutrientes o la protección.
- 3) Necesidades de afiliación o aceptación: en vista que los seres humanos son seres sociales, requieren de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptados por sus semejantes.
- 4) Necesidades de estima: una vez que las personas son aceptadas, propenden a desear ser consideradas en alta estima, tanto por sí, como por los demás. Necesidad que provoca satisfacciones como el dominio, la trayectoria, el estatus y la autoconfianza.
- 5) Necesidad de autorrealización: máxima necesidad que refleja el ansia de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, optimizar el propio esfuerzo y alcanzar algo.

En conclusión, se reconoce que existen diversos indicadores acerca de los tipos de motivación; algunos promueven los estímulos externos como los premios; mientras que otros, se preocupan por desarrollar el compromiso consciente de sus colaboradores; sin embargo, en el presente estudio se considera ambos como dimensiones de la primera variable de trabajo. Para ello se utilizó de la motivación intrínseca los indicadores de alcance de resultados enfocándonos al logro, reconocimiento de los obreros en sus actividades que obliga a ellos mismos a realizar actividades productivas; y por la motivación extrínseca se consideró beneficios laborales, políticas y organización de la empresa; se entiende el salario y cumplimiento de beneficios sociales, premios y bonos; y la supervisión, relación con los compañeros y estabilidad en el empleo, siendo un sector donde la mano de obra es temporal, constan de un régimen laboral especial y las actividades se controlan diariamente para el logro de los objetivos.

Figura N° 1

Pirámide de necesidades humanas de Maslow:



Fuente Maslow, Teoría de la motivación (1943)

2.2 Toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005) mencionan que todos los integrantes de una organización toman decisiones en algún momento guiándose por varias alternativas, además los que deciden sobre el fin con que se penetrará una organización en el mercado laboral son los directores, pues los jefes de nivel medio o inferior toman decisiones más enfocadas a su puesto de trabajo, tomando en cuenta los problemas que surjan con sus empleados, además cabe mencionar que en cierta manera sus empleados también toman decisiones que pueden afectar su puesto de trabajo o a la organización directamente, pues aunque parezca que las tomas de decisiones parezca sencilla de elegirse deber llevarse un proceso antes de decidir la mejor opción.

Los mandos medios toman decisiones basándose en un procedimiento el cual debe regirse a las reglas de la organización, puesto que cada procedimiento debe contener alternativas que lo lleven a tomar la mejor decisión para su puesto de trabajo.

Mientras que nos indica Wehrich, Cannice y Koontz (2017) que la toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión.

Al saber que la toma de decisiones consiste en tomar una alternativa entre varias, se deben considerar diferentes factores, es por ello que Koontz, Wehrich, Cannice (2008) dan a conocer los factores cuantitativos como factores que miden en términos numéricos y los factores cualitativos o intangibles como factores difíciles de medir numéricamente. (p.159).

Robbins y Coulter (2005) indican que para que se inicie un proceso de toma de decisiones, debe existir un problema, el cual deberá ser planteado para conocer la situación en la que se encuentran y cuál es la situación en la que desean estar, pues es así como los gerentes se dan cuenta de la situación en la que se encuentran, las cosas deberían marchar como los gerentes lo esperan, pero si esto no es así existe una discrepancia. Pero esto no es suficiente para que se trate de un problema. (pp.134).

2.2.1 Modelos de toma de decisiones

Lussier y Achua (2011) explican que la ambigüedad y las circunstancias siempre cambiantes del entorno actual requieren que los líderes sepan cuándo tomar las decisiones y

cuándo permitir que el equipo lo haga, por lo tanto se analizará la toma de decisiones conforme a dos modelos:

- **Modelo de toma de decisión centrado en el líder:** la forma en que un líder dirige una reunión de equipo afecta en gran medida si se expresan las ideas de los miembros de este.

Si un líder de equipo adopta un poder por posición y utiliza un enfoque directivo descendente, las respuestas de los miembros del equipo tenderán a ser cuidadosas y cautelosas. De acuerdo con ese modelo de toma de decisiones, el líder ejerce su poder de iniciar, dirigir, orientar, instruir y controlar a los miembros del equipo.

Este enfoque en el líder señala la siguiente descripción para el éxito:

a. El líder se debe enfocar en la tarea e ignorar los sentimientos personales y las relaciones siempre que sea posible

b. El líder debe buscar opiniones e intentar llegar a un acuerdo, pero nunca renunciar al derecho de hacer las elecciones finales.

c. El líder debe mantener el control de la discusión del grupo en todo momento y debe detener de manera adecuada y firme las acciones y discusiones irrelevantes.

d. El líder debe esforzarse por mantener una discusión racional y lógica sin ningún arrebató emocional.

e. El líder debe cuidarse de amenazas a su autoridad en el grupo y pugnar, si es necesario, para mantenerla.

Mientras que este rol de liderazgo produce algunos resultados favorables en ciertas situaciones, algunos científicos del comportamiento indican que conlleva sus inconvenientes. Las juntas se realizan en forma ordenada y se toman las decisiones, pero los miembros se vuelven apáticos y resentidos, lo que lleva a una disminución en la participación y la calidad de las decisiones. La aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo puede ponerse en riesgo, si ellos se sienten presionados y son incapaces de influir en las decisiones de forma significativa.

- **Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo:** se desarrolla cuando la información pertinente y los expertos están dispersos entre distintas personas, cuando se necesita la participación para obtener el compromiso necesario. Al momento de concentrar el poder en un individuo se daña al equipo. Es por ello que se hace necesario utilizar el empowerment porque resulta ser una fuerza de trabajo más dedicada, energética y creativa. Una forma de hacer esto es el de reemplazar los enfoques de administración jerárquica que están centrados en el líder, por los equipos. La finalidad de este modelo es que se pueda confiar en los empleados para tomar decisiones acerca de su trabajo, quienes pueden ser capacitados para adquirir las habilidades y capacidades necesarias para hacerlo y lograr así que la eficacia organizacional se mejore.

La perspectiva centrada en el equipo ofrece a los líderes las siguientes prescripciones para el éxito:

- a. El líder debe escuchar en forma atenta, observar las señales no verbales y estar consciente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los miembros. Al hacerlo, el líder debe considerar al grupo como una entidad colectiva o sistema social, más que una colección de individuos.
- b. El rol del líder debe ser, fungir como consultor, consejero, maestro y facilitador, más que como director o gerente del equipo.
- c. El líder debe modelar los comportamientos de liderazgo apropiados y alentar a los miembros a aprender a desempeñar ellos mismos estos comportamientos.
- d. El líder debe establecer un clima de aprobación para la expresión de ideas.

Las ventajas de la toma de decisiones centradas en el equipo es que pueden mejorar la calidad de la decisión, aleja gran parte de la acción de toma de decisiones del líder, lo cual le libera para pensar de forma estratégica, permite que la responsabilidad se distribuya entre varias personas, lo que facilita el respaldo para algunos tipos de decisiones no populares y resulta en un compromiso más alto por parte de los miembros del equipo para implementar decisiones, en comparación con las que se toman solo por el líder. Las desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo es que puede tardar más tiempo que las decisiones que toma sólo un líder, pueden ser egoístas y contrarias a los mejores intereses de la organización, si los miembros del equipo tienen objetivos o prioridades distintos, puede terminar por ser un deficiente compromiso más que una solución óptima, cuando los miembros del equipo no pueden estar de acuerdo entre ellos.

Se han analizado ambos enfoques y se ha encontrado que el modelo centrado en el equipo es más eficaz en algunos equipos, aunque se necesita más investigación para determinar la extensión y límites de su utilidad. Es más probable el caso de que ningún enfoque sea adecuado o no, sino que todo dependa de la situación y las circunstancias.

Amaru (2008) considera que, tan importantes es el proceso de decidir para la administración que se puede entender a los dos como sinónimos porque al administrar automáticamente está tomando decisiones y viceversa. Existen diversos tipos de decisiones administrativas o gerenciales que se relacionan con los siguientes aspectos de la empresa y del trabajo del emprendedor o administrador:

✓ **Futuro y Objetivos:** las decisiones de planeación son las que están relacionadas con el futuro de la empresa. Su alcance va desde el futuro inmediato “¿cómo voy a pagar las cuentas de la semana que viene?” hasta el largo plazo que exige la visión del emprendedor “¿qué productos y servicios debo aumentar a la línea en los próximos años?”.

✓ **Administración de recursos:** está relacionada con tareas de planeación y organización de actividades de las personas y de otros recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las decisiones sobre recursos son aquellas que involucran la división de responsabilidades entre el administrador y los miembros de su equipo, la organización de una red de proveedores o la forma de atender al cliente, la ejecución y el control de actividades planeadas también. Las decisiones más importantes sobre la utilización de recursos involucran la definición de políticas y procedimientos para la resolución de problemas de forma programada.

Las políticas y procedimientos funcionan como decisiones automáticas, las cuales se aplican sin que sea necesario hacer consultas. Por ejemplo, la decisión de aceptar como cliente de arrendadoras solo a personas que puedan comprobar una renta y residencia, es una política que evita muchos problemas, a menos que los documentos presentados sean falsos. En este caso se trata de una situación imprevista y por lo tanto, de un problema.

✓ **Resolución de problemas:** los problemas son situaciones imprevistas que causan incomodidad, frustración y pérdida. Todos los días, cualquier emprendedor o administrador se enfrenta a muchos problemas. Algunos son más simples, como un cheque devuelto de un cliente, mientras que otros son más complejos, como un defecto sistemático en los productos o un incendio que destruye instalaciones. Para perfeccionar la función como administrador, se debe entender y diagnosticar los problemas al identificar relaciones de causa y efecto, así como pensar en forma creativa para generar alternativas y razonar de manera crítica para evaluar y elegir las mejores opciones.

2.2.2 Administrar y decidir

Rivas (2013) explica que para administrar es necesario tomar decisiones, elegir, renunciar, enfrentar lo incierto, lo impredecible, lo inesperado. Como protección ante la impotencia que genera la incertidumbre, el administrador suele evadir su responsabilidad en el proceso de toma de decisiones pero aún al no decidir ya está asumiendo una alternativa. Por tanto, el decidir o no, conlleva inevitablemente a efectos inesperados. Asumir la responsabilidad consciente de las elecciones pareciera ser una posibilidad más coherente que su negación, especialmente cuando las decisiones pueden generar efectos secundarios en grupos sociales como una organización empresarial. Las decisiones organizacionales y sus posibles efectos,

individuales y colectivos, son tan relevantes para la práctica de la administración como para su investigación.

En los procesos administrativos, pero particularmente en los de dirección, las decisiones juegan un rol protagonista. En el caso de la definición e implementación de la estrategia, por ejemplo, requiere que se tomen decisiones en el camino hacia la construcción del futuro organizacional. El interés por reflexionar sobre las decisiones en el contexto empresarial, exige entonces la revisión tanto de contextos como de conceptos relacionados con la estrategia.

Delimitar el contexto de la administración en el cual se estudian las decisiones, es tan importante como referirse al contexto en el cual se hacen evidentes los límites de la estrategia. En el despliegue del proceso decisorio se hace imprescindible el análisis de la racionalidad, o mejor, de las racionalidades que lo caracterizan.

Jones y George (2014) explican que las decisiones que los gerentes toman en todos los niveles de las compañías grandes y pequeñas pueden tener un efecto tremendo sobre su crecimiento y prosperidad, así como permite el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés. Pero esas decisiones pueden ser muy difíciles de tomar porque están cargadas de incertidumbre, lo cual se convierte en un reto muy importante para los directores ya que la forma en que los gerentes toman decisiones tanto individuales como grupales y organizacionales, determinan el desempeño de los colaboradores y la eficacia de las empresas.

Existen dos tipos de decisiones importantes para los gerentes:

A. Toma de decisiones en respuesta a oportunidades: ocurre cuando los gerentes buscan la forma de mejorar el desempeño organizacional para beneficio de clientes, empleados y demás grupos de interés.

B. Toma de decisiones en respuesta a amenazas: se produce cuando acontecimientos internos o externos de la organización afectan negativamente el desempeño organizacional, circunstancia en la cual los gerentes buscan formas de mejorar el desempeño.

La toma de decisiones es fundamental en la labor de los gerentes, y cada vez que ellos se dedican a planear, organizar, dirigir y controlar, no cesan de buscar formas de tomar las mejores decisiones para incrementar el desempeño organizacional y evitar costosos errores.

2.2.3 El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

Robbins y Judge (2013) describen que todos los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o donde ubicar una nueva planta de manufactura. Los gerentes de niveles medio o bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los nuevos elementos y deciden como habrán de darse los aumentos de salario. Los trabajadores operativos deciden cuanto esforzarse en sus labores y si acatarán o no una petición del jefe.

Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que históricamente estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional no obstante la manera en la que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones. La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos, porque para lo que algunos es un problema para otros sería un estado satisfactorio. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión, es un asunto de percepción.

Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información, es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? será la percepción de quien tome la decisión, la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más el proceso de percepción afectara la elección final, por lo tanto es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

2.2.4 Toma de decisiones eficaz en el mundo actual

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) el mundo comercial de hoy en día gira en torno a la toma de decisiones, con frecuencia riesgosa, por lo general con información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo. La mayoría de los gerentes toman una decisión tras otra y como si no fuera suficientemente difícil ahora es más arriesgado que

nunca. Las malas decisiones pueden costar millones. ¿Qué deben hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en un mundo que cambia rápidamente?

A continuación se presentan algunas alternativas para tener presente en la toma de decisiones:

1. Comprender las diferencias culturales: todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones sin embargo deben tener presente que ésta depende de los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento de las personas involucradas.

2. Saber cuándo rendirse: si es evidente que una decisión no está funcionando, no se debe temer a bajar el interruptor, ya que muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren creer que su decisión fue mala. Se apegan tanto a una decisión que se rehúsan a creer que deben cambiar de rumbo. En el entorno dinámico actual, ese tipo de pensamiento en la actualidad se debiese ir diluyendo.

3. Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones: los expertos dicen que un proceso efectivo tiene seis características:

- Se enfoca en lo que es importante.
- Es lógico y consistente.
- Reconoce tanto el pensamiento subjetivo como el objetivo y combina el pensamiento analítico con el intuitivo.
- Sólo requiere la información y el análisis necesario para resolver un problema en particular.
- Fomenta y guía la acumulación de información importante y de opiniones informadas.

- Es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible.

4. Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado: esta sugerencia proviene de Karl Weick, un psicólogo organizacional, quien ha pasado su carrera estudiando organizaciones y cómo trabajan las personas, a tales empresas las denomina organizaciones muy confiables y dice que comparten cinco hábitos, no se dejan engañar por su éxito, confían en los expertos de primera línea (trabajadores que interactúan diariamente con los clientes, productos, proveedores, etc.), permiten que las circunstancias inesperadas proporcionen la solución, aceptan la complejidad y por último se anticipan pero también conocen sus límites.

2.5 Valor de negocios de una toma de decisiones mejorada

Laudon y Laudon (2008) indican que es necesario medir el valor de una toma de decisiones mejorada y presentan un ejemplo del valor económico que representa en una empresa estadounidense que tiene ingresos anuales por 280 millones de dólares y 140 empleados. La empresa ha identificado diversas áreas clave donde inversiones en nuevos sistemas podrían mejorar la calidad de la toma de decisiones. A continuación se presenta un cuadro que proporciona estimaciones seleccionadas de valor anual (en forma de ahorros en costos o de mayores ingresos) proveniente de una toma de decisiones mejorada en áreas seleccionadas de la empresa.

En la tabla N°1 se puede apreciar que las decisiones se toman en todos los niveles de la empresa y que algunas de estas son comunes, rutinarias y numerosas. A pesar de que el valor de

mejorar una sola decisión podría ser pequeño, la mejora de cientos de miles de “pequeñas” decisiones se conjunta para conformar un valor anual significativo para la empresa.

Tabla N° 1

Valor de Negocios en la Toma de Decisiones:

DECISIÓN DE EJEMPLO	ENCARGADO DE TOMAR LA DECISIÓN	NÚMERO DE DECISIONES ANUALES	VALOR ESTIMADO PARA LA FIRMA DE UNA SOLA DECISIÓN	VALOR ANUAL
Asignar soporte a la mayoría de los clientes valiosos	Gerente de cuentas	12	\$ 100 000	\$1 200 000
Predecir la demanda diaria del call center	Administración del call center	4	150 000	600 000
Decidir los niveles de inventario de piezas a diario	Gerente de inventario	365	5 000	1 825 000
Identificar ofertas competitivas de los principales proveedores	Gerencia de nivel superior	1	2 000 000	2 000 000
Programar la producción para surtir pedidos	Gerente de manufactura	150	10 000	1 500 000
Asignar mano de obra para completar un trabajo	Gerente del piso de producción	100	4 000	400 000

Fuente. Laudon y Laudon (2012).

2.3 Relación entre ambas variables

2.3.1 Consecuencias de un mal liderazgo en una organización

(pyme.lavoztx.com) Los malos líderes pueden tener un impacto negativo en los empleados y pueden hasta dañar a la compañía. El mal liderazgo afecta la capacidad de la empresa de retener empleados y afecta la integridad del personal, la motivación y la productividad. Comprender las características de un mal líder ayudará a evitar cometer ciertos errores y reforzar las habilidades de liderazgo:

- **Falta de comunicación:** los líderes poco efectivos no valoran la comunicación con sus empleados. Un mal líder quizás pase largos periodos de tiempo encerrado en su oficina o ignore los correos y llamados de los empleados. Consideran que escuchar a otros no es prioritario y seguramente interrumpen mientras un empleado habla y abandonan la conversación. Los malos líderes no escuchan las opiniones de los demás y no parecen importarles. Los malos comunicadores también pueden ser poco efectivos para transmitir información nueva sobre políticas y procedimientos corporativos, que pueden afectar el trabajo de los empleados.
- **Microgestión:** los microgerentes no pueden evitar involucrarse en los detalles más pequeños de las tareas de sus empleados. Si bien se aseguran de que todo se haga a su manera, los empleados pueden estar disconformes con la falta de responsabilidad y autonomía que se les otorga. Profiles International afirma que los microgerentes pueden ser inseguros, o negarse a delegar por miedo a quedar opacados.
- **Expectativas poco claras:** la falta de expectativas claras puede frustrar a los empleados y afectar su capacidad de completar una tarea con éxito. Los malos líderes quizás no les digan a sus empleados cuándo se debe presentar un proyecto o alteren la fecha de entrega de repente. Los detalles de los proyectos pueden ser vagos, por lo que resulta difícil para los empleados comprender qué factores se consideran importantes. Si el proyecto implica la participación de más de un empleado, un mal líder seguramente les explicará quién es responsable de qué parte.
- **Intimidación:** los malos líderes pueden intimidar a los empleados, en general, amenazándolos con despedirlos si el trabajo no se completa de forma satisfactoria. Los

empleados de un líder negativo pueden ser reprendidos públicamente por sus errores y criticados por sus características personales. Trabajar en un entorno así baja la moral y aumenta la rotación de personal. Crear una atmósfera negativa puede ser una desventaja, porque el miedo causa tensión y, en situaciones extremas, falta de rendimiento y eficiencia, explica Ronald Riggio, doctor en “Psychology Today”.

- **Relaciones interpersonales:** los malos líderes pueden ser personas negativas que no tienen idea de cómo motivar a los demás. Pueden sentirse libres de compartir sus opiniones negativas sobre el proyecto de la compañía o el sector, en lugar de enfatizar los aspectos positivos de una situación o problema. No pueden considerar el punto de vista de nadie que no sean ellos mismos y no responden bien a las quejas o sugerencias. En algunos casos, tienen favoritos dentro del personal, y lo demuestran con claridad, a través de un trato especial y la asignación de determinadas tareas. Los conflictos entre empleados los asustan, dado que no tienen las habilidades necesarias para mediar y resolver los problemas de comunicación entre el personal.

CAPITULO III. Metodología

El método de investigación localiza y delimita el problema, va a permitir recolectar datos importantes para generar la información suficiente y pertinente para determinar si la hipótesis planteada cuenta con evidencia para ser probada o respaldada. De esta forma se pueden tomar las decisiones más acordes al caso de estudio.

3.1 El tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo y cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que la investigación de tipo descriptivo solamente estudia, interpreta y refiere los fenómenos que se relacionan y se estructuran. También cubre todo tipo de recolección de datos científicos para ordenarlos, tabularlos, interpretarlos y evaluarlos.

Achaerandio (2010) define que el enfoque cuantitativo utiliza mediciones y establece las relaciones entre variables, además es objetiva e imparcial, ya que emplea procedimientos objetivos y rigurosos al recolectar los datos y analizarlos.

3.2 Acceso de la información

Búsquedas exhaustivas, valiéndose de fuentes documentales y humanas mediante el método de captación y escalas de medición estadística para evaluar resultados.

3.3 Muestra de la Investigación

Para la realización de la investigación se contó con 63 trabajadores en marzo 2019 (los cuales laboran en todos los tipos de puestos de la empresa y sus líneas de negocio) y 21 gerentes, jefes y encargados a julio 2019, los sujetos de estudio se encuentran en un rango de edades de 24 a 50 años, de ambos géneros, sin pretensión de establecer su religión, estado civil, escolaridad, cultura y estado socioeconómico.

3.4 Instrumento

Para descubrir el nivel de liderazgo y la toma de decisiones en los coordinadores de RyH Ingeniería, se utilizó el cuestionario Ista 21, donde este cuenta con la dimensión sobre

Liderazgo y otras para analizar, busca medir los riesgos psicosociales a los que están expuestos los trabajadores, buscando mejoras justamente en ellas dimensiones con calificación baja, esto fue aplicado el marzo de 2019.

Se realizó un estudio de análisis cualitativo por observación a través de escala de Likert, para determinar el nivel de la Toma de Decisiones que tiene la compañía, estudio terminado en julio de 2019.

Capítulo IV. Resultados y Análisis de los efectos

A continuación se presentan los resultados estadísticos que presentan los resultados generales obtenidos a través de la aplicación del cuestionario SUSESO ISTAS 21 versión breve Para ello, se presenta el gráfico que constata los porcentajes obtenidos en cada dimensión.

El pasado marzo de 2019 la empresa se preparó e instruyó a través del comité de riesgos psicosociales a los trabajadores de la empresa, donde participaron todas las áreas.

4.1 Informe de Riesgos Psicosociales N° 146033 ACHS (asociación Chilena de Seguridad)

Con fecha 08 de abril de 2019 la empresa “Ingeniería y Construcción RYH Ltda.”, N° de adherente: 291551, terminó el proceso de evaluación de riesgos psicosociales a una muestra de 63 personas de un total de trabajadores que representan el 84 % del centro de trabajo “RYH INGENIERIA”.

Cuadro N° 3

Resultados generales por dimensión:

28.57 %	31.75 %	22.22 %	19.05 %	7.94 %
39.68 %	38.1 %	33.33 %	42.86 %	30.16 %
31.75 %	30.16 %	44.44 %	38.1 %	61.9 %
Exigencias Psicológicas	Trabajo activo y desarrollo de habilidades	Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo	Compensaciones	Doble presencia

Riesgo Bajo
 Riesgo Medio
 Riesgo Alto

Fuente: ACHS (2019)

Nivel de riesgo: el Centro de Trabajo presenta una prevalencia de riesgo psicosocial: “RIESGO MEDIO”.

4.1.1 Medidas Instruidas por la ACHS

De acuerdo a lo que establece el Protocolo de Vigilancia en relación a una situación de Riesgo Medio, deberá implementar medidas correctivas en las dimensiones en riesgo y reevaluar 24 meses después de la fecha de término del actual proceso en este centro de trabajo. La fecha de reevaluación corresponde al mes 04 del año 2021. Para estos efectos la forma de evaluar la presencia de factores de riesgo psicosocial, será mediante el Cuestionario SUSESO/ISTAS 21 en su versión breve.

4.1.2 Conclusión de aplicación de Ista 21

Dentro de lo preocupante de los resultados obtenidos, es que el universo que completó la encuesta es de un nivel alto de educación y profesión, por ende la causa del sueldo a nivel de mercado no es el mayor problema, pero sí en se visualiza y se analizará en:

- **Exigencias Psicológicas:** este puede ser por el estrés que se genera antes de llegar a una entrega de proyecto, es donde la empresa se juega el pago de alguna factura. Muchos trabajan varios días hasta la madrugada y al día siguiente siguen trabajando, por lo que el desgaste es muy grande. Ciertamente en esta condición de entregas se debiese planificar de mejor forma el trabajo haciendo de manera planificada y anticipada, ya que desmotiva a los participantes por las largas jornadas que han tenido que dedicar. Entre algunas causas de renuncia por desmotivación a la empresa ha sido ésta, por fallar con temas que aquejan en las reuniones de pautas y que luego se siguen repitiendo las mismas situaciones. Además de dedicar extensas jornadas laborales para luego hacer la entrega del proyecto y seguir sentado en el puesto hasta la hora de salida (19:00 horas) sin tener más nada que hacer.

- **Calidad del liderazgo:** en esta variable medida efectivamente es un tema que se está estudiando internamente por varios hechos que han ocurrido con coordinadores de áreas estratégicas de la empresa. Se refleja en los reclamos formales que existen de parte de un equipo completo hacía su jefatura, uno de ellos es el caso del área de Diseño Urbano por falta de dirección y posteriormente un reclamo formal de la jefa de la misma área por sus colaboradores. Ambos reclamos formales fueron investigados, analizados e informados a las gerencias correspondientes. Donde la medida fue sacar a un dibujante y un especialista, formando una nueva unidad llamada Seguridad Vial, equipo que con el tiempo ha demostrado que funcionan con resultados de cero observaciones en las entregas de proyectos ante el cliente.

El Laboratorio de Mecánica de Suelo es otra unidad de negocio de RyH Ingeniería, área administrada por un gerente con más de 10 años de experiencia en el área, cuyas cualidades técnicas sobresalen en los cierres de negocio que ha concluido en este último tiempo. El personal a su cargo se manifiesta descontento por las situaciones internas del área, donde no se sienten

liderados, tomados en cuenta y sin reciprocidad con el trabajo que realizan de forma extra. En este caso el área de RR.HH conjuntamente con el comité paritario han levantado sus observaciones por esta situación y en ambos casos se llegaron a la misma conclusión, el personal del laboratorio se siente fuera de la estructura de la empresa por no ser considerados con sus demandas de la falta de claridad que tienen en sus funciones y tareas, por lo que se sienten desmotivados.

Las reuniones constantes entre el gerente de operaciones con el personal del área técnica por las falta de dirección objetiva ante la planificación de tareas y desarrollo de especialidad en los proyectos, ha sido un reclamo constante, que a él también le repercute por no entregar al ciento por ciento un proyecto, ya que significa no poder cobrar como debiese. Las críticas van parte de los coordinadores de especialidades al gerente de ingeniería por no concretar pautas en las reuniones técnicas que minimicen errores y maximicen los tiempos que se trasforman en calidad.

Las situaciones antes mencionadas deben haber sido considerados por la baja evaluación de la esta dimensión, tras reunión entre la gerencia de operaciones y RR.HH se llegó al consenso que la empresa debe capacitar a todos los gerentes, jefes y encargados de áreas en temas de Liderazgo lo antes posible.

- **Doble presencia:** Es un variable importante de analizar y desarrollar, para comprender porque los trabajadores se están llevando parte del trabajo a sus hogares, y los problemas del hogar a sus labores. Tras un trabajo de Focus Group que organizó la empresa para determinar cuáles eran los factores predominantes en esta dimensión, se llegó a la conclusión del tiempo que toma el traslado del domicilio al trabajo y el poco tiempo que se dedica a la familia.

4.2 La escala de Likert

En Julio de 2019 se analizó los niveles de liderazgo y toma de decisiones a los coordinadores RyH Ingeniería, con un total de 21 coordinadores de género masculino y femenino, que forman parte de las distintas áreas y cargos de la organización.

La empresa se caracteriza por un ambiente cálido – familiar entre los trabajadores, aunque su composición gerencial está dada por dos ex compañeros de trabajo del área Ingeniería Civil. Si bien ambos socios son muy distintos en carácter, se complementan entre sí, para llevar una proyección profesional y financiera. En ocasiones la estructura se ha visto entorpecida por las directrices afectando la realización de tareas y procesos internos. Es por ello que se analizaron las dimensiones de Likert a continuación se exponen:

- 1) **Métodos de mando:** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados depende de cada socio, ya que es común que cada uno lo utilice bajo el equipo que mantiene a cargo (gerencia técnica – gerencia de operaciones), pero no logra ser transversal y unificar el tipo de liderazgo que se desea influir a los subordinados. Ya que finalmente cada trabajador toma lo conveniente para resolver algo técnico u operacional.
- 2) **Características de las fuerzas motivacionales:** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, son los beneficios que la empresa ha implementado a través de su departamento de RR.HH tales como flexibilidad horaria, permisos administrativos, Interferiados libres, horario de verano y premios a los más destacados cada año. Pero aun así los mejores evaluados terminan yéndose a la

competencia, aunque por lo general uno de los dos gerentes trata de retenerlo, nunca habido uno que se quede.

- 3) **Características de los procesos de la comunicación:** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos es informal, carece de claridad y estructura, y tiende hacer una comunicación vertical. Dado a que cada gerente tiene su propia visión de las cosas y por ello la forma de resolverla. La comunicación queda en manos de un sólo gerente el que mantiene un tipo de liderazgo democrático, el que es fácil tratar y conversar. Considerando que el área con mayor problema es justamente la del gerente que mantiene un liderazgo de caracterizas de laissez faire, es la falta de comunicación y como ésta es escasa, llega poco al resto de los trabajadores.
- 4) **Características de los procesos de influencia:** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, en este punto la empresa funciona bien, aunque no concuerda con las dificultades de comunicación, existen momentos donde todos interactúan ya sea en reuniones de equipo, de área, celebraciones o salidas a terreno. Donde se utilizan esas instancias para conversar o proponer nuevas ideas.
- 5) **Características de los procesos de toma decisiones:** La eficacia de la información en que se basan las decisiones como el reparto de funciones son algunos cambios que los gerentes debieron realizar por verse sobrepasados en sus funciones, esto llevo a un ordenamiento a nivel estructural donde buscaba ser ordenado y crear áreas de trabajo funcionales.

La toma de decisiones no está estructurada para saber quién toma decisiones en la empresa sobre algún tema, sino más bien se deduce por el cargo y responsabilidad que posee un trabajador en la empresa, siendo que esta acción en alguna ocasión fue rechazada por parte de los gerentes por decidir empezar un proyecto no autorizado (Gerente de laboratorio año 2019, inicia proyecto en Chaihuin con el área de Sondaje con personal a cargo sin autorización de los socios), sin contrato firmados, sin charlas de prevención, sólo con material propio de la unidad.

En RyH hace falta escriturar los procesos, las normas, las reglas y procedimientos que dejen claro quién decide en situaciones complejas.

- 6) **Características de los procesos de planificación:** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices a través de las reuniones de jefes de cada área para revisar y programar los tiempos de trabajo para no afectar al otro.
- 7) **Características de los procesos de control:** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias de la organización y los gerentes sigue siendo difusa por la falta de comunicación de la gerencia para saber desde donde los jefes pueden o no pueden ejercer control hacía los subordinados o externos.
- 8) **Los Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** La planeación así como la formación deseada se hace través del proceso de reclutamiento y selección de los candidatos. Es muy puntual el gasto para este tipo de capacitación. La decisión no se concreta por planes desde RR.HH, sino que la toma directamente el gerente con su persona de confianza.

4.2.1 Ventajas y Desventajas en el análisis de la Escala de Likert

Cuadro N° 4

Análisis de ventajas y desventajas del análisis de la escala de Likert:



(Cuadros de elaboración propia)

4.3 Discusión de los resultados

El objetivo general de la presente investigación fue determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los Gerentes, Jefes y Encargados de área de RyH Ingeniería.

Martínez (2012) establece que el líder debe saber interpretar los deseos y las necesidades de todas las personas, ganarse su confianza, conocer sus posibilidades, ayudar a desarrollar sus capacidades, saber organizar y dirigir el trabajo. El análisis de la escala de Likert con respecto a cómo es el liderazgo internamente, se puede indicar que relacionan medianamente con esta teoría, ya que en el estudio vemos como los grupos de dibujantes realizan varias veces el mismo trabajo por falta de directrices claras al momento de diseñar su especialidad en un proyecto. Además los coordinadores no se sienten escuchados por el gerente técnico y por este aspecto fundamental donde debiese unificar lazos e inspirarles confianza en el desarrollo de la vitalidad, es escaso.

Según Koontz y Weihrich (2013) todas las decisiones se toman en un ambiente en el que por lo menos hay algo de incertidumbre, pero ésta variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad, para ellos se corren riesgos al tomar decisiones. Sin embargo los resultados obtenidos en la escala de Likert, con respecto a la toma de decisiones, coincide con esta teoría porque se observó a través del cambio de estructuración de la organización donde el objetivo principal es mejorar la eficiencia en las entregas de los proyectos. En este caso corrieron el riesgo de nombrar al mejor en su especialización para que coordinara a un equipo de trabajo, considerando que sólo podría ser positivo este nombramiento.

El resultado confirma la teoría de Goleman, Boyatzis y Mckee (como se citaron en Palomo 2012) que indican que en el liderazgo resonante que aquellos que concuerdan mejor con los demás y los que mantienen relaciones más transparentes porque la resonancia minimiza el ruido del sistema. Esto se da entre dos o más personas cuando se compenetran en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en armonía.

Como se pudo apreciar en el desarrollo del problema, donde se menciona que se contrata a un nuevo gerente en el área técnica para que pueda relacionarse con el personal y coordinar las tareas atrasadas, debido a que el gerente técnico no le gusta relacionarse con el personal de forma directa, acá no acierta la teoría con la realidad antes señalada. La clave del liderazgo se fundamenta en la forma en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

El liderazgo es fundamental dentro de las organizaciones, puesto que todas las personas que trabajan en ella necesitan de un líder que delegue a cada uno las funciones que deben realizar, entendiendo que la persona a cargo es determinada como un jefe, por lo que este toma las decisiones por sí sólo para luego hacer que los subordinados cumplan con lo establecido. Este liderazgo que usualmente manejan los jefes es llamado autocrático, pues de acuerdo a lo que muestran los resultados de esta investigación, el estilo de liderazgo sobresaliente es el Laissez-Faire para el área técnica y Democrático para el área de operaciones con un puntaje indicando que el grupo de gerentes, jefes y encargados evaluados, coinciden en que el socio de la empresa correspondiente al área técnica, otorga poca participación a los colaboradores a cargo en la toma de decisiones y sus instrucciones son poco clara, lo que se confirma con el análisis de estudio de Likert.

Jiménez (2013) afirma que los líderes de hoy son cada vez más conscientes de la falta de confianza que separa a directivos y trabajadores, y que, sin embargo, ésta tiene que disminuir si se pretende mejorar la productividad y recuperar la innovación. Con esto no podemos coincidir con el autor porque los gerentes, jefes y encargados aun no son del ciento por ciento conscientes de que la confianza está disminuyendo según lo que plantean los trabajadores ante el comité paritario y RR.HH tras reuniones de pautas de equipos.

De acuerdo a los resultados de Ista 21, con respecto a liderazgo, se puede observar de manera general que un 77.73% no dan instrucciones adecuadamente a sus colaboradores sobre las tareas que deben realizar, sobre un 22.22% que cree tener información adecuada para realizar sus funciones de una manera adecuada en la empresa.

Con ambos instrumentos desarrollados para determinar las variables de Liderazgo y toma de decisiones, determina que por una parte la falta de Liderazgo entre ambos gerentes o socios, ha culturizado la organización de tal manera que los propios jefes de áreas asumen la misma forma para determinar situaciones o acciones en la empresa. Por otro lado a través de la escala de Likert se pudo observar las decisiones que no se tomaron en distintos periodos de la empresa, pudimos ver el ejemplo del gerente de laboratorio donde inicio un proyecto sin autorización y no tuvo ninguna sanción, siendo que expuso a la empresa a fiscalizaciones ante la Dirección del Trabajo y accidentes laborales por falta de implementos de seguridad, y capacitación.

Al igual que el caso de Diseño Urbano donde sacaron del equipo algunos integrantes para mejorar la situación, creyendo que con eso se terminaba el clima que se estaba generando, sin ver que además deben capacitar a la jefa del área para lograr los objetivos de su especialidad, para no continuar con la rotación y el desgaste de volver a enseñar a los nuevos integrantes.

Por lo anterior podemos ver que la falta de un líder en una organización por pequeña que sea, es importante que exista para llevar al éxito a una organización, sin el conocimiento de esta herramienta en la actualidad podemos llevar al termino a una PYME o MIPE, ya que vimos en la

teoría que no dejar de ser el dueño afecta de manera irreversible en la organización por la toma decisión desde un punto de vista y sin dejar ver la situación como un gerente.

4.4 Consecuencias

Las consecuencias por falta de liderazgo alineado entre ambos gerentes puede afectar en las finanzas de la propia organización, continuar con la contratación para complementar trabajos no realizados por los empleados que están o al seguir pagando horas extras por personal que no se desempeña adecuadamente en su función de dibujante, proyectista, especialista o encargado del área. Continuar pagando multas por no llegar a las entregas en las fechas correspondientes descritas en la oferta del mandante como se puede ver en el cuadro 2, puede llevar a RyH a un resultado económico no esperado donde implicaría en un futuro la minimización de los cargos en la consultora.

Al dejar pasar situaciones de bajo rendimiento profesional en la realización de tareas propias e inherentes a su cargo, frente a proyectos en reiteras ocasiones, se ha perdido el valor de la responsabilidad por parte de otros pares al ver que no hay medidas disciplinarias.

La falta de comunicación entre ambos socios debe ser clara para bajar información, metas y objetivos a los trabajadores. Las contradicciones entre ambos puede llegar a la desconfianza por el futuro de la organización ante los trabajadores, no tener claridad en los proyectos que se desarrollaran en los próximos años es una incertidumbre y formula especulaciones que genera buscar nuevos rumbos a los mejores en su especialidad.

4.5 Recomendaciones para RyH Ingeniería

Dada la importancia que tiene la toma de decisiones del directivo como aspecto fundamental de la función administrativa para el logro de la satisfacción laboral, se hace relevante proponer las siguientes recomendaciones:

- 1) Realizar de forma trimestral un plan de acción para toda la línea gerencial y coordinación que promueva la integración del personal de la empresa en donde se ponga en práctica la toma de decisiones como medio para mejorar la calidad del proceso.
- 2) Mantener la toma de decisiones como un valor por parte de los mandos medios, gerentes y socios de la empresa.
- 3) Involucrar gradualmente a los colaboradores de los cargo de mandos medios, en la toma de decisiones, pues de esta forma estarán brindando mayor confianza al equipo de trabajo.
- 4) Incluir temas relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones en las capacitaciones realizadas por la empresa dando seguimiento al cumplimiento de las mismas para mejoras continuas.
- 5) Realizar nuevas investigaciones que brinden información sobre los estilos de liderazgo y el tipo de toma de decisión que manejan los sujetos evaluados, con los test utilizados en la presente investigación.

6) Utilizar una guía que permita analizar los pros y los contras de cualquier decisión que se tome dentro de la organización basados en un árbol de decisión de la presente investigación.

7) Practicar un liderazgo que actúe con equidad y justicia, que valore la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones que competen a todo el equipo para compartir la responsabilidad y reforzar la relación entre las variables de estudio.

Referencia Bibliográfica

Arruda (2019) recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/05/26/949008/Encuesta-revela-que-lideres-empresariales-chilenos-son-los-menos-empaticos-dentro-de-la-region.html>

CEPAL (s.f) recuperado de

<https://www.cepal.org/publicaciones/sinsigla/xml/3/4843/cpchile.htm>

Bernardi (2018) recuperado de <https://capitalhumano.emol.com/11326/estilo-de-liderazgo-del-ejecutivo-chileno/>

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-seis-habilidades-duras-que-un-manager-necesita-para-conquistar-el-exito>

Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. Primera edición. México. Pearson Educación.

Avenecer, F. (2015) *Liderazgo y Motivación*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

Alcaíno, P. (2012) *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Tercera edición. México.

Bermejo, J. Martínez, A (2012). *Humanizar el liderazgo*. Editorial Desclée de Brouwer. Pro Quest ebrary. México.

Calito, M. (2017) *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

Crobu, R. (2016). *Liderar en la incertidumbre ¿te atreves? Como desarrollar el talento*. . Pro Quest ebrary. Madrid, España.

Dess, G. Lumpkin, T. Eisner, A. (2011). *Administración estratégica, textos y casos*. Quinta edición. México. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.

De Paz, R. (2015) *Liderazgo que transforma*. Prensa libre, edición treinta de abril. Guatemala

Recuperado de

http://www.prensalibre.com/opinion/Liderazgo_que_transformaRolando_de_Paz_Barrientos_0_1291671035.html.26.

Jones, G. George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Octava edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.

Jiménez, A. (2013). *Liderazgo*. España. Ediciones Díaz de Santos.

Koontz, H. Wehrich, H. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación*. México. Octava edición. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A deC.V.

Lescano, L. (2017) *Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional*.

Revista Empresa y humanismo. Vol. XX .pp. 65-96. Lima Perú.

Laudon, K. y Laudon, J. (2008). *Administración para emprendedores*. Primera edición. México. Pearson Educación.

Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta edición. México.

Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*. España. Ediciones Granica.

La importancia de la toma de decisiones (2013) RRHH Magazine, edición catorce de marzo. Guatemala. Recuperado de, <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1155>.

Martínez, C. De Salas, M. Rubelys, M (2014). *Coepum. Gestión del proceso de toma de decisiones por etapas en los ajustes tarifarios de empresas contratistas petroleras*.

Disponible en la revista electrónica, De gerencia empresarial. Universidad privada Dr. Rafael Bellozo Chacín.

- Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Nava, C. (2015). *La huella del jefe*. Emprendices, edición trece de octubre. Guatemala.
Recuperado de, [http:// www.emprendices.com](http://www.emprendices.com)
- Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Séptima edición. México.
Alfaomega Grupo Editorial, S.A de C.V.
- Robbins, S. Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición.
México. Pearson Educación.
- Robbins, S. Stephen P. Coulter, M. (2013) *Administración, un empresario competitivo*.
México. Tercera edición. Pearson educación.
- Rivas, L. Bogotá, M. (2013). *Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Séptima edición. Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- Tánchez, C. (2017) *Toma decisiones como administrador y no como dueño (paso10)*. 10 *Pasos para emprender cuidando las finanzas personales*. Prensa libre, edición seis de febrero. Recuperado de, <http://www.prensalibre.com/Economia/Blogs/Efectivo/10-pasos-para-emprender-cuidando-las-finanzas-pers>.
- Villar, M. (2016). *Estilos de Liderar para el aprendizaje Organizativo*. México. CL, RIL editores.
- Villanueva, L (2015). *La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo*. Infotecarios. Recuperado de, <http://www.infotecarios.com>.
- Wehrich, H. Cannice, M. Koontz, H. (2017) *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. Decimoquinta edición. Mc GrawHill/Interamericana editores S.A de C.V.

Koontz H. Weihrich H. Cannice M. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

Anexo

Cuestionario SUSESO/ISTAS21 versión breve

Este Cuestionario incluye 25 preguntas. Para responder elija **una sola** respuesta para cada pregunta y marque con una X. **Debe responder todas las preguntas.** Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sobre los contenidos y exigencias de su trabajo.

I.- Sección general de datos demográficos, de salud y laborales

A. Datos demográficos

1. Sexo

- a) Hombre
- b) Mujer.

2. ¿Qué edad tiene?

- a) Menos de 26 años
- b) Entre 26 y 35 años
- c) Entre 36 y 45 años
- d) Entre 46 y 55 años
- e) Más de 55 años

B. Caracterización de su trabajo actual.

A3. ¿En qué unidad geográfica trabaja usted? (sucursal, piso, faena, etc.)

1		
2		
3		
4		

A4. ¿En qué estamento / nivel de responsabilidad pertenece usted? (operario, técnico, administrativo, etc)

1		
2		
3		
4		

A5. ¿En qué departamento, unidad o sección trabaja usted?

1		
2		
3		
4		

II. Sección específica de riesgo psicosocial					
Dimensión exigencias psicológicas	Siempre	La mayoría De las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca

1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
2	En su trabajo, ¿tiene usted que tomar decisiones difíciles?					
3	En general, ¿considera usted que su trabajo le produce desgaste emocional?					
4	En su trabajo, ¿tiene usted que guardar sus emociones y no expresarlas?					
5	¿Su trabajo requiere atención constante?					
Dimensión trabajo activo y desarrollo de habilidades		Siempre	La mayoría De las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero/a?					
8	¿Su trabajo permite que aprenda cosas nuevas?					
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
10	¿Siente que su empresa o institución tiene una gran importancia para usted?					
Dimensión Liderazgo y apoyo social en la empresa		Siempre	La mayoría De las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
12	¿Tiene que hacer tareas que usted cree que deberían hacerse de otra manera?					
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su inmediato o inmediata superior?					
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					
Dimensión compensaciones		Siempre	La mayoría De las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado/a por si le despiden o no le renuevan el contrato?					
17	¿Está preocupado / a por si le cambian de tareas contra su voluntad?					
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					
Dimensión doble presencia		Siempre	La mayoría De las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Cuándo está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					
20	¿Hay situaciones en las que debería estar en el trabajo y en la casa a la vez? (para cuidar un hijo enfermo, por accidente de algún familiar, por el cuidado de abuelos, etc.)					