



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA
EDUCACIÓN

CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD: PRESENCIAL

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial.

TEMA:

**“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.**

Autor: Evelyn Gabriela Rodríguez Celi.

Tutor: Ing. Mg. Diego Carrillo.

AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Diego Andrés Carrillo Rosero con CI. 1803584232, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por el estudiante, Rodríguez Celi Evelyn Gabriela, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

CI. 1803584232

TUTOR

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Rodríguez Celi Evelyn Gabriela** con. **CI. 180501150-7**, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema “**EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



Rodríguez Celi Evelyn Gabriela

C.I 180501150-7

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Rodríguez Celi Evelyn Gabriela

C.I. 180501150-7

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN:**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2 DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**. Presentado por la Señorita Rodríguez Celi Evelyn Gabriela, egresada de la Carrera de Psicología Industrial promoción 2015, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN



Ing. Mg. P. Ricardo Morales F.

MIEMBRO



Lcda. MG. María Gabriela Romero Rodríguez

MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, a todos las personas, que de una u otra forma me apoyaron en la consecución de mi gran objetivo, principalmente a Dios, por proveerme sabiduría y la perseverancia necesaria, a mi hija, por su amor, a mis padres que siempre estuvieron presentes alentándome en mi vida estudiantil, a mi abuelito materno que desde el cielo me está guiando, a mi hermana y amigos, a la Universidad Técnica de Ambato, mis maestros y en especial a mi tutor, los cuales me guiaron e impulsaron hacia la superación constante, direccionándome de la mejor manera hacia la excelencia de mi formación profesional.

Evelyn Gabriela Rodríguez Celi.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la capacidad y la sabiduría de luchar por mis sueños.
A la Universidad Técnica de Ambato, por abrir sus puertas, permitirme ingresar y formar parte de sus clases.
A las autoridades, mis maestros, compañeros y amigos, y a mi tutor el Ing. Mg. Diego Carrillo, quien supo tener la suficiente paciencia, compartiendo todos sus conocimientos para conducirme de la mejor manera en mi trabajo investigativo. Y finalmente a la empresa “Agua Vital O2” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, quienes me brindaron todas las facilidades para desarrollar mi tema de investigación.

Rodríguez Celi Evelyn Gabriela.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS y TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	7
1.2.3 Prognosis	7
1.2.4 Formulación del Problema.	8
1.2.5 Preguntas Directrices	8
1.2.6 Delimitación del Problema.....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Fundamentación Filosófica	12

2.3 Fundamentación Legal	13
2.4 Categorías Fundamentales	15
2.5 Hipótesis.....	44
2.6 Señalamiento de Variables	44
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	
3.1 Enfoque	45
3.2 Modalidad básica de la Investigación	46
3.3 Niveles de Investigación	48
3.3.1 Exploratoria.....	48
3.3.2 Descriptiva	48
3.4 Población y Muestra.....	48
3.4.1 Población.....	48
3.5 Operacionalización de Variables.....	49
3.7 Plan de Recolección de Información.....	51
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Interpretación de datos	53
4.2 Verificación de Hipótesis.....	64
4.2.1 Selección del nivel de Significación	64
4.2.2 Descripción de la Población.....	64
4.2.3 Especificación de lo Estadístico – Cálculo de las Frecuencias.	64
4.2.4 Especificación de las zonas de Aceptación.....	65
4.2.5 Cálculo de lo Estadístico.....	70
4.2.6 Decisión y Aceptación de la Hipótesis.....	71
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones.....	73

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	74
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	75
6.3 Justificación.....	77
6.4 Objetivos	78
6.4.1 Objetivo General	78
6.4.2 Objetivos Específicos.....	79
6.5 Análisis de Factibilidad.....	79
6.6 Fundamentación Científica	80
6.7 Modelo Operativo de la Propuesta.....	87

ÍNDICE DE CUADROS y TABLAS

Cuadro N° 1 Variable Independiente. Liderazgo	49
Cuadro N° 2 Variable dependiente: Clima Laboral	50
Cuadro N° 3 Recolección de Información	51
Cuadro N° 4 Plan de Recolección de Información.....	51
Cuadro N° 5 Motivación	54
Cuadro N° 6 Gestión del Cambio.....	55
Cuadro N° 7 Efectividad	56
Cuadro N° 8 Trabajo en equipo.....	57
Cuadro N° 9 Trabajo en equipo.....	58
Cuadro N° 10 Políticas y Reglamentos	59
Cuadro N° 11 Maquinaria, Equipo, Mobiliaria.....	60
Cuadro N° 12 Relaciones Interpersonales	61
Cuadro N° 13 Clima Laboral.....	62
Cuadro N° 14 Autorrealización	63
Cuadro N° 15 Descripción de la muestra	64
Cuadro N° 16 Grados de libertad	66
Cuadro N° 17 Frecuencia Observada	68
Cuadro N° 18 Frecuencia Esperada.....	69
Cuadro N° 19 Cálculo de lo estadístico.....	70
Cuadro N° 20 Matriz para el desarrollo del programa motivacional	93
Cuadro N° 21 Matriz para identificar los riesgos ergonómicos	99
Cuadro N° 22 Ejemplo de la Matriz para identificar los riesgos ergonómicos..	101
Tabla N° 1 Teorías del Liderazgo	21
Tabla N° 2 El Liderazgo Moral Comparado con el Liderazgo Inmoral.....	23
Tabla N° 3 Los Componentes de la Inteligencia Emocional.....	29
Tabla N° 4 Rubros del Clima Laboral.....	37
Tabla N° 5 Los Factores que Influyen en el Ambiente Laboral.....	41
Tabla N° 6 Teorías del Clima Laboral	42

Tabla N° 7 Teoría del Clima Laboral	43
Tabla N° 8 Tabla del grado de Libertad	67
Tabla N° 9 Modelo operativo de la propuesta.....	87
Tabla N° 10 Factores del ambiente de trabajo	94
Tabla N° 11 Tabla para la identificación de equipos.	102
Tabla N° 12 Ejemplo para la identificación de equipos q	103
Tabla N° 13 Matriz para el plan de Adquisición.....	105
Tabla N° 14 Ejemplo de matriz para el plan de adquisición	106
Tabla N° 15 Matriz de reporte de evaluación de desempeño.....	116
Tabla N° 16 Ejemplo de reporte de matriz de evaluación del desempeño	118
Tabla N° 17 Actividades que se realiza en el proceso de Reconocimiento.....	119
Tabla N° 18 Beneficios del Coaching Empresarial.....	121
Tabla N° 19 Desarrollo de los círculos de calidad	123
Tabla N° 20 Medición de efectividad.....	125
Tabla N° 21 Plan de acción para los círculos de calidad.....	126
Tabla N° 22 Gestión de círculos de calidad	127
Tabla N° 23 Administración de la Propuesta	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	6
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales	16
Gráfico N° 3 Motivación	54
Gráfico N° 4 Gestión del Cambio	55
Gráfico N° 5 Efectividad	56
Gráfico N° 6 Trabajo en equipo	57
Gráfico N° 7 Trabajo en equipo	58
Gráfico N° 8 Políticas y Reglamentos	59
Gráfico N° 9 Maquinaria, Equipo, Mobiliaria	60
Gráfico N° 10 Relaciones Interpersonales	61
Gráfico N° 11 Clima Laboral	62
Gráfico N° 12 Autorrealización	63
Gráfico N° 13 Fijar rumbo.	84
Gráfico N° 14 Gráfico de Habilidades	86

ANEXOS

Anexo A. Aceptación del tema.....	136
Anexo B. Encuesta.....	137
Anexo C. Imágenes de Agua Vital O2.....	138
Anexo C. Imágenes de Agua Vital O2.....	139
Anexo D. Autorización para realizar aplicación de Proyecto de Tesis.....	140

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: El Liderazgo y el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTOR: Evelyn Gabriela Rodríguez Celi

TUTOR: Ing. Mg. Diego Carrillo.

El presente trabajo investigativo expone los resultados que existe relación entre las variables Liderazgo y Clima Laboral, para lo cual se trabaja con un muestreo de 65 trabajadores de la empresa “Agua Vital O2”, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, a quienes se aplicó una encuesta que permitió investigar el tipo de Liderazgo que poseen y así como el Clima Laboral que presenta en la actualidad y sobre la incidencia que tiene sobre el desempeño laboral. Los resultados obtenidos presentan un alto nivel de relación entre las variables que se exponen; por lo cual es importante la creación de un programa de mejoramiento mediante el Liderazgo basado en resultados a través de *Coaching Empresarial* para impulsar y elevar el desempeño laboral, aprovechando y potencializando las capacidades, habilidades y competencias de los trabajadores, mejorando su desenvolvimiento y el ambiente de trabajo, obteniendo resultados positivos en la productividad de Agua Vital O2; de la misma manera, se ha tomado en cuenta un modelo operativo para mejorar el clima laboral, para el desarrollo de dicho programa, basándose en las variables que influyen en el ambiente laboral, que están siendo perjudiciales en el desempeño y la salud física, los inmuebles que deberían ser reemplazados.

Palabras claves: Liderazgo, Clima Laboral, *Coaching* empresarial, Capacidades, Competencias, Ambiente, Derechos, Obligaciones, Análisis de cargos, Evaluación del desempeño, Incentivos no económicos, Gestión de círculos de calidad.

TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
CAREER PSYCHOLOGY INDUSTRIAL
BLENDED MODE STUDIES

TOPIC: El Liderazgo y el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

AUTOR: Evelyn Gabriela Rodríguez Celi.

DIRECTOR: Ing. Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

EXECUTIVE SUMMARY

This research work presents the results that there is a relationship between the Leadership variables and Work climate, for which you work with a sample of 65 workers of the company "Agua Vital O2" Canton Ambato, Tungurahua Province, who applied a survey that allowed research the type of leadership they have and on Work climate presented today and the impact it has on job performance. The results show a high level of relationship between the variables that are exposed. Therefore it is important to create a breeding program through leadership based on results through business coaching, to promote and increase job performance, leveraging and activating the abilities and skills of workers, improving their development and work environment, positive results in productivity Agua Vital O2, in the same way, is taken into account an operating model to improve the working environment for the development of the program, based on the variables that influence the environment labor, being harmful in performance and physical health, property that should be replaced. The rights and obligations of the worker, study and analyze each article cited by the Constitution of the Republic of Ecuador.

Keywords: Leadership, Organizational Climate , Business Coaching , Skills , Skills, Environment, rights, obligations , charges Analysis , Performance Evaluation , noneconomic incentives , management quality circles.

INTRODUCCION

El recurso más valioso de una empresa es el recurso humano, ya que es el motor de la empresa, y por ende necesita desenvolverse en un ambiente adecuado y óptimo para su buen desempeño laboral, no sólo tomando en cuenta el recurso económico, sino más bien incentivos no económicos que vayan más allá de un pago mensual para su sustento personal y familiar; es por ello que con el presente trabajo de investigación, se pretende presentar varias alternativas de mejora del clima laboral, que es el medio en el cual se desenvuelven los trabajadores en el día a día de la empresa, para motivarlos a realizar un mejor trabajo.

El presente trabajo investigativo se presenta en seis capítulos lo cual se explican seguidamente:

Capítulo I. En esta primera parte se presenta la formulación del tema de la investigación, planteando el problema investigativo en relación a las variables Liderazgo Clima Laboral, mediante la contextualización que permita la ejecución eficaz y eficiente del trabajo. Se realiza un árbol de problemas con causas y efectos que permiten plantear y explicar la realidad del sector de fábricas de embotelladoras que se presenta en la actualidad. Se realiza el análisis crítico, marcando la importancia del trabajo de investigación; finalmente se establece el objetivo general y los objetivos específicos que se desea lograr durante todo el trabajo investigativo.

Capítulo II. En este capítulo se desarrolla la metodología fundamental de la investigación, tomando como guía los antecedentes investigativos ya establecidos por diferentes autores y trabajos fundamentados en otros proyectos de investigación, basándose en aspectos legales y filosóficos. Se determinan las categorías fundamentales con el gráfico de inclusión de variables que permita el desarrollo del marco teórico y el desarrollo de las variables independiente y

dependiente, determinando así el problema en aspectos puntuales, que permita plantear la hipótesis final.

Capítulo III. Se indica la metodología de investigación que se va a desarrollar en el proyecto ¿Cómo se va a investigar? y ¿Con qué se va a investigar? Se estructura el tipo de investigación, para de esta manera delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Posteriormente, se detalla la operacionalización de las dos variables en estudio, que va a facilitar la obtención de todos los recursos necesarios para la investigación pasando de lo general a lo específico, en la identificación de la problemática que existe dentro Agua Vital O2.

Capítulo IV. En esta etapa se analiza los resultados obtenidos mediante la técnica de la encuesta, los cuales fueron recopilados a través de fuentes primarias, para tener datos estadísticos más precisos, permitiendo establecer la relación existente entre las variables, objetivos planteados y la hipótesis.

Capítulo V. En este capítulo se va a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de las encuestas y de la investigación, presentando posibles soluciones al desarrollo de una propuesta para corregir el problema manifestado en la empresa.

Capítulo VI. Esta es la última fase del proyecto de investigación y es de mayor importancia en el desarrollo de este trabajo investigativo, ya que se presenta la propuesta para dar solución al problema detectado en la empresa en función a todo el proceso realizado en Agua Vital O2. Estableciendo un : **Programa de mejoramiento del Liderazgo basado en Resultados, a través del coaching empresarial, para cambiar, el clima laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en el año 2015.**

Esta parte está conformada por los datos informativos de la empresa, antecedentes, justificación y objetivos de la propuesta, análisis de factibilidad, fundamentación teórica, metodología, modelo operativo y administración de la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“El Liderazgo y el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua”.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

El grupo de estudio Hay Group en el año 2013, Los países latinoamericanos suelen puntuar más alto que Estados Unidos o Europa en indicadores como autoridad personal, valores y dimensiones culturales colectivas o relacionadas con el grupo. Esta tendencia cultural tiene que ver con un estilo de liderazgo paternalista en el que las relaciones personales y sociales son fundamentales para trabajar y liderar con eficacia. En su artículo "Humanistic Leadership: Lessons From Latin America" (Liderazgo humanista: lecciones de Latinoamérica), publicado en *Journal of World Business*, Anabella Dávila, de la EGADE Business School de México, y la profesora del IESE Marta Elvira analizan los factores psicológicos, sociales e históricos que explican este estilo de liderazgo. (ELSIEVER 2012).

“*Hay Group*” lleva a cabo el estudio de *Best Companies for Leadership* (El Liderazgo en las Mejores Empresas) desde 2005. Debido a los retos económicos que afrontan las empresas hoy en día, este año *Hay Group* ha realizado el estudio con el fin de entender la evolución del liderazgo. “*Mediante el análisis de las mejores empresas del mundo, entendemos cómo se preparan para adaptarse a su nueva realidad de liderazgo. Al observar su comportamiento, podemos identificar las mejores prácticas que ayudarán a otros a preparar su "reserva" de talento para el futuro*”. (HAY GROUP 2005). En este nuevo escenario económico, muchas empresas luchan por desarrollar su talento de manera que

puedan satisfacer las nuevas necesidades organizacionales. Para alcanzar su objetivo, deberán identificar cuáles son los factores de liderazgo clave que les permitan crecer en un futuro.

Siendo la empresa en Ecuador un elemento determinante para el desarrollo, debemos pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene la misma empresa, el sector empresarial y sus líderes, de influir positivamente en los ecuatorianos para la construcción de redes virtuosas que permitan atender adecuadamente, brindando bienes o servicios variados, en primera instancia a los propios ecuatorianos y luego proyectándonos al mundo.

La empresa líder debe tener como objetivo final el logro de una sociedad mejor, en la cual todas las personas se sientan seguras de que pueden confiar en las acciones que ésta cumpla, puedan saber que lo que ofrece se ajusta a sus necesidades y que esa empresa estará velando por el bienestar de toda la sociedad.

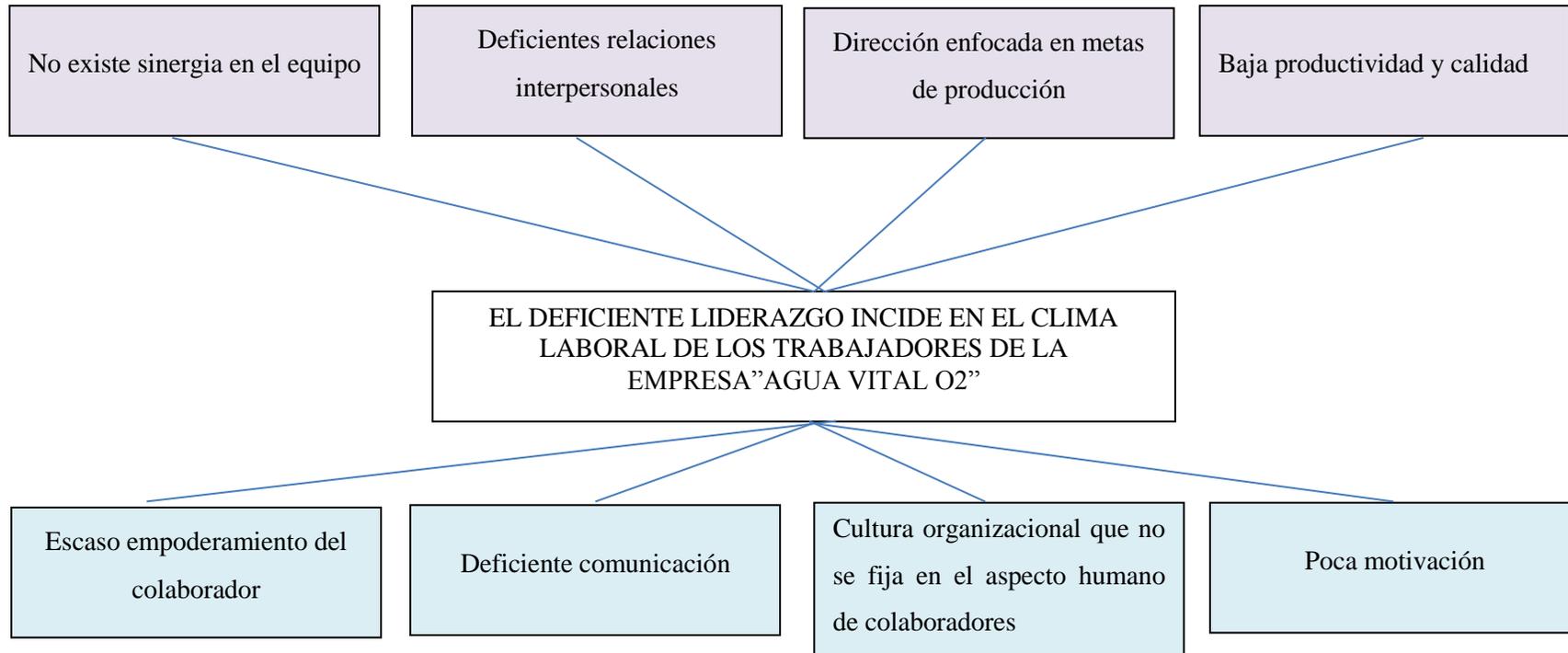
El autor (SOTO.B.2011), nos menciona que. *“Los líderes empresariales actuales conforman empresas en su mayoría para dar servicio a personas, comunidades y conglomerados humanos, los cuales para que la empresa crezca deben obtener beneficios claros y sentirse satisfechos de dichos beneficios, pero debemos tener muy claro que quienes conforman la empresa y son parte de su grupo laboral deben sentir satisfacción de lo que hacen, y deben ser cuidadas y motivadas, no solo para que rindan mejor en su trabajo, sino para que sientan satisfacción en todos los aspectos de su vida. Hay que tener muy claro que ese trabajador es también un consumidor de bienes y servicios de otras empresas que tienen los mismos principios, valores y responsabilidades que la empresa que dirigen. Por lo tanto, ese trabajador debe ser cuidado y respetado tanto como el cliente de la empresa. Solo así se podrá generar un círculo virtuoso de beneficios, y los recursos que utilicemos tendrán un uso eficiente”.*

En lo que se refiere a “AGUA VITAL O2”, hemos podido notar que el liderazgo y el clima laboral es deficiente, ya que los trabajadores no se sienten a gusto y satisfechos cumpliendo sus funciones, mediante encuestas realizadas anteriormente se dio con los resultados que entre los jefes los jefes y trabajadores no tienen una comunicación activa y empática.

Por otra parte, si los trabajadores no se sienten a gusto, la producción puede disminuir, ya que los trabajadores no se sienten orgullosos de su trabajo, solo cumplen sus funciones por obligación y no se sienten motivados para generar más producción y de esta manera no podrá la empresa cumplir con sus objetivos planteados. (AGUA VITAL O2, 2012).

Árbol del Problema

Gráfico N° 1 Árbol de Problemas



Fuente: Agua Vital O2

Elaborado por: Rodríguez Gabriela.

1.2.2 Análisis Crítico

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa “Agua Vital O2”, al existir deficiente liderazgo dentro de la organización afecta al clima laboral, de la misma manera no hay satisfacción laboral, podemos mencionar que existe un escaso empoderamiento del colaborador, no se siente identificado con la organización, los trabajadores realizan sus funciones por cumplir con su obligación y no por vocación, en la empresa hay una deficiente sinergia dentro del equipo de trabajo, lo que provoca una incorrecta comunicación dentro del ambiente laboral y que no tengan el mismo agrado de realizar sus funciones, dentro de la empresa se presenta relaciones interpersonales defectuosas que no permite a los trabajadores desempeñarse de la mejor manera, un aspecto muy importante que se presenta dentro de la empresa es la Cultura organizacional que no se fija en el aspecto humano de colaboradores y podemos decir que influye de una manera negativa en el comportamiento de los trabajadores, los altos mandos de la organización tienen la Dirección enfocada en metas de producción, ya que la empresa busca alcanzar los objetivos ya planteados, Dentro de la empresa hay un escases de la motivación de parte de los superiores, no se implementa las charlas de motivación laboral ni personal y de esta manera los trabajadores no se sienten seguros ni en confianza al momento de desempeñarse, por esto es lo que produce una baja productividad y calidad, los trabajadores no tienen ese gusto por realizar sus funciones, decimos que esto incita al inadecuado ambiente de trabajo y que ha generado una inseguridad laboral en las actividades encomendadas al personal, provocando deficiente compromiso laboral por parte de los trabajadores.

1.2.3 Prognosis

Al no mejorar el clima organizacional de la empresa, se podría presentar una serie de problemas, entre ellos se podría mencionar: la comunicación deficiente entre directivos y trabajadores, la falta de trabajo en equipo, el incumplimiento de metas organizacionales, desmotivación, conflictos. Es por ello que la empresa debería

implementar un programa de mejoramiento e incentivos, que le permita reforzar el liderazgo dentro de la organización, la comunicación asertiva y la comunicación empática, ya que es muy importante y de la misma manera se debería aplicar a todos los trabajadores de la empresa, con el fin de crear un ambiente laboral positivo, que motive a los trabajadores y de esta manera poder alcanzar los objetivos y metas que se establece en la empresa “AGUA VITAL O2”.

1.2.4 Formulación del Problema.

¿De qué manera incide el Liderazgo en el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa “AGUA VITAL O2”?

1.2.5 Preguntas Directrices

- ✓ ¿Por qué es importante mejorar el Clima Laboral?
- ✓ ¿De qué manera se ve afectado el desempeño laboral de los trabajadores de Agua Vital O2 al no contar con un clima organizacional favorable?
- ✓ ¿Qué alternativa de solución se propondrá para mejorar el clima laboral dentro de la empresa Agua Vital O2?

1.2.6 Delimitación del Problema

Delimitación del Contenido

Mediante el tema de la investigación se detalla:

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspectos:

- Liderazgo
- Clima Organizacional

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en la empresa “Agua Vital O2”, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Delimitación Temporal

La investigación se realizará desde Noviembre del 2014, hasta Agosto del 2015.

1.3 Justificación

El presente tema es importante, ya que en la empresa Agua Vital O2, en la actualidad existen problemáticas empresariales que han impulsado al gerente a dar soluciones que están presentes en toda la organización, en ciertos aspectos pueden causar daño a la empresa, esto se debe a que los directivos pasan por altos muchos aspectos para que los trabajadores sean primordiales en el desarrollo de su trabajo diario, es por ello que se debe de incitar al cambio de mentalidad y de estrategia empresarial, ya que el recurso humano es el motor fundamental de la organización y merece reconocimiento e incentivos que lo motiven a seguir cumpliendo con sus funciones.

Esta investigación es novedosa, porque se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento. La comunicación, el liderazgo y el clima laboral son muy importantes para la satisfacción del personal, a través de una encuesta que permita de la misma manera plantear un plan de capacitación, que permita establecer alternativas de mejora para su atención inmediata. Este proyecto es novedoso, ya que el mejoramiento del clima organizacional tiene un impacto socio- económico positivo para la empresa, ya que alienta a los trabajadores a ser competentes entre sí, logrando mejores resultados financieros para el cumplimiento de metas, recalcando que un ambiente de trabajo favorable arroja como resultado altos niveles de satisfacción laboral, siendo éste el indicador fundamental para el buen desempeño de los trabajadores.

Esta investigación es factible, ya que contamos con los recursos tecnológicos y económicos para poder establecer una propuesta viable para presentar soluciones dentro de la empresa, de la misma manera los beneficios que se van a lograr van dirigidos a toda la empresa, pero fundamentalmente a los trabajadores que se ven afectados por el clima organizacional existente en la empresa, entre los elementos que se tomarán en consideración para ,mejorar el clima laboral, puedo mencionar: Métodos de comunicación más eficientes, reconocimientos, la práctica de Liderazgo participativo, entre otros aspectos que les permita estar más motivados y ser más competentes entre compañeros, para lograr una mayor satisfacción personal y laboral que les incentive a realizar un mejor trabajo, ya que un trabajador motivado y satisfecho refleja su agradecimiento en su labor diaria y es el motor para el crecimiento empresarial.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Investigar la incidencia del Liderazgo en el Clima laboral, de los trabajadores de la empresa “Agua Vital O2”.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual sobre el Liderazgo y el Clima Laboral de la empresa “Agua Vital O2”.
- Determinar el Clima Laboral actual en la empresa “Agua Vital O2”.
- Diseñar una propuesta que permita el mejoramiento del clima laboral a través de un estilo de liderazgo consistente con sus características organizacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la biblioteca de la Universidad de Técnica de Ambato, en la Facultad de Ciencias Administrativas, se han investigado algunos temas que presentan similitud al presente proyecto:

De LLERENA, M. (2005) la tesis: “La Aplicación de Liderazgo Democrático por parte de los Administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de Casa Musical Castro de la Facultad de Ciencias Administrativas – de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, que cita como objetivo general: *“Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal, mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral”*. Y cuyas conclusiones son:

Después de la aplicación de los instrumentos se concluye que el liderazgo dentro de las empresas es algo fundamental, ya que si contamos con la satisfacción laboral de la empresa, podremos cumplir los objetivos planteados.

El liderazgo tiene que ir de la mano con la comunicación y la motivación, el buen líder debe de guiar a su equipo de trabajo de la mejor manera, para que sus seguidores se sientan identificados con sus funciones que realizan y poder lograr las metas que se han planteado dentro de la empresa.

Autora: BASTIDAS, Fernanda (2012) *“El clima laboral y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro”*. Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, que cita como objetivo general: *“Identificar el clima laboral y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro”*. Y cuyas conclusiones son:

El Clima Laboral dentro de la organización es indispensable, ya de esto depende que exista un desarrollo organizacional, que beneficie a todos los trabajadores, poder lograr el bienestar de la empresa.

En una empresa el Clima Laboral, tiene que ser positivo para que todos los trabajadores se sientan a gusto laborando y de la misma manera sientan la satisfacción laboral y personal, fuera y dentro de la empresa.

De SÁNCHEZ, Mario (2012) *“El clima laboral y su influencia en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A. de la ciudad de Ambato.”* de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, que cita como objetivo general: “Determinar la influencia del clima laboral en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A.”. Y cuyas conclusiones son:

Mediante la investigación se puede concluir que, para iniciar un programa de motivación, se debe aplicar un buen clima laboral, que sirven para aumentar la productividad del trabajador, así contribuir con la empresa y una buena motivación.

Es necesaria la implementación y ejecución de un programa de motivación dentro de la organización, para obtener mejores resultados, que beneficien tanto al trabajador como al empleador y su rendimiento dentro del puesto del trabajo y de esta manera obtener la satisfacción laboral.

2.2 Fundamentación Filosófica

El enfoque de la presente investigación, se ubica en el paradigma crítico-propositivo, en las empresas, ya que es muy importante, es por ello que el clima organizacional se torna denso; cabe mencionar que el diálogo con los trabajadores es significativo para poder entender las causas de los problemas actuales, para poder aportar soluciones de mejoramiento.

Nos basamos también el paradigma crítico, porque se contextualiza las causas y efectos del árbol de problemas, de la misma poder recopilar los datos necesarios, debido a que es posible desarrollar una hipótesis de mejoramiento del Liderazgo y del Clima Laboral, además se presenta un esquema amplio de la realidad por la

que atravesó y está atravesando la empresa y en cualquier momento puede estar sujeta a cambios que darás buenos resultados para el beneficio de la misma.

Es un paradigma propositivo, porque vamos a aportar con una propuesta de solución, en el cual se pueda crear un ambiente dónde los empleados se sientan a gusto realizando sus labores, aportando ideas, creando un ambiente de dinamismo, competitivo, de compromiso organizacional; Que los directivos sientan que su capital humano es el más valioso en la empresa y merece sentirse motivado, ya que éste tiene influencia sobre la marcha de la misma. Es por ello que es importante la investigación diaria y el involucramiento con la empresa.

Este proyecto considera como valores empresariales clave para direccionar el clima laboral, basándonos en las habilidades y destrezas de todos los trabajadores para cumplir con la responsabilidad en cada una de las actividades los cuales son: la ética, puntualidad, seguridad y confianza y la honestidad en el origen de la investigación por parte del investigador como la organización.

2.3 Fundamentación Legal

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el *Título II.- Derechos del buen vivir, Sección octava.- Trabajo y seguridad social*, el artículo 33 señala:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Del Art. antes citado se deduce que el derecho al trabajo es un derecho social y económico generado por las personas trabajadoras garantizando el respeto a su dignidad con una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas para ejercer un trabajo libremente escogido.

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 en el *Título VI.- Régimen de Desarrollo Capítulo sexto.- Trabajo y producción Sección Tercera.- Formas de trabajo y su retribución,*

Art. 329.- Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

Del Art. citado se debe realizar un adecuado proceso para la selección del personal, el cual deben cumplir con los requisitos establecidos en este Art. cuidando los criterios de discriminación que afecten a la integridad y privacidad de las personas.

En el Código del Trabajo dentro del *Título Preliminar Disposiciones Fundamentales*

En el Capítulo IV. De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana; Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.

Del Art. citado se considera dotar de comedores para los trabajadores de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y las empresas situados a más de dos kilómetros de la población más cercana; se debe brindar un buen trato a los trabajadores.

En el Capítulo VI. *De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales, Párrafo 2do. De las utilidades*

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa. El cinco por ciento (5%) restante será entregado

directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares.

Del *Art.* citado el empleador debe reconocer a sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas. Lo cual se divide en el 10% para los trabajadores de la empresa y el 5% se entregará directamente a las cargas familiares en su proporción.

En la Norma ISO 9001:20006. *Gestión de los recursos, Recursos humanos; Competencia, toma de conciencia y formación.*

La organización debe: “Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.

Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”. Normas ISO.

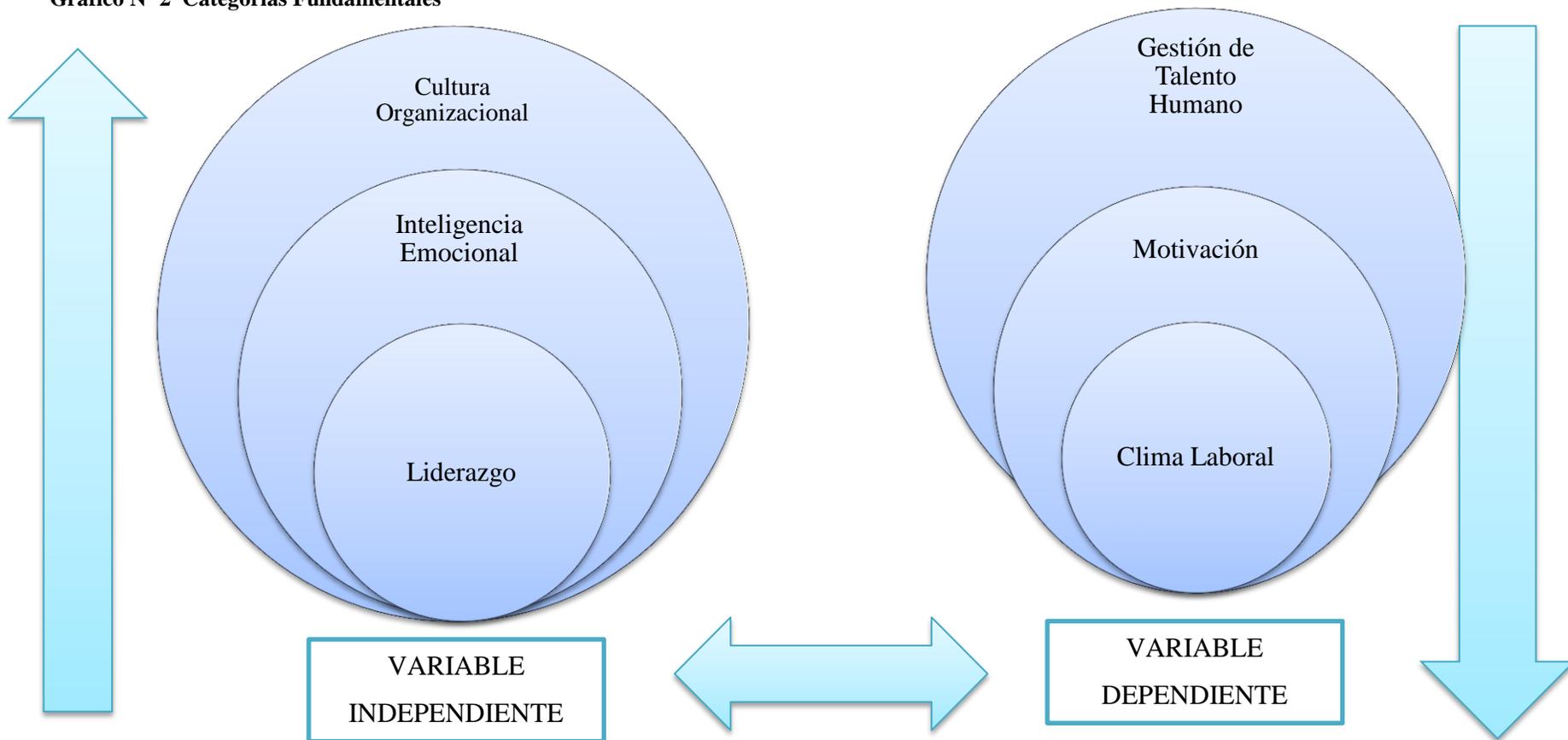
Se debe asegurar que su personal preste importancia a sus actividades laborales y ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

2.4 Categorías Fundamentales

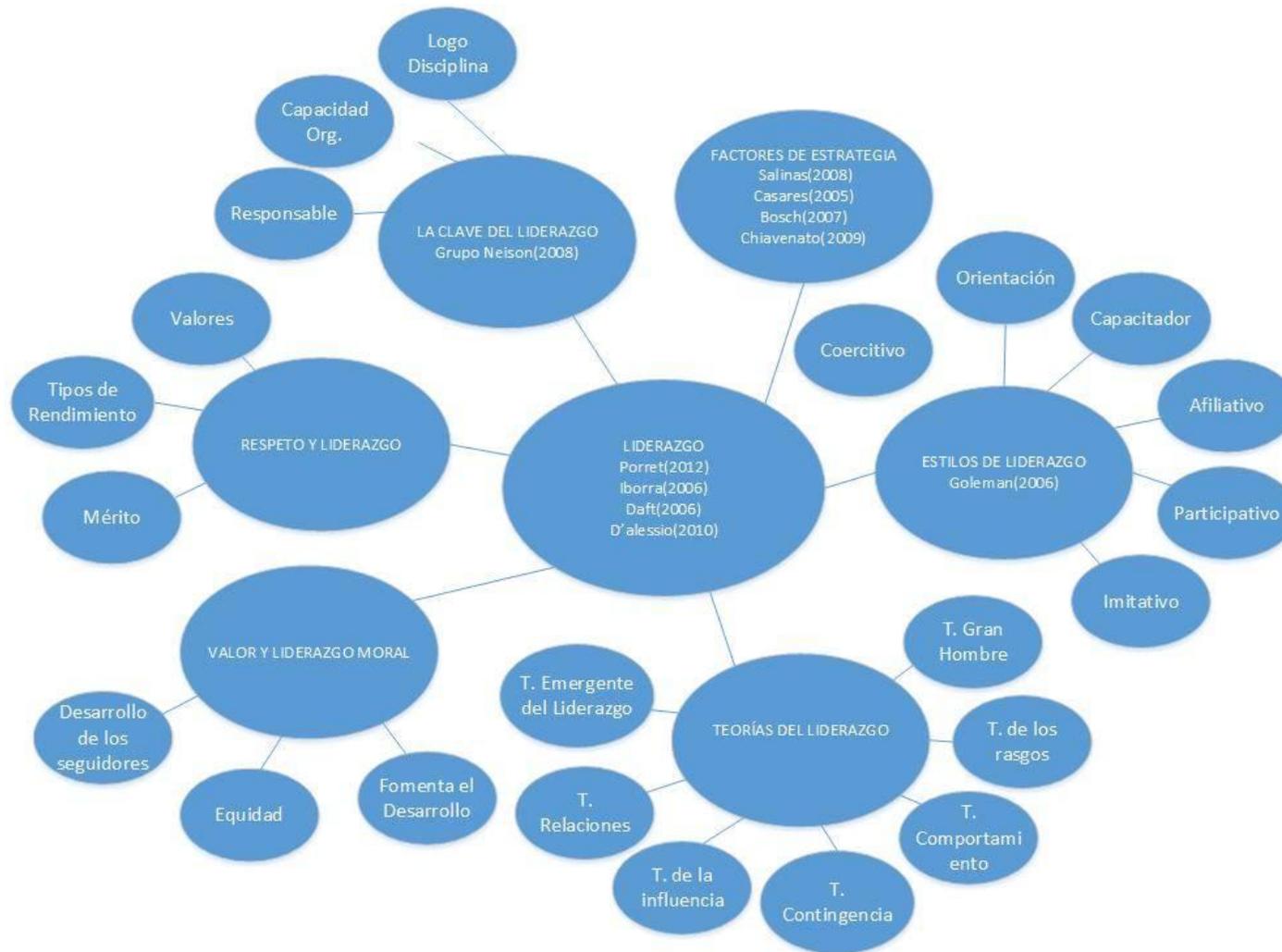
Variable Independiente: Liderazgo

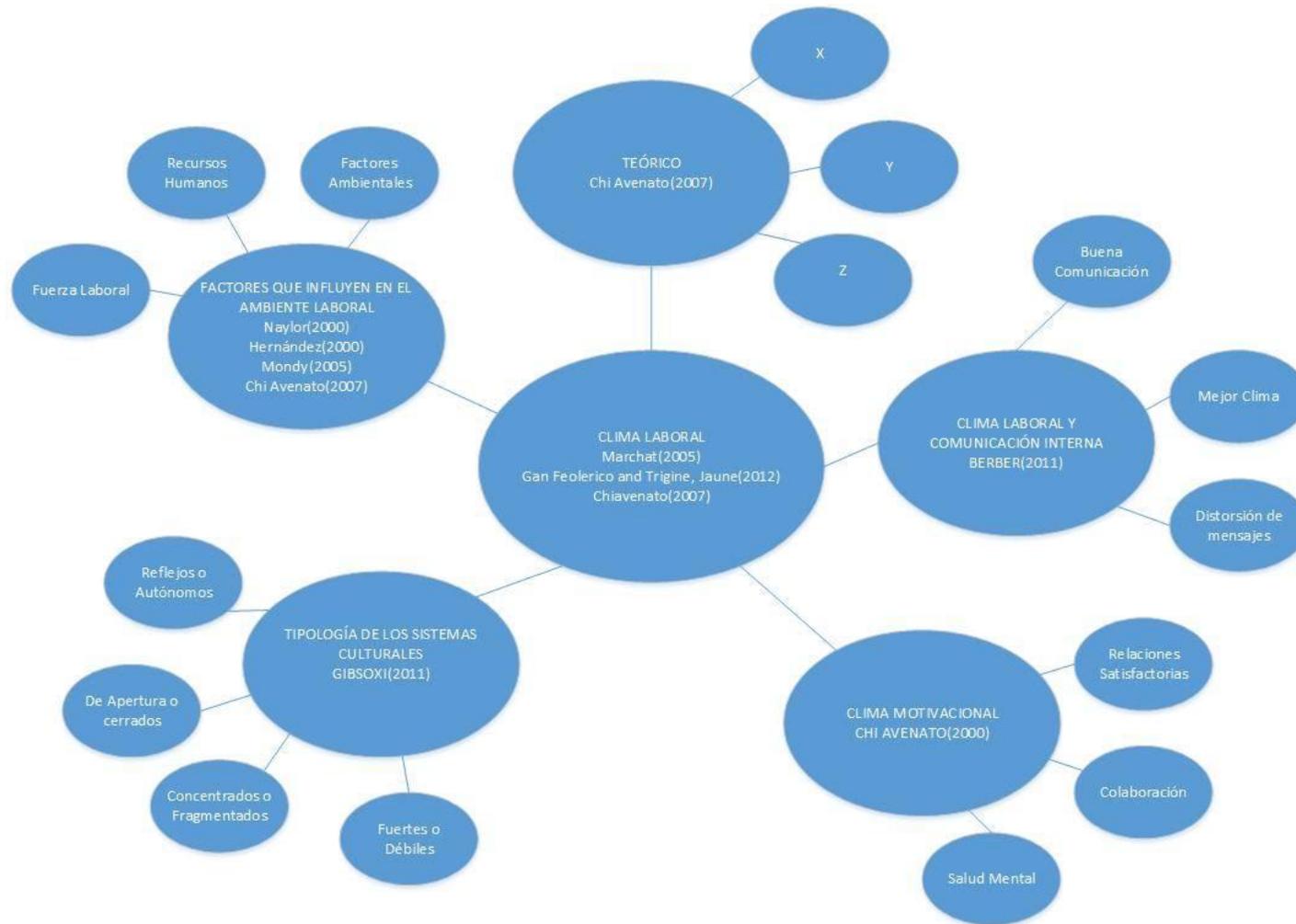
Variable Dependiente: Clima Laboral

Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales



Fuente: Agua Vital O2
Elaborado por: Rodríguez Gabriela.





FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA- CIENTÍFICA

VARIABLE INDEPENDIENTE

LIDERAZGO

(Porret, 2015) dice que:

“La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada. Por eso, en momentos de dificultad, obviamente las organizaciones buscan un nuevo liderazgo.

Otro enfoque sobre la actividad de liderazgo es el que considera dos tipos básicos de actividad: la socio- emotiva, que ayuda al mantenimiento del grupo; y la enfocada a la tarea, que promueve la realización del trabajo”.

El autor (MDC, 2016), menciona que

“Liderazgo convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión. Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo.”

Según (Clemenza, Araujo, & Castro, 2012),

“El Liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten. El Liderazgo implica influencia, ocurre entre persona, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores.

El autor (D'Alessio, 2014), dice:

“Para afirmar que una persona sea líder o tiene los atributos que lo podrían convertir en uno, Algunos creen que los posibles indicadores del Liderazgo son, por ejemplo, los resultados obtenidos en un proyecto. Los resultados de una Gestión Empresarial, los objetivos y logros alcanzados por una organización,, los cambios implementados con éxito, el cambio de mentalidad ,y mejoramiento de una cultura de una organización, la reacción en cadena o el efecto multiplicador que se logra en los grupos humanos ”.

En concordancia a la propuesta por los autores mencionados, se puede concluir que, el Liderazgo es esencial para la empresa, al momento de presentarse alguna problemática, dar soluciones y de tomar decisiones que sean de beneficio para todos y que nadie salga afectado, ya que el líder siempre está pendiente que los seguidores se sientan bien dentro del grupo de trabajo y de la misma manera puedan cumplir sus metas establecidas, pero el Liderazgo Autoritario ofrece como ventaja la posibilidad de tomar decisiones rápidas cuando es necesario, aunque por lo general crea temor y frustración en sus subordinados.

Teorías de liderazgo

Existen siete teorías del Liderazgo y que son explicadas según (Kouzes & Posner, 1993) en la siguiente tabla:

- ✓ Teoría del Gran Hombre
- ✓ Teoría de Rasgos
- ✓ Teoría de Comportamiento.
- ✓ Teoría de Contingencia.
- ✓ Teoría de Influencia.
- ✓ Teoría de Relaciones.
- ✓ Teoría emergente del Liderazgo.

Tabla N° 1 Teorías del Liderazgo

TEORÍAS	DEFINICIÓN
Teoría del gran hombre	Las organizaciones, los movimientos sociales, las religiones, los gobiernos y el ejército concebían el liderazgo como algo compuesto por un solo “Gran Hombre” capaz de integrar todo y que con las fuerzas de sus rasgos, cualidades y capacidades innatas, ejercía su influencia en otros para que le siguieran.
Teoría de los Rasgos	A partir de la década de 1920, los investigadores se pusieron a indagar si los líderes poseían rasgos o características particulares, como la inteligencia, la energía, que los distinguían de los no líderes y que contribuía al éxito.
Teoría del Comportamiento	A la década de 1950 empezaron a estudiar qué hace un líder, en lugar de como es. Los investigadores no tardaron en ampliar los estudios en un intento por determinar las diferencias entre el comportamiento de los líderes eficaces y el de aquellos que no lo son.
Teoría de la contingencia	Los líderes analizan su situación y adaptan su comportamiento con miras a mejorar su eficacia. Es imposible comprender el liderazgo en el vacío independientemente de los diversos elementos de la situación del grupo o de la organización.
Teoría de la Influencia	Los líderes influyen en el cambio de las personas presentándoles una visión del futuro que les sirva de inspiración.
Teoría de las Relaciones	Desde finales de la década de 1970, muchos conceptos de liderazgo se han concentrado en el aspecto de las relaciones; es decir, la forma en que los líderes y sus seguidores interactúan, influyendo unos a otros.
Teoría emergente del Liderazgo	Los líderes para adaptarse a un mundo caótico, luchan por crear organizaciones que aprenden en las cuales cada persona participa muy de cerca en la identificación y la resolución de problemas, a efecto de que la organización pueda crecer y cambiar para enfrentar los nuevos retos.

Fuente: (Kouzes & Posner, 1993), Las seis disciplinas “La Credibilidad”: como se gana, se pierde y porque la gente reclama. Pág. 51.

Existen varias teorías sobre el liderazgo, hay que recalcar que es prioritario que todas las empresas tengan una persona que les guíe es decir un líder, que se preocupe por el aspecto humano y laboral, que haya una equidad para que la organización cumpla sus metas.

Estilos de Liderazgo

Se menciona según (Goleman, 2016) que existen seis Estilos de Liderazgo tales como:

- ✓ **El Estilo Coercitivo.** Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz.
- ✓ **El Estilo Orientativo.** Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.
- ✓ **El Estilo Capacitador.** Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa.
- ✓ **El Estilo Afiliativo.** Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder Afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos.
- ✓ **El Estilo Participativo.** Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad.
- ✓ **El Estilo Imitativo.** Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder

fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica.

Hay muchos estilos del liderazgo, pero dentro de la empresa debe de existir un líder en donde les oriente a los trabajadores, les haga sentir satisfechos para cumplir sus funciones, también en donde escuche a los trabajadores sus reclamos y peticiones, ya que los trabajadores son los entes principales para que una organización funcione.

Valor y Liderazgo Moral

ZENDERER, (2000), explica en el siguiente cuadro la comparación de Liderazgo Moral y Liderazgo Inmoral:

Tabla N° 2 El Liderazgo Moral Comparado con el Liderazgo Inmoral.

EL LIDERAZGO MORAL COMPARADO CON EL LIDERAZGO INMORAL	
El Líder Inmoral	El Líder Moral
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es arrogante y autocomplaciente ✓ Se afana demasiado por su interés personal. ✓ Es mentiroso. ✓ Infringe contratos ✓ Hace tratos injustos ✓ Culpa a otros ✓ Rebaja la dignidad de otros. ✓ Descuida el desarrollo de sus seguidores ✓ No brinda ayuda ni apoyo. ✓ No tiene valor para oponerse a actos injustos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es humilde. ✓ Se interesa por el bien mayor ✓ Es honrado y sincero ✓ Cumple con sus compromisos ✓ Lucha por la equidad ✓ Asume la responsabilidad ✓ Respeta a cada una de las personas ✓ Alienta a otros y fomenta su desarrollo. ✓ Es servicial ✓ Defiende valerosamente lo correcto.

FUENTE: (Ulloa, 2014). Valor y Liderazgo Moral. Pág. 21

Dentro de las empresas siempre se presentan problemas que un buen líder debe de resolver de la mejor manera, siempre tiene que ser imparcial, con ética y moral, al momento de tomar las decisiones, ya que tiene que ser de beneficio para todos los trabajadores.

Respeto y Liderazgo

El respeto es uno de los valores sobre los que se habla mucho en las organizaciones. Respeto es una palabra que siempre suscita una conversación positiva; sí, el respeto es muy importante; valoramos el respeto; necesitamos ser más respetuosos. El problema es que casi nadie piensa o comprende verdaderamente lo que significa respetar a alguien, crear una cultura de respeto entre la gente o qué significa ser respetado en realidad. La mayoría de nosotros piensa que el respeto es un valor importante y que es bueno. Generalmente, no pensamos en el respeto como una acción, sino como un sentimiento o juicio sobre otras personas.

Respeto es solo una palabra, pero lo que significa y lo que distingue para nosotros puede hacer la diferencia entre la manera que nos observamos y observamos a los demás, cómo también en cómo nos relacionamos con posibilidades y elecciones futuras. (Filadelfo, 2013)

Nuestra sabiduría convencional considera que el “respeto”, es un tipo de sentimiento, al menos la mayoría de las veces, más que un juicio sobre el “mérito” de una persona.

Según, (Rolandox, 2010) indica que:

“El liderazgo es directamente proporcional al poder, pero **si tienes poder pero no tienes liderazgo entonces nunca serás respetado**”.

Hacerte respetar es lo primero que debes hacer en cualquier interacción nueva que estés teniendo. Muchas personas pretenden dirigir un grupo dando una primera impresión muy mala de su persona. Esto es un grave

error. **Los líderes siempre se hacen respetar por los demás.** El liderazgo y respeto están muy relacionados entre sí, sobre todo cuando muestras poder en tu personalidad.”

En la organización el líder debe de incentivar y fomentar el respeto con todos los trabajadores ya sean de altos mandos y bajos mandos, el respeto es uno de los valores principales que todos los trabajadores deben practicar dentro y fuera de la organización.

Factores Claves del Liderazgo

Se puede definir al éxito como el logro progresivo de una meta predeterminada. (Ensayos, 2016). Esta definición nos dice que la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección a una meta establecida, son esenciales para el éxito de un líder. De hecho, son la clave del liderazgo.

Todo líder necesita entender el Principio de Pareto en el área de supervisión y liderazgo. Por ejemplo, el 20% de la gente de una organización será responsable del 80% del éxito.

La siguiente estrategia capacitará a un líder para aumentar la productividad de una organización, según (Enriquez, 2015)

1. Determine que personas son el 20% de los principales productores.
2. Emplee el 80% del < tiempo dedicado a su gente> con el 20% de los mejores.
3. Invierta el 80% del dinero dedicado al desarrollo de personal, en el 20% de los mejores.
4. Determine cuál 20% del trabajo da al 80% de retribución, y capacite a un asistente para que haga el 80% del trabajo menos efectivo. Esto libera al productor para hacer lo que hace mejor.
5. Pida que el 20% de los mejores capacite ejerciendo sus funciones al siguiente 20%.

Es importante saber cómo liderar a un grupo de personas y mucho más importante si es dentro de una organización, el buen líder debe de manejar la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el clima, valores, etc, en dónde los trabajadores se sientan gustosos de trabajar con ese líder y de ésta manera lograr al éxito laboral.

Factores de Estrategia

El autor (Cepeda Haro, Palacio Fuenzalida, & Salinas Torres, 2009), dice que “Uno de los problemas más comunes que enfrentan los gerentes o dueños de empresas en su quehacer diario, es el determinar cómo asegurar un buen desempeño o éxito competitivo de la empresa en su conjunto o de sus partes involucradas. Preguntas como ¿Qué estrategia seguir?, ¿Es adecuada la forma en que lidero la empresa?, ¿Cómo me relaciono con mis proveedores y clientes?, etc., se hacen comunes en la mente de los niveles directivos de las distintas organizaciones. Factores como el liderazgo, la estrategia establecida para lograr sus objetivos, o el entorno en el que se desenvuelve la empresa, son elementos o características que de una u otra forma pueden influir en el resultado final. Este conocimiento sobre las influencias, permitirá aportar al diseño de herramientas de control de gestión, por cuanto entrega conocimientos teóricos sobre ciertos factores que afectan el éxito competitivo de las pequeñas empresas y que por lo tanto pueden ser medidos y finalmente controlados, y en el mejor de los casos, corregidos. La problemática planteada no es ajena a la gestión de las pequeñas y/o medianas empresas (PYMES). En Chile, el 95% de la fuerza laboral en los años 2000-2004 (World Development Indicator, 2006), está en manos de estas empresas, por lo que el resultado de ellas influye directamente en gran parte de la población. Por lo anterior, es de suma importancia el poder apoyar la gestión de este tipo de organizaciones, de tal forma de permitir un mejor desempeño y por ende una mejor calidad del empleo”.

Para (Martínez, 2013), Su principal objetivo es la de transformar a toda la organización a partir de su gente, fortaleciendo la participación(empowerment), el liderazgo, el trabajo en equipo y la creatividad para incrementar la productividad, la competitividad y el sentido trascendente de la institución. Es un proceso integral y sostenido que logra resultados inmediatos en las actitudes y hábitos de la gente y resultado de mediano plazo (12 meses) en los procesos productivos de todas las áreas. Implica un compromiso muy serio de los directivos y su participación en el diseño, implantación y seguimiento.

De hecho, los resultados los logran los directivos con su personal a partir de la filosofía y de los sistemas de liderazgo, trabajo en equipo, creatividad e integración organizacional”.

Resulta muy difícil tanto desarrollar una estrategia cuyo éxito esté garantizado como una organización eficaz. Se trata fundamentalmente de un acto creativo que exige tanto la capacidad analítica para resolver problemas propia de una buena gestión como la visión, la comunicación y la persuasión que son rasgos esenciales del Liderazgo. La necesidad de coincidencia y de encaje, así como las numerosas interdependencias entre los elementos de la estrategia y el diseño organizativo, la estrategia y la organización deben de desarrollarse de una manera equitativa. Ni la estructura sigue a la estrategia ni la estrategia sigue a la estructura.

Los factores de estrategia se refieren al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y modular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (Fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización.

Las estrategias que se utilizan dentro de una empresa son muy importantes, una de estas estrategias pueden ser el liderazgo que es indispensable para que una organización llegue al éxito, en toda empresa debe de existir un líder que sepa dirigir de una manera correcta a todos los trabajadores, de la misma manera que incentive el trabajo en equipo la comunicación para poder lograr la satisfacción de los trabajadores y de toda la organización.

Inteligencia Emocional

Para (Goleman, 2016), “Es el conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. Las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida. Ha encontrado en la

inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la *Harvard Business Review* ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como *un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década* en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un *head hunter* ha puesto de relieve que *los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial, por su falta de inteligencia emocional.*”.

(Macia, 2016) *Expone que:*

“La inteligencia emocional supone un nuevo espacio de conocimiento acerca de las personas y sus vivencias en el día a día del trabajo y la vida en general. Con apenas una década desde la aparición del best seller de Daniel Goleman (de idéntico título: *Inteligencia emocional*), su éxito ha supuesto tanto el redescubrimiento de conceptos que habían sido expresados con anterioridad como otros generados en aportaciones posteriores (desde la empatía y asertividad, hasta las inteligencias múltiples, autoconcepto y autoestima, emociones básicas... entre otros). En la actualidad, se hacen evidentes las apuestas organizacionales por aumentar la capacitación de personas y equipos, poniendo énfasis en distintos niveles de competencias: las de autoconocimiento y las relacionales se revelan esenciales para los progresos individuales y colectivos. Las emociones tienen una importancia enorme en nuestro día a día, tanto personal como laboral: deciden en gran medida la calidad de vida que tenemos, o mejor dicho, que sentimos que tenemos.”

La Inteligencia Emocional se ha convertido en una medida cada vez más popular para identificar a los líderes potencialmente efectivos y como una herramienta para desarrollar las habilidades del Liderazgo efectivo. (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010)

Según DEABORN, (2002), “*La premisa de la Inteligencia emocional es vista generalmente conectada a la discusión de demostrar si existe un retorno en la inversión en nuestras organizaciones*”.

(Mestre & Fernández, 2016) mencionan que existen cuatro ramas de la Inteligencia Emocional y estas son:

- ✓ **Percepción de las emociones (Rama 1).** La habilidad para percibir emociones en uno mismo y en los demás, así como en los objetos, artes, relatos, música y otros estímulos.
- ✓ **Facilitar los pensamientos (Rama 2).** La habilidad para generar, usar y sentir las emociones como una necesidad para comunicar emociones o emplearlas en otros procesos cognitivos.
- ✓ **Entender las emociones (Rama 3).** La habilidad para entender la información emocional, como combinar emociones y procesarlas a través de las relaciones y apreciar de éstas su significado emocional.
- ✓ **Manejo de las emociones (Rama 4).** La habilidad para estar abierto a los sentimientos y modularlos en uno mismo y en los demás, así como para promover el conocimiento y crecimiento personal.

Los autores (Bustamante, Kawakami, & Reátegui, 2010) mencionan que “*Las competencias y las capacidades de la inteligencia emocional se agrupan en cuatro categorías que se presenta en el siguiente cuadro*”.

Tabla N° 3 Los Componentes de la Inteligencia Emocional

LOS COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
	UNO MISMO	LOS OTROS
CONCIENCIA	Conciencia de sí <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de las emociones propias. • Introspección precisa. • Confianza en sí mismo. 	Conciencia Social <ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Conciencia de la Organización • Orientación al servicio.
COMPORTAMIENTO	Autoadministración <ul style="list-style-type: none"> • Autoadministración emocional. • Honradez • Aplicación • Adaptabilidad • Optimismo • Orientación a logros • Iniciativa 	Manejo de Relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros • Liderazgo inspirador • Influencia • Comunicación • Catalizador del cambio • Manejo de conflictos • Formación de vínculos • Trabajo en equipo y colaboración

FUENTE: (Boyatis & Goleman, 2001)

ADAPTADO POR: Rodríguez Gabriela.

(Aguilar, 2008) indica que: “La conciencia del yo, es la base de todas las demás competencias. Incluye la capacidad para reconocer y comprender nuestras propias emociones y como afectan nuestra vida y trabajo. El manejo del yo, incluye la capacidad para controlar emociones negativas o perjudiciales. La conciencia Social, se refiere a la capacidad para comprender a otros, los líderes que tienen conciencia social aplican la empatía, es decir son capaces de ponerse en los zapatos de los otros, de percibir sus emociones y comprender sus puntos de vista. El manejo de relaciones, se refiere a nuestra capacidad para relacionarnos con otros y para construir relaciones positivas”.

Podemos expresar que la inteligencia emocional es muy importante, ya que influye en nuestra vida diaria, de esta manera tenemos que saber controlar nuestras emociones y sentimientos, las emociones influyen mucho al momento de la toma de decisiones, ya que da a la persona la capacidad de ser mejor, con mejores relaciones de nuestra vida personal y profesional.

Cultura Organizacional

El autor MÓNICA, (2005), menciona que, *“La cultura organizacional es una energía social que mueve o induce a actuar a las personas. “La cultura es a la organización lo que la personalidad es al individuo; aunque oculta, y proporciona significado, dirección y movilización”.* También nos dice que *“la cultura organizacional es la forma o manera en que la vemos y en que pensamos acerca de las conductas en las organizaciones. Una perspectiva que nos ayudará a entender qué es lo que está ocurriendo. Cuando es utilizada en este sentido, la cultura organizacional se refiere al conjunto de teorías que intentan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas que laboran en ellas actúan en diferentes circunstancias. A manera de clarificar el propósito del presente artículo, diremos que la cultura organizacional es utilizada para significar la cultura de una organización y la perspectiva de la cultura organizacional significará el uso de la cultura organizacional como marco de referencia para la forma en que uno ve a la organización, intenta entenderla y cómo trabajar con las organizaciones.”*

Para (Dante, 2014) “La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados, los cuales expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados”.

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente la fuerte influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica un conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización.

La cultura es el elemento más blando, pero no por eso menos importante. Son los valores fundamentales que comparten los miembros de la empresa, así como sus opiniones compartidas de por qué existe ésta, de que están haciendo todos ellos de forma colectiva e individualmente y con qué fin. La Cultura también es el modo fundamental de pensar en los miembros de la empresa y cómo interpretan los acontecimientos a medida que ocurren. La cultura define el contexto en el que se desarrollan las relaciones entre los miembros de la empresa y establece las bases de los contratos implícitos que guían y configuran todas las decisiones. Funciona como un sistema de motivación y control.

Según (Chiviera, 2016) “*Existen mecanismos para crear o mantener la Cultura Organizacional en una empresa:*

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- ✓ Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.

- ✓ Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- ✓ Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- ✓ Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
- ✓ Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- ✓ Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, entre otras)
- ✓ Cómo está diseñada y estructurada la organización. (El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian).
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos también transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes conjeturan y estiman.)
- ✓ Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y excomuniación del personal.

Podemos concluir que las empresas dependen mucho de la cultura organizacional, la comunicación dentro de la empresa influye en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores. De la misma manera podemos decir que la cultura es que los empleados reciben y por lo tanto crean un patrón de creencias, valores y expectativas.

VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión de Talento Humano

(Cuesta, 2010) dice *“Que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) o Gestión Humana, o Gestión del Talento Humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse*

descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales -ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación-, podría parecer redundante referir Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. La Gestión del Conocimiento (GC) no podrá tratarse independientemente de la Gestión Humana o Gestión de Recursos Humanos y viceversa. La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo”.

El autor (Chiavenato, 2000) explica que “Durante buen tiempo la Gestión del Talento Humano, ha sido vista tradicionalmente como algo irrelevante y secundario, esto ha conllevado a buscar e incluir nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración que permita reconocer la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones. Estudios actuales han confirmado la importancia de la Gestión del Talento Humano en una empresa, como producto de ello muchas empresas han tomado conciencia que su capital más valioso son las personas y su preocupación principal administrarlas correctamente. Ya que la persona buena parte de sus vidas está ligado al trabajo, y para poder motivarles es necesario comprender su comportamiento y tener conocimiento sobre diversas estrategias, prácticas disponibles que puedan ayudar a los empleados a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Así que ahora la Gestión del Talento Humano ya no está basado en la tecnología e información; sino que “la clave está en la gente que en ella participa”.

(Chiavenato, 2000) Menciona además “Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta d los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La Gestión de Talento Humano en las organizaciones la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, Recursos Humanos o denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.”

Según (Castro, 2016) *“Las necesidades de Gestión Humana deben encamarse en la estructura de la organización. El reconocimiento de las responsabilidades y autoridades de cada cargo, así como de su posición jerárquica, determinan temas de gestión humana, como las competencias, la capacitación, la remuneración, etc. En la ejecución de del proceso de gestión del talento humano debe darse cumplimiento a todas las normas legales aplicables”*.

Los trabajadores, son un ente fundamental para que las empresas salgan adelante, son la clave para el éxito de la empresa, el Talento Humano tiene que ver con la motivación dentro de la organización, para satisfacer tanto a los trabajadores como a los superiores, la participación activa de los trabajadores es de vital importancia para que las empresas logren que los trabajadores se sientan parte de la empresa y puedan alcanzar el gusto por pertenecer a su organización.

Motivación

Según (Castro, 2016) indica que

“La motivación puede apreciarse en las acciones y ejecuciones de una persona, específicamente es el comportamiento en general y el desempeño ocupacional que debe ser entendido como un efecto o condición consecuente. La motivación es una característica de la psicología humana que representa el grado de compromiso de la persona. Los administradores se encuentran frente a un compromiso enorme: motivar a los empleados a producir los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación. Si se medita sobre el comportamiento en lo íntimo de la cotidianidad, se apreciara la preferencia y atracción por aquello que promete, a esto se le conoce como impulso, que compromete, pues esto mismo es lo que se siente en el espacio laboral.”

(Guillen, 2016) indica que “Un factor crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc. Por tanto, el estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación, así como las principales teorías e investigaciones que se han desarrollado sobre el tema en el campo de la psicología de las organizaciones. El término motivación ha sido utilizado de

tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación”.

Para (Toledo, 2008), “El hombre, dentro de la industria, es tan complejo como en cualquier otra etapas de la vida y todo intento por reducir su comportamiento a un solo sistema de motivación tiene que dar como resultado, necesariamente, sólo algo artificial y estrecho. El hombre tiene muchos motivos y, a menos que reconozcamos la parte que desempeñan cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta. Cuándo el psicólogo habla sobre la motivación, se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica enteramente cambiante y una multitud de experiencias previas”.

(González, 2016) menciona que *“La motivación se define usualmente como el proceso por la cual la conducta es energizada y dirigida, A pesar de su atracción intuitiva, el concepto de motivación ha resultado problemático para la Psicología. Una razón para ello es que la motivación no es observable directamente. Es un proceso intuitivo que puede ser interferido sólo observando la conducta de las personas, midiendo los cambios en sus maneras de actuar, o pidiéndoles que describan sus necesidades y metas”*.

La motivación engloba muchos aspectos, en donde los trabajadores sientan esa sensación agradable de realizar y cumplir con sus funciones de la manera correcta y que al mismo tiempo sientan que es una superación laboral y personal, para poder obtener un clima laboral positivo en la empresa.

Tipos de Motivación

Según (Mars, 2016), existen dos tipos de motivación y son:

“Intrínseca.- El sujeto es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos. El sujeto tiene la clave para fijarse objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen.

Extrínseca.- Las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad.

Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones, que otros nos dan, a cambio. El sujeto no tiene la clave del refuerzo”.

La motivación cumple un papel esencial dentro de las organizaciones, ya que del tipo de motivación depende el rendimiento, la satisfacción laboral y el cumplimiento de metas, los altos mandos deben motivar con a los trabajadores de una manera positiva para cumplir con las metas establecidas dentro de la organización, la comunicación dentro de la organización incide en el tipo de motivación hacia los trabajadores al momento del cumplimiento de las funciones establecidas, dentro de cada organización se debe manejar un tipo de motivación positivo para el beneficio de los trabajadores.

CLIMA LABORAL

Según (Arancibia, 2016) indica que:

El clima laboral constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional. Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

(Chiavenato, 2000) define al Clima Laboral “Cómo un factor que está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el

clima laboral tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima laboral tiende a bajar. ”

FERNÁNDEZ, (2004) Y MARTÍNEZ, (2010), mencionan que “*El clima laboral alude tanto al ambiente propio de cada organización como al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en relación a dicho entorno*”.

En la siguiente tabla se explica los siguientes rubros:

- ✓ Ambiente físico: estilos de dirección, tamaño de la organización.
- ✓ Ambiente social: compañerismo/conflictos y actitudes / motivaciones.
- ✓ Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación.

Tabla N° 4 Rubros del Clima Laboral

FACTOR	PARÁMETROS
AMBIENTE FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilos de dirección ✓ Tamaño de la organización
AMBIENTE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compañerismo, conflictos ✓ Actitudes, motivaciones
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Productividad ✓ Ausentismo ✓ Rotación

FUENTE: FERNÁNDEZ, (2004) Y MARTÍNEZ, (2010). “Clima Laboral”, **Pág.** 190

El Clima Laboral es la clave para el éxito de la empresa, porque se condiciona las actitudes del trabajador al momento que desempeñe sus funciones, es muy importante recalcar si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

Clima Laboral y Comunicación Interna

(Berbel, 2011) dice que “*Parece indudable la conexión entre Clima Laboral y la situación de comunicación interna en una organización. Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima.*”

Es importante hacernos conscientes de algunas cuestiones de comunicación que no favorecería un buen clima”:

- ✓ *Recurrir al jefe para que éste reclame los datos al jefe de otro departamento.*
- ✓ *Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.*
- ✓ *Reuniones largas y poco productivas*
- ✓ *Distorsión de los mensajes datos entre los diferentes niveles jerárquicos.*

“Estas situaciones evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima. Sin embargo, ambos niveles – el de la información/ comunicación, y el de actitudes/ sentimientos- están íntimamente relacionados: la mala organización en la transmisión y recepción de la información supone generalmente sobreesfuerzos en las cargas de tarea y a su vez, distorsión en las percepciones de los empleados, lo que provoca actitudes negativas con los trabajadores al momento de realizar sus funciones”.

La comunicación es importante para poder alcanzar un buen clima laboral, ya que si se tiene una buena comunicación se puede lograr acuerdos que sean de beneficios para todos, poder obtener un trabajo en equipo que la unión y el cooperativismo ayude a lograr las metas.

Clima Motivacional

(Chiavenato, 2000) menciona que “El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima laboral (en el nivel de la organización). Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima laboral y organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:”

1. *Sentirse bien consigo mismo*
2. *Sentirse bien con respecto a los demás*
3. *Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida}*

El clima motivacional es indispensable para que la organización surja de la mejor manera que los trabajadores estén motivados al realizar sus funciones y que se sientan identificados y orgullosos de pertenecer a la empresa, y poder cumplir con las metas que se plantearon.

Tipología de los Sistemas Culturales

Según el autor (Gibson, 2002), existen cuatro tipos de los sistemas culturales y son:

- **Fuertes o débiles.** Cuando los rasgos culturales de las instituciones son más fuertes, éstos determinan las formas de conducta de los miembros, consolidándose una cultura organizacional distintiva por su liderazgo.
- **Concentrados o fragmentados.** Cuando las acciones y decisiones obedecen al arbitrio de un pequeño grupo, negando las concertaciones y solamente interesados en la ejecución.
- **De apertura o cerrados.** La tendencia hacia la apertura o al cierre depende del tipo de liderazgo. Cuando éste es autocrático, el sistema cultural tenderá a ser cerrado, mientras que bajo un estilo de liderazgo democrático, el sistema cultural tiende a la apertura.
- **Reflejos o autónomos.** Cuando las pautas de conducta obedecen a la limitación e introyección acrítica de un modelo externo aunque no necesariamente extranjero, el sistema cultural es reflejo. Son autónomos, cuando las pautas de conducta obedecen a la singularidad interna de las organizaciones.

Existen varios tipos de Cultura dentro de las empresas, pero siempre las organizaciones se tienen que basar en valores que sean de acorde para todos los trabajadores y con estos valores alcanzar un clima laboral satisfactorio dentro de la organización, que todos los trabajadores que pertenecen a la organización se sientan a gusto al momento de realizar sus funciones delegadas.

Factores que Influyen en el Ambiente Laboral

El autor (Atalaya, 1999) menciona que “El problema de aumentar y hacer que el trabajo sea más placentero, se ha tratado de resolver mediante la introducción de cambios en el ambiente físico del trabajo. Existe una diferencia fundamental entre éste método y el sistema que el aumento de eficiencia se alcanza como resultado de estudios de tiempos y movimientos. Aunque estos estudios llevan a veces a cambios en el ambiente, éstos se relacionan casi siempre con el trabajo; por ejemplo, cambios en la altura de los bancos o en el tamaño de la zona de trabajo. En otras palabras, los estudios de tiempos y movimientos dan como resultado casi siempre ya no

cambios en el ambiente, sino transformaciones en una parte integral del trabajo o en la tarea que se realiza.”

El autor (González & Gómez, 2001) , dice que *“Hay dos aspectos del ambiente físico interesan a los especialistas en los factores humanos. Primero, existe el espacio físico que usa un trabajador cuya gama va desde el ambiente inmediato (por ejemplo, una estación de trabajo, un escritorio de oficina, una silla de dentista), a través del intermedio (por ejemplo, la oficina, una fábrica), hasta el general (por ejemplo, un sistema de carreteras, un complejo industrial, un centro comercial). Segundo, existen varios aspectos dl ambiente que los rodea que les preocupan. Estos factores incluyen tales cosas como la intensidad de la iluminación, condiciones atmosféricas e intensidad del ruido”*.

(Mondy R, 2005) indica que *“Los factores que se encuentran fuera de los límites de una empresa y que influyen en sus recursos humanos, integran los factores ambientales externos. La empresa tiene con frecuencia poco o ningún control sobre la manera en que éstos afectan a la administración de recursos humanos, los factores externos incluye la fuerza laboral, aspectos legales, la sociedad, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes, la tecnología y la economía. Cada factor, ya sea por separado o en combinación de otro, impone limitaciones a la forma de realizar las tareas de la Administración de Recursos Humanos”*.

El autor (Chiavenato, 2000) menciona que *“El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones y en consecuencias inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.”*

En el lugar de trabajo que los colaboradores se desempeñan, debe ser adecuado en donde se sientan tranquilos y a gusto de realizar sus funciones laborales, el clima laboral es un factor primordial para lograr la satisfacción laboral y personal de todos los trabajadores que pertenecen a la empresa.

Los Factores que Influyen en el Ambiente Laboral

Varios son los factores que identifican a los trabajadores con la organización en la que desempeñan sus actividades y es explicada en la siguiente tabla:

- ✓ Recursos
- ✓ Tecnología
- ✓ Distribución espacial
- ✓ Estructura y tamaño

Tabla N° 5 Los Factores que Influyen en el Ambiente Laboral

FACTORES	PARÁMETROS
<p>FUENTE: Boyatzis y Goleman (2001). “La Experiencia del Liderazgo”. (Parte 3), pág. 198</p> <p>ADAPTADO POR: Rodríguez Gabriela.</p> <p>RECURSOS</p>	<p>Por lo que respecta a los recursos, se deben hacer hincapié en aquellos como: herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Al igual que los individuos, los grupos requieren de elementos de apoyo que les faciliten el logro de objetivos y el correcto aprovechamiento del equipo.</p>
<p>TECNOLOGÍA</p>	<p>La tecnología se la define como los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia básica de la tecnología en los grupos, es precisamente la manera con la que facilita o dificulta la interacción entre los miembros de un grupo, por ejemplo aquellos grupos en donde la producción es el resultado de la interacción general de los miembros, tendrá un mayor sentido de identidad que el grupo cuyo ensamblaje es segmentado.</p>
<p>DISTRIBUCIÓN ESPACIAL</p>	<p>La distribución física del espacio de trabajo también es un aspecto que puede influir en el grupo, debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren en un grupo, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización en si misma.</p>
<p>ESTRUCTURA Y TAMAÑO</p>	<p>La estructura general y el tamaño de la organización respecto al tamaño del grupo, también puede afectar el debido desarrollo de este. Un grupo que se desenvuelve en una gran institución, con una estructura compleja, difícilmente concentrara sus esfuerzos, experimentando confusión, pérdida de identidad y una falta de responsabilidad en los resultados finales de la actividad a la que se dedique la empresa.</p>

FUENTE: GONZÁLES, (2005). “Clima Laboral”. Pág. 225

El ambiente en donde se desempeña los trabajadores es significativo, ya que influye considerablemente para que puedan cumplir con sus funciones de una manera correcta, pueden ser varios los ambientes que deben de existir en una empresa, pero uno de los ambientes más importantes es clima que existe dentro de la misma, la comunicación y la motivación que exista desde los altos mandos hasta los bajos mandos, para que un trabajador labore de la mejor debe de existir un ambiente que le permita sentirse satisfecho y cómodo dentro de la organización.

Teorías del Clima Laboral

El autor FERNÁNDEZ, (2015), cita a MCGREGOR, (1960), que habla sobre las teorías del Clima Laboral que son:

- ✓ Teoría “X”
- ✓ Teoría “Y”

Tenemos la explicación en la siguiente tabla:

Tabla N° 6 Teorías del Clima Laboral

TEORÍA	POSTURA
TEORÍA X	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajan lo menos posible. 2. Carecen de ambición y su única motivación es el dinero. 3. Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades. 4. Prefieren que les manden. 5. Se resisten a los cambios. 6. Son crédulas y están mal informadas. 7. Harían muy poco por la empresa sino fuera por la dirección.
TEORÍA Y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideran el trabajo como algo natural. 2. Se autodirigen hacia la consecución de los objetivos que los asigna. 3. No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen. 4. Buscan responsabilidades. 5. Tienen imaginación y creatividad 6. Sienten motivación, desean perfeccionarse. 7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociéndole los méritos.

FUENTE: FERNÁNDEZ, (2015). Clima Laboral. Pág. 120

ADAPTADO POR: Rodríguez Gabriela

“Estilo de dirección aplicable a la teoría X: La dirección ante personas de éstas características ha de estar basada en un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos).

Estilo de dirección aplicable a la Teoría Y: El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa y democrática que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La Teoría Y es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales.” (MCGREGOR, 1960), adaptado por, (FERNÁNDEZ, 2015).

Son propuestas para ubicar y servir de guía a los directivos sobre la forma de ver a sus trabajadores de acuerdo a sus comportamientos en la empresa y poder ejercer algún método para hacer más eficiente su productividad y desempeño.

El autor FERNÁNDEZ (2015), cita a OUCHI (1970), que se preocupó por conocer las causas del fenómeno japonés dando lugar a su llamada Teoría “Z” (años setenta). Se basa en las siguientes posturas:

Tabla N° 7 Teoría del Clima Laboral

TEORÍA	POSTURA
TEORÍA Z	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso de empleo para toda la vida. 2. Lentitud en la evaluación y promoción del personal. 3. Consenso en la toma de decisiones (participación). 4. Responsabilidad compartida. Nadie es más responsable que otro. 5. Los empleados no manifiestan su desacuerdo ni se rebelan contra los superiores. Existen reuniones sociales donde se manifiestan los desacuerdos de forma sutil y amable. 6. Total atención a los empleados, esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar.

FUENTE: FERNÁNDEZ, (2015). Clima Laboral. Pág. 123

ADAPTADO POR: Rodríguez Gabriela

En esta teoría busca crear un ambiente laboral en donde los trabajadores puedan superarse para su propio bien y el de la empresa. Trabajar en equipo, compartir los mismo objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida para mejorar en el rendimiento en el trabajo.

2.5 Hipótesis

H1: El Liderazgo SI influye en el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Agua vital O2, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

H0: El Liderazgo NO influye en el Clima Laboral de los trabajadores de la empresa Agua vital O2, del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

2.6 Señalamiento de Variables

Variable Independiente

Liderazgo

Variable Dependiente

Clima Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Para realizar la presente investigación se ha considerado el enfoque cualitativo, porque nos permitirá estudiar y comprender la relación entre el Liderazgo y el Clima Laboral de la empresa y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el decremento del desempeño laboral de los trabajadores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

El enfoque cualitativo permitirá estudiar y comprender los elementos que componen el clima organizacional de la empresa y de esta manera analizar las causas que han ocasionado el decremento del desempeño laboral de los trabajadores, para luego proponer herramientas que permitirán dar solución al problema objeto de estudio.

Su aplicación se realizará desde el interior de la empresa tanto para el mejoramiento del clima organizacional como para el incremento del desempeño laboral, puesto que mediante la observación directa se podrá aplicar medidas correctivas y medir los niveles de crecimiento empresarial, en cuanto al desempeño laboral se refiere.

El presente enfoque permitirá orientarse hacia el descubrimiento de la hipótesis, misma que permitirá realizar cambios en pro de la organización, obteniendo resultados benéficos para todos sus integrantes.

En la investigación se pondrá énfasis en buscar problemas reales de la empresa, para detectar sus falencias y proponer alternativas de solución. La utilización de este enfoque es importante ya que vivimos en un mundo competitivo, por lo tanto permitirá actuar en un ambiente dinámico, sujeto a cambios, abierto, flexible y participativo.

Esta investigación es cuantitativa, porque se basa en las encuestas que se va a realizar a todos los trabajadores de la empresa, y por lo tanto se obtendrá datos estadísticos que permitan tener datos específicos y exactos y se fundamentará en los porcentajes de cada pregunta que se realizará, para poder llegar a una solución de la problemática que se está presentando en la empresa.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

Para la realización de la presente investigación, se emplea la modalidad bibliográfica y la de campo, se va a investigar y utilizar información de libros, revistas, tesis, y páginas de internet. La modalidad de campo, que es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Aquí se va a aplicar encuestas a los trabajadores de la empresa y a los directivos de la misma, también se va a obtener una entrevista con los mandos directivos de la empresa.

Investigación Bibliográfica

El autor HERRERA, (2005), menciona que *“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de los diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias). Sus aplicaciones se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; en estudio geográfico, históricos, geopolíticos, históricos, geopolítico, literarios entre otros”*.

Esta modalidad permite obtener información secundaria en concordancia con el problema de investigación, que se convertirá en una herramienta primordial para el desarrollo del presente proyecto.

Mediante la lectura científica y la extracción de resúmenes de diferentes documentos como:

- ✓ 2 Artículos de revista.
- ✓ 3 Tesis.
- ✓ 4 Artículos de la Constitución de la República del Ecuador.
- ✓ 24 Libros reconocidos nacionales e internacionales que están acordes con el tema planteado.

Investigación de Campo

Permite recolectar información primaria, puesto que esta modalidad accede a que el investigador tenga un contacto directo con la realidad, estableciendo mayor conocimiento sobre la problemática que atraviesa la organización.

Para la obtención de esta información es necesario utilizar algunas técnicas como: La observación directa, que permite analizar el comportamiento del Talento Humano en sus puestos de trabajo de manera confiable y con la mayor credibilidad posible.

La encuesta que se va aplicar es a la muestra de la población de trabajadores de la organización, con el propósito de conocer las expectativas de los mismos.

La entrevista, se la va a realizar de manera personal a todos los trabajadores de la organización para establecer sus requerimientos, quejas y sobre todo conocer las razones por las que se están dando la problemática en la empresa, profundizando así la información de interés para el estudio de la investigación.

3.3 Niveles de Investigación

Para la realización del presente proyecto se aplicó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 Exploratoria

Para llevar a cabo esta investigación, el investigador necesariamente debe ponerse en contacto con la realidad de la empresa para identificar la problemática que atraviesa a fin de tener el conocimiento científico valedero que sirva para establecer la hipótesis que pueda dar una posible respuesta de solución del problema.

3.3.2 Descriptiva

Es aquella que detalla y describe de manera clara las características más sobresalientes del problema en estudio, la investigación descriptiva se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible los atributos del fenómeno que están perjudicando al avance de la organización, para lo cual también utiliza técnicas de investigación, tales como: la observación directa, la encuesta, la entrevista, que permitirán la recolección de información primaria.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

Para desarrollar la presente investigación, se tomó a la población finita total de la organización que tiene 65 trabajadores de la empresa “AGUA VITAL O2”.

3.4.2 Muestra

Para la presente investigación se tomará en cuenta la totalidad de la población por lo tanto no se realizará el proceso para obtener el muestreo estadístico.

3.5 Operacionalización de Variables

Variable Independiente

Cuadro N° 1 Variable Independiente. Liderazgo

HIPÓTESIS: ¿De qué manera incide el Liderazgo en el Clima Laboral en los trabajadores de la empresa “agua Vital O2”?				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
<p>Liderazgo: El Liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten. DAFT, (2006)</p>	<p>Relación de Influencia</p> <p>Cambio</p> <p>Resultados</p> <p>Propósitos que comparten</p>	<p>Motivación</p> <p>Gestión del Cambio</p> <p>Efectividad</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?</p> <p>¿Cree usted que los directivos de la empresa suelen mantener la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambios?</p> <p>¿Los directivos de la empresa promueven el uso racional de los recursos en el trabajo?</p> <p>¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?</p> <p>Considera usted que las directrices de esta empresa son buenos líderes(motivan y generan el trabajo el equipo)</p>	<p>Encuesta /Cuestionario a los trabajadores.</p>

ELABORADO POR: Rodríguez Gabriela (2015)

Variable Dependiente

Cuadro N° 2 Variable dependiente: Clima Laboral

Hipótesis: El buen Clima Laboral permitirá mejorar el Liderazgo en la empresa “Agua Vital O2”.				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
<p>Clima Laboral: El Clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. GAN BUSTOS, (2013)</p>	<p>Normas internas</p> <p>Condiciones ergonómicas</p> <p>Actitudes personales</p> <p>Estilos de dirección.</p> <p>Satisfacción con la función que realiza</p>	<p>Políticas, reglamentos</p> <p>Maquinaria, equipo y mobiliaria</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Clima Laboral</p> <p>Autorrealización</p>	<p>¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que las máquinas y/o equipos y/o mobiliaria que le proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones es cómodo y no genera problemas en la salud?</p> <p>¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?</p> <p>¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional?</p> <p>¿El trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente?</p>	<p>Encuestas / Cuestionario</p>

Elaborado por: Rodríguez Gabriela (2015)

3.6 Recolección de la Información

Para la recolección de información se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos respectivamente:

Cuadro N° 3 Recolección de Información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas ✓ Consultas de fuentes primarias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta de fuentes secundarias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuestionarios
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fichas Bibliográficas

Fuente: Observación

Elaborado por: Rodríguez Gabriela (2015).

3.7 Plan de Recolección de Información

Cuadro N° 4 Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	ESPECIFICACIÓN
1.- ¿Para qué?	<p>Investigar la incidencia del Liderazgo en el Clima laboral, de los trabajadores de la empresa “Agua Vital O2”.</p> <p>Diagnosticar la situación actual sobre el Liderazgo y el Clima Laboral de la empresa “Agua Vital O2”.</p> <p>Determinar el Clima Laboral actual en la empresa “Agua Vital O2”.</p> <p>Diseñar una propuesta que permita el mejoramiento del clima laboral a través de un estilo de liderazgo consistente con sus características organizacionales.</p>
2.- ¿A qué personas u objetos?	Trabajadores de la Empresa “Agua Vital O2”.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación ✓ Gestión del Cambio ✓ Efectividad ✓ Políticas, reglamentos ✓ Maquinaria, equipo y mobiliaria ✓ Relaciones interpersonales ✓ Clima Laboral ✓ Autorrealización ✓ Trabajo en equipo
4.- ¿A Quiénes?	6 trabajadores de la empresa Agua Vital O2.
5.- ¿Cuándo?	Semestre: Abril 2015- Agosto 2015

6.- ¿Dónde?	Ambato. Empresa “Agua Vital O2”
7.- ¿Cuántas veces?	La investigación se realizará una sola vez.
8.- ¿Con qué?	Cuestionario estructurado
9.- ¿Que técnicas de recolección?	Encuesta para los trabajadores de la empresa

Fuente: Observación

Elaborado por: Rodríguez Gabriela (2015)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para proceder a la ejecución de lo presentado en los capítulos anteriores, se realiza el análisis de los datos obtenidos a la encuesta aplicada a 65 trabajadores que laboran en la Empresa “Agua Vital O2”, La investigación de campo se llevó a cabo en el mes de Julio del 2015, en base a un cuestionario estructurada de 10 preguntas cerradas.

4.1 Interpretación de datos

Los datos presentados de las encuestas realizadas, se tabulan y se presentan en gráficos ilustrativos lo que permite inferir a cada interrogante con claridad, para obtener fundamentos más específicos que permitan deducir el problema que se presenta dentro de la empresa.

En los resultados de las encuestas se presentó los cuadros y gráficos de los datos estadísticos obtenidos en la aplicación a cada uno de los trabajadores de la empresa y de la misma manera se efectúa el análisis e interpretación, para llegar más a fondo a la problemática y presentar las posibles soluciones.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N. 01.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?

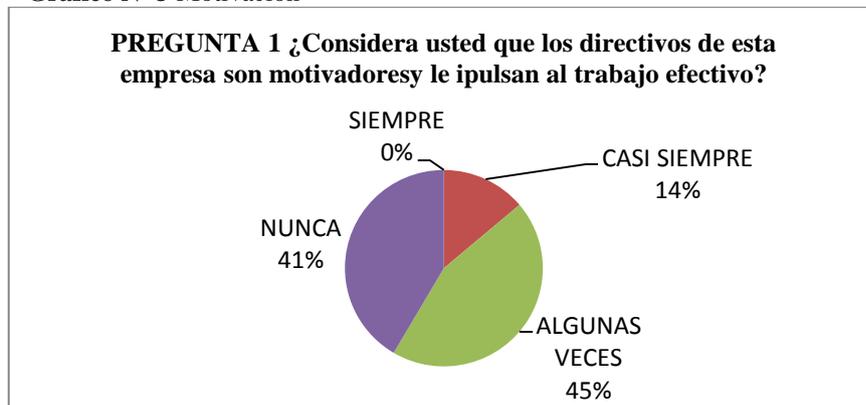
Cuadro N° 5 Los directivos son motivadores e impulsan al trabajo efectivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	9	14%
ALGUNAS VECES	29	45%
NUNCA	27	41%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 3 Motivación



Elaborado por: Rodríguez Gabriela , (2015)

ANÁLISIS: Del total de las personas encuestadas: el 14% mencionó que los directivos de la empresa son motivadores y que le impulsan al trabajo efectivo, el 45% dijeron que algunas veces motivan a los trabajadores y el 41% expresaron que los directivos nunca motivan y le impulsan al trabajo efectivo.

INTERPRETACIÓN: En la empresa la mayoría de empleados mencionaron que algunas veces son motivados por los jefes y no impulsan a que los trabajadores laboren con efectividad y que cumplan sus funciones por compromiso y no por satisfacción, es una problemática que afecta al clima laboral, porque los trabajadores sienten presión al efectuar con las delegaciones asignadas, a los altos mandos les interesa la producción de la empresa y no el bienestar de los trabajadores.

Pregunta N.02.- ¿Cree usted que los directivos de la empresa suelen mantener la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambios?

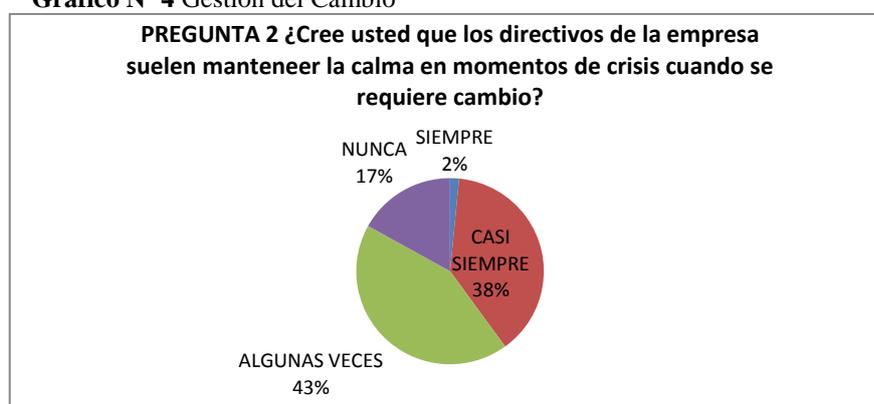
Cuadro N° 6 los directivos mantienen la calma en momentos de crisis

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	1	2%
CASI SIEMPRE	25	38%
ALGUNAS VECES	28	43%
NUNCA	11	17%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

Gráfico N° 4 Gestión del Cambio



Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

ANÁLISIS: Dentro de la organización los trabajadores manifiestan que: el 2% los directivos de la empresa siempre suelen mantener la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambios, el 25% dice que casi siempre mantiene la calma, el 28% algunas veces y el 11% nunca; mantienen los directivos de la empresa la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambios.

INTERPRETACIÓN: La mayoría de trabajadores manifestaron que algunas veces los directivos suelen mantener la calma en momento de crisis que se presenta dentro de la empresa al momentos de tomar decisiones con respecto a la producción y a los trabajadores, el comportamiento y la conducta que mantienen los altos mandos influyen sobre el comportamiento del trabajador, al no dar la solución a este problema puede ser más significativo, que puede afectar a la empresa de una manera negativa que no les permita llegar a la satisfacción personal y laboral de todos los empleados.

Pregunta N.03.- ¿Los directivos de la empresa promueven el uso racional de los recursos en el trabajo?

Cuadro N° 7 Promueven el uso racional de los recursos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	5	8%
CASI SIEMPRE	28	43%
ALGUNAS VECES	25	38%
NUNCA	07	11%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 5 Efectividad



Elaborado por: Rodríguez Gabriela , (2015)

ANÁLISIS: Del total de los trabajadores, el 8% manifestaron que siempre los directivos de la empresa promueven el uso racional de los recursos del trabajo, el 43% dicen que casi siempre promueven el uso racional de los recursos, el 38% que los directivos promueven el uso adecuado de los recursos y el 11% que los directivos nunca promueven el uso racional de los recursos.

INTERPRETACIÓN: En su mayoría los trabajadores dicen que casi siempre los directivos de la empresa promueven el uso racional de los recursos del trabajo, por lo tanto es un aspecto positivo para la empresa en no malgastar los recursos que la misma posee, son importantes mantener una organización adecuada para la utilización de cada recurso dentro de la empresa, que se logre una efectividad y eficiencia en la función que se realice.

Pregunta N.04.- ¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?

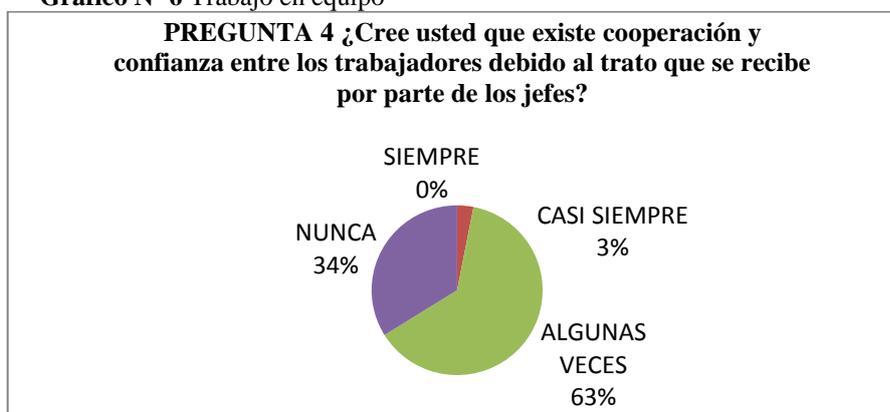
Cuadro N° 8 Cooperación y confianza entre los trabajadores y jefes.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	02	03%
ALGUNAS VECES	41	63%
NUNCA	22	34%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 6 Trabajo en equipo



Elaborado por: Rodríguez Gabriela , (2015)

ANÁLISIS: En las encuestas realizadas los trabajadores dijeron que: el 3% casi siempre existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes, el 63% algunas veces existe cooperación entre los trabajadores y el 34% nunca existe confianza entre los trabajadores debido al trato que reciben por los altos mandos.

INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados indican que en la empresa algunas veces existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes. El trato que brinden los altos mandos a los trabajadores influye de una manera positiva o negativa, ya que de esto depende cómo realicen sus funciones y como sea su actitud frente a los demás, incide también en el clima laboral en que los trabajadores se están desarrollando y cómo se sientan dentro de la empresa. Si no se da asistencia a los aspectos de cooperación y confianza, va a existir un clima laboral negativo que los trabajadores no se sientan bien dentro de la empresa.

Pregunta N.05.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son buenos líderes (motivan y generan el trabajo el equipo)?

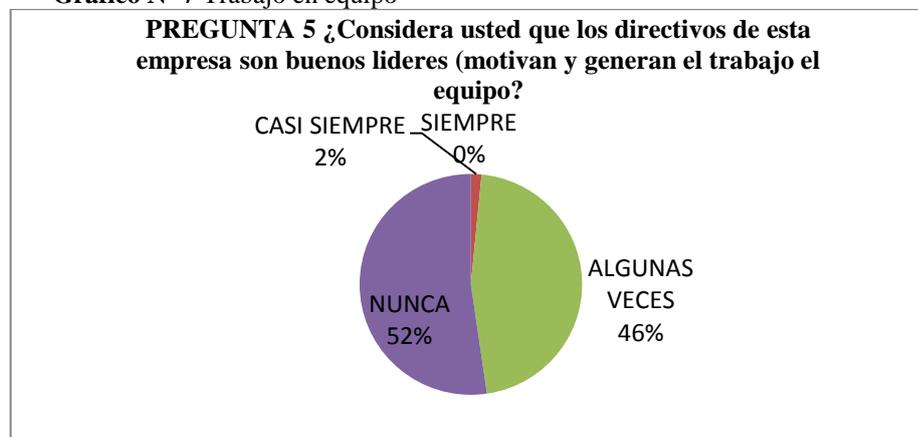
Cuadro N° 9 Los directivos son buenos líderes y generan el trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	01	02%
ALGUNAS VECES	30	46%
NUNCA	34	52%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 7 Trabajo en equipo



Elaborado por: Rodríguez Gabriela , (2015)

ANÁLISIS: Las personas encuestadas señalaron que: el 2% casi siempre los directivos de esta empresa son buenos líderes motivan y generan el trabajo en equipo, el 46% algunas veces los directivos generan el trabajo en equipo, el 52% nunca los directivos son buenos líderes.

INTERPRETACIÓN: Los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, respondieron casi en su mayoría que los directivos no son buenos líderes, no saben guiar y dirigir de la mejor manera a los trabajadores para llegar al éxito empresarial y personal, no son motivados permanentemente, los empleados no se sienten identificados ni satisfechos en lo que desenvuelven y como se sienten dentro de la empresa, al no solucionarse este aspecto importante se va a obtener un clima laboral negativo, en donde la empresa no va cumplir las metas esperadas.

Pregunta N.06.- ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?

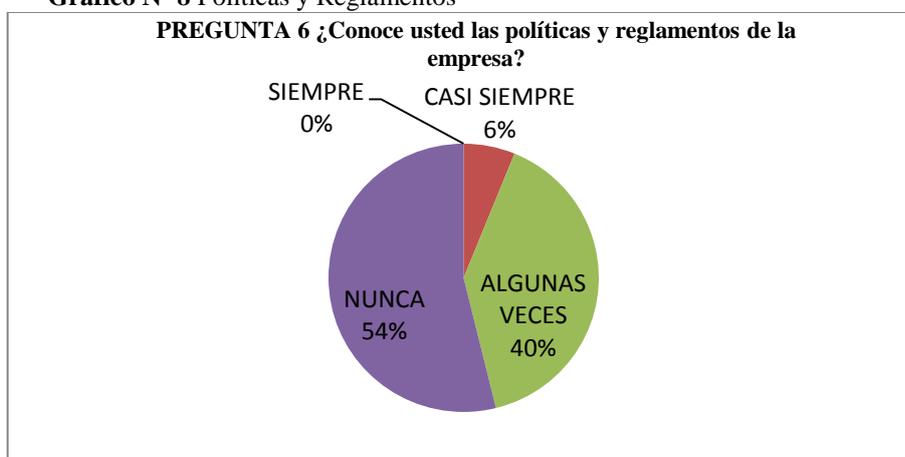
Cuadro N° 10 Conocimiento de las políticas y reglamentos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	04	06%
ALGUNAS VECES	26	40%
NUNCA	35	54%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

Gráfico N° 8 Políticas y Reglamentos



Elaborado por: Rodríguez Gabriela , (2015)

ANÁLISIS: El total de los trabajadores encuestados declararon que el 6% casi siempre conocen las políticas y reglamentos de la empresa, el 40% algunos trabajadores conocen las políticas y el 54% no conocen las políticas y reglamentos.

INTERPRETACIÓN: Los trabajadores determinaron que no conocen las políticas y reglamentos de la empresa, no se sienten identificados y en sí no saben a lo que se tienen que regir cuando cumplan sus delegaciones laborales y no se sienten seguros de sus labores a realizar, por lo tanto si no se hace conocer estas políticas los trabajadores no se sentirán con la satisfacción adecuada con la empresa.

Pregunta N.07.- ¿Cree usted que las máquinas y/o equipos y/o mobiliaria que le proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones generan problemas en la salud?

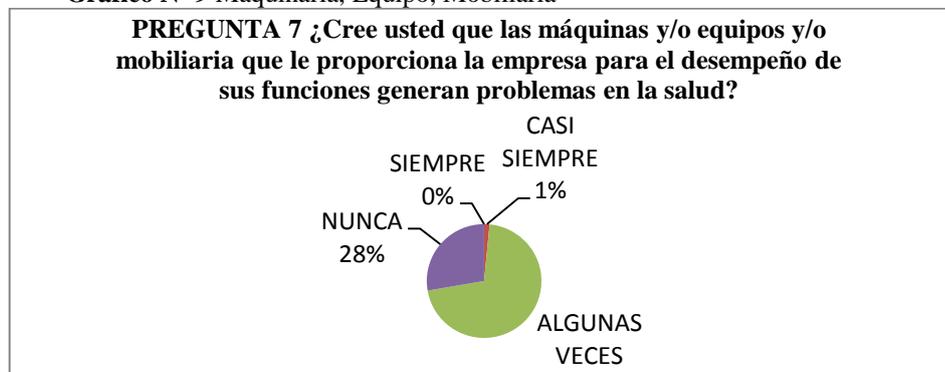
Cuadro N° 11. Las maquinarias generan problemas a la salud.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	01	01%
ALGUNAS VECES	46	71%
NUNCA	18	28%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 9 Maquinaria, Equipo, Mobiliaria



Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

ANÁLISIS: Los encuestados dentro de la empresa aludieron que: el 1% casi siempre, las máquinas y/o equipos y/o mobiliaria que le proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones generan problemas en la salud, 71% manifestaron que algunas veces las máquinas generan problemas, el 28% indicaron que nunca los equipos generan problemas en la salud.

INTERPRETACIÓN: Aproximadamente la mayoría de los trabajadores respondieron que algunas veces las máquinas y/o equipos y/o mobiliaria que le proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones generan problemas en la salud, para el buen desempeño de los trabajadores es importante que las máquinas estén en buenas condiciones para que laboren de una manera adecuada, la seguridad dentro la empresa es un factor primordial para el bienestar del trabajador y de la misma manera para el logro de las metas, si no se presta atención en este punto, estarían corriendo peligro los trabajadores al momento de realizar sus funciones.

Pregunta N. 08.- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?

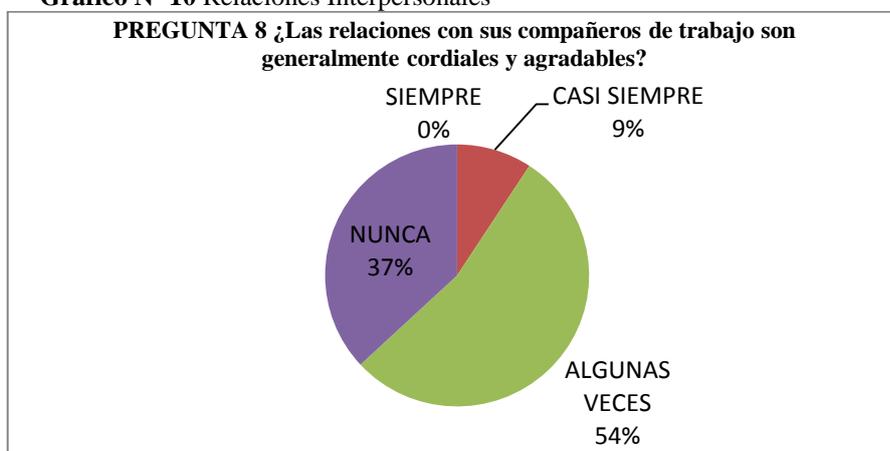
Cuadro N° 12 Relación con los compañeros de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	06	09%
ALGUNAS VECES	35	54%
NUNCA	24	37%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela

Gráfico N° 10 Relaciones Interpersonales



Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

ANÁLISIS: Los trabajadores probaron que el 9% casi siempre las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente agradables, el 54% revelaron que algunas veces las relaciones con sus compañeros son cordiales, y el 37% indicaron que nunca las relaciones con sus compañeros son cordiales y agradables.

INTERPRETACIÓN: El universo, señaló que algunas veces las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables, es un aspecto negativo hacia la empresa, el ambiente en donde cumplen sus delegaciones es poco agradable y los empleados no se sienten tranquilos dentro de la empresa, de la misma manera si los directivos no atienden a esta indicación, las relaciones de los compañeros de trabajo irá decayendo y se generará un ambiente desagradable para la empresa.

Pregunta N.09. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional?

Cuadro N° 13 Las decisiones tomadas por directores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	20	31%
CASI SIEMPRE	28	43%
ALGUNAS VECES	17	26%
NUNCA	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

Gráfico N° 11 Clima Laboral



Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

ANÁLISIS: Los empleados de la organización mostraron que el 31% de las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional, el 43% indicó que casi siempre las decisiones afectan las relaciones interpersonales, el 26% de los trabajadores expusieron que las decisiones tomadas, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional

INTERPRETACIÓN: Casi la mayoría de los empleados mencionaron que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional, los altos mandos deben de tomar decisiones que sean de beneficio para todos los empleados y para un desarrollo de la empresa positivo que se pueda lograr el éxito de toda la empresa si los directivos no toman las decisiones que sean correctas para el beneficio de los trabajadores no habrá la satisfacción laboral y personal de cada uno.

Pregunta N. 10.- ¿El trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente?

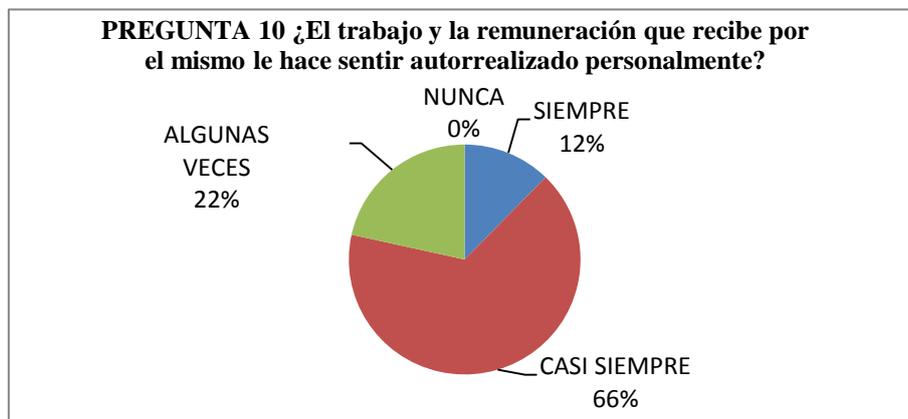
Cuadro N° 14 El trabajo y Remuneración

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	08	12%
CASI SIEMPRE	43	66%
ALGUNAS VECES	14	26%
NUNCA	0	0%
TOTAL	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

Gráfico N° 12 Autorrealización



Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015)

ANÁLISIS: Los trabajadores encuestados descubrieron que: el 12% siempre el trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente, el 66% indicó que la remuneración que recibe le hace sentir autorrealizado, el 22% aludió que el trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente.

INTERPRETACIÓN: La mayoría de los trabajadores respondieron en las encuestas que el trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente, la remuneración se puede decir que es una motivación para que el empleado siga realizando sus funciones día a día, los jefes deben ser equitativos en la remuneración del colaborador, para que se obtenga la satisfacción laboral y personal que desean todos los miembros de la empresa los altos mandos deben establecer la remuneración de acuerdo al cargo, ya que al no fijarse en este punto los trabajadores van a cumplir su función por obligación y no gusto.

4.2 Verificación de Hipótesis

Formulación de Hipótesis

- ✓ H1: El Liderazgo SÍ incide en el Clima Laboral de los trabajadores de la Empresa Agua Vital O2 del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- ✓ H0: El Liderazgo NO incide en el Clima Laboral de los trabajadores de la Empresa Agua Vital O2 del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.2.1 Selección del nivel de Significación

Para la verificación de la hipótesis se utilizará un nivel de significación de $\alpha = 0.05$.

4.2.2 Descripción de la Población

Para la investigación de campo se tomará en cuenta una muestra de 65 trabajadores de la empresa Agua Vital O2, del Cantón Ambato.

Cuadro N° 15 Descripción de la muestra

Muestra de los colaboradores	Porcentaje
65	100%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Rodríguez Celi Evelyn Gabriela, (2015).

4.2.3 Especificación de lo Estadístico – Cálculo de las Frecuencias.

Para el cálculo del Xi cuadrado se toman en cuenta las preguntas número 1,4 y 5 de la variable independiente, 6,8 y 9 de la variable dependiente, las cuales expresan:

- ✓ Pregunta número uno. ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?
- ✓ Pregunta número cuatro: ¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?.
- ✓ Pregunta número cinco. ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son buenos líderes (motivan y generan al trabajo en equipo)?
- ✓ Pregunta número seis. ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa)?.
- ✓ Pregunta número ocho. ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?
- ✓ Pregunta número nueve: ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional?

Para el cálculo del Xi – Cuadrado se aplica la siguiente fórmula, la cual se encuentra en el libro “Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud”, del autor, Haroldo Elorza Pérez Tejada, (2008).

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

En donde:

$$X^2 = \text{Xi – Cuadrado}$$

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada.

4.2.4 Especificación de las zonas de Aceptación

En la identificación de los grados de libertad para el cálculo del Xi cuadrado, se consideran seis filas equivalentes a las preguntas y cuatro columnas relativos a las opciones de respuesta que tiene cada ítem, en función de lo cual los grados de libertad quedarían de la siguiente manera.

Cuadro N° 16 Grados de libertad

$$\begin{aligned} \text{gl} &= (\mathbf{f-1})(\mathbf{c-1}) \\ \text{gl} &= (6-1)(4-1) \\ &= (5) (3) \\ \text{gl} &= 15 \end{aligned}$$

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Rodríguez Celi Evelyn

Con el grado de libertad de 15 y un grado de significancia de 0.05. De acuerdo con el estadístico que se puede observar en la tabla de probabilidades del Xi cuadrado, (tabla número 14), que se debe obtener un valor superior a 23.65 para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Tabla N° 8 Tabla del grado de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6952	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2811	6,8048	6,2103	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,9061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9130	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7907	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2759	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6832	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7699	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0660	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374

Fuente: Tejada, (2008).

Cuadro N° 17 Frecuencia Observada

ALTERNATIVAS	Categorías				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
1.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?	0	9	29	27	65
4.- ¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?	0	02	41	22	65
5.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son buenos líderes (motivan y generan el trabajo el equipo)?	0	01	30	34	65
6.- ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?	0	04	26	35	65
8.- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?	0	06	35	24	65
9.- ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional?	20	28	17	0	65
TOTAL	20	50	178	142	390

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015).

Cuadro N° 18 Frecuencia Esperada

ALTERNATIVAS	Categorías				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	TOTAL
1.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
4.- ¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
5.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son buenos líderes (motivan y generan el trabajo el equipo)?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
6.- ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
8.- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
9.- ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, afectan las relaciones interpersonales y el desarrollo organizacional?	3.34	8.35	29.72	23.71	65
TOTAL	20	50	178	142	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Rodríguez Gabriela, (2015).

4.2.5 Cálculo de lo Estadístico

Cuadro N° 19 Cálculo de lo estadístico

ALTERNATIVAS	FO	FE	(FO-FE)	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
Pr1 Siempre	0	3,34	-3,34	11,1556	3,34
Pr1 Casi Siempre	9	8,35	0,65	0,4225	0,0505988
Pr1 Algunas Veces	29	29,72	-0,72	0,5184	0,0174428
Pr1 Nunca	27	23,71	3,29	10,8241	0,45652046
Pr4 Siempre	0	3,34	-3,34	11,1556	3,34
Pr4 Casi Siempre	2	8,35	-6,35	40,3225	4,82904192
Pr4 Algunas Veces	41	29,72	11,28	127,2384	4,28123822
Pr4 Nunca	22	23,71	-1,71	2,9241	0,12332771
Pr5 Siempre	0	3,34	-3,34	11,1556	3,34
Pr5 Casi Siempre	1	8,35	-7,35	54,0225	6,46976048
Pr5 Algunas Veces	30	29,72	0,28	0,0784	0,00263795
Pr5 Nunca	34	23,71	10,29	105,8841	4,46579924
Pr6 Siempre	20	3,34	16,66	277,5556	83,100479
Pr6 Casi Siempre	28	8,35	19,65	386,1225	46,2422156
Pr6 Algunas Veces	17	29,72	-12,72	161,7984	5,44409152
Pr6 Nunca	0	23,71	-23,71	562,1641	23,71
Pr8 Siempre	0	3,34	-3,34	11,1556	3,34
Pr8 Casi Siempre	6	8,35	-2,35	5,5225	0,66137725
Pr8 Algunas veces	35	29,72	5,28	27,8784	0,93803499
Pr8 Nunca	24	23,71	0,29	0,0841	0,00354703
Pr9 Siempre	0	3,34	-3,34	11,1556	3,34
Pr9 Casi Siempre	4	8,35	-4,35	18,9225	2,26616766
Pr9 Algunas Veces	26	29,72	-3,72	13,8384	0,46562584
Pr9 Nunca	35	23,71	11,29	127,4641	5,37596373
TOTAL	390	390,72	-0,72	1979,3636	205,60387

Fórmula del cálculo estadístico del Xi – Cuadrado:

$$X^2 = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE} . \quad (\text{Tejada, 2008})$$

Después de haber reemplazado las variables para el cálculo, se debe restar la sumatoria de la frecuencia observada menos la sumatoria de la esperada, posteriormente se eleva la resultante al cuadrado se divide el resultado final para la frecuencia esperada. Finalmente una suma total de los resultados finales, en donde se obtiene un total de 205,60387, el cual es el Xi – Cuadrado.

4.2.6 Decisión y Aceptación de la Hipótesis

Después del cálculo estadístico realizado en el que se consiguió el valor calculado de Chi Cuadrado equivalente a 205.60, el cuál es mayor que el valor de la tabla referencial, que es de 25.0 con un margen de confianza de 95% se acepta la hipótesis positiva que dice:

“El Liderazgo SÍ incide en el Clima Laboral de los trabajadores de la Empresa Agua Vital O2”

Con los datos conseguidos se decide proponer a la empresa Agua Vital O2 que; se realice un análisis del Clima Laboral, estableciéndose en varias alternativas que se puedan lograr en un tiempo determinado, con el objetivo de mejorar el Clima Laboral y poder proponer un servicio eficaz y eficiente a la sociedad de la Provincia de Tungurahua y del Cantón Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante todo el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El Liderazgo incide en el Clima Laboral y en el desempeño, ya que se ve afectado en gran parte por la actitud del gerente hacia los trabajadores, el liderazgo incide en el comportamiento de los empleados, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe inconformidad por parte de los trabajadores al momento de realizar sus funciones, ya que no tienen tranquilidad en su área y que existe un clima laboral negativo que afecta a la producción de Agua Vital O2.
- Los superiores realizan sus delegaciones de acuerdo a lo que disponga el gerente, los trabajadores mencionan que los jefes de cada área no hacen nada para mejorar la comunicación entre todos los colaboradores.
- Los trabajadores manifiestan, que no existe una buena relación interpersonal entre todos los empleados, no existe trabajo en equipo y compañerismo para realizar alguna función y cumplir el objetivo de la empresa.
- Los trabajadores aluden que hay una incidencia de liderazgo por parte de todos los superiores, que les interesa la producción y no el bienestar del personal.
- No tienen un buen trato con los compañeros de trabajo, que no hay amistad con los demás y que esto es por la falta confianza de todos los empleados de la organización.
- Es necesario analizar y proponer alternativas de solución, para poder cambiar del liderazgo autoritario al liderazgo participativo, para que de esta manera todos los empleados de la empresa sientan agrado cumpliendo su trabajo y obtener la satisfacción de la empresa y el beneficio para cada empleado de Agua Vital O2.

5.2 Recomendaciones

- Los superiores de la empresa, en especial el gerente general, deberían cambiar sus actitudes y comportamientos que tengan hacia los demás, ya que esto puede influir de manera positiva o negativa hacia el cumplimiento de las funciones y de la misma manera al cumplimiento de metas de la organización.
- Mejorar el trato por parte del gerente, para que los superiores cambien de actitud con los empleados, realizar la gestión participativa para que sientan agrado al cumplir las delegaciones, y de esta manera influya de una manera positiva para que la producción mejore y cumplir las metas de la empresa.
- Los jefes deben corregir la manera en que se están comunicando con los empleados, para que haya una satisfacción personal y laboral, en donde se encuentre el bienestar para todos los que pertenecen a la empresa, si se mejoraría la comunicación laboral de la misma manera mejoraría el clima laboral dentro de la organización.
- Fomentar desde los altos mandos la cordialidad, el trabajo en equipo y el compañerismo, para que los altos y bajos mandos se sientan a gusto en un clima de trabajo en donde existe una buena relación de familiaridad y todos se sientan a gusto.
- Recomendar al gerente general, que los trabajadores son un ente importante dentro de la empresa para cumplir los objetivos de la misma, por ende el talento humano es un factor que hay q tratar con mucho respeto, cordialidad, etc., para que se cumpla las metas establecidas.
- Sería significativo que los jefes superiores dictaran charlas sobre motivación y comunicación laboral, para que desde el gerente hasta los operarios cambien de comportamiento dentro y fuera de la empresa y que todos se sientan a gusto en su puesto de trabajo.
- En Agua Vital O2, se recomienda poner en práctica los buenos valores desde la cabeza de la empresa para que todos los involucrados cambien de actitud se sientan autorrealizados laboral y personalmente y lograr la satisfacción de todos los trabajadores de la organización..

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Se presenta una propuesta que beneficie a todos los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, mostrando soluciones que procuren el desarrollo organizacional.

6.1 Datos Informativos

Título de la propuesta: Programa de mejoramiento del Liderazgo basado en Resultados, a través del coaching empresarial, para mejorar, el clima laboral de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2 de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en el año 2015.

Institución Ejecutora: Agua Vital O2, del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Beneficiarios: Directivos y trabajadores de la empresa Agua Vital O2

Teléfono: (593)- 032- 587-669

Ubicación: Huachi La Magdalena

Autor: Evelyn Gabriela Rodríguez Celi.

Tutor: Ing. Mg. Diego Carrillo.

Costo de la propuesta: 4400 dólares.

Tiempo estimado de la ejecución: 1 año

Inicio: Octubre 2014

Final: Octubre 2015

6.2 Antecedentes de la Propuesta

La empresa no tiene antecedentes de haber aplicado un programa de mejoramiento del Liderazgo y del Clima Laboral, por lo que es una propuesta nueva que cuenta con la aprobación del gerente de la empresa Agua Vital O2.

En la empresa Agua Vital O2 del cantón Ambato, existe un clima laboral en donde los trabajadores no tienen gusto desempeñándose en sus funciones, sienten presión por parte de los jefes, no se identifican con la empresa, realizan sus delegaciones por obligación y por recibir su sueldo mes a mes, no reciben motivación por parte de los altos mandos, ya que solo les preocupa cumplir con las metas laborales y no personales.

Los trabajadores manifiestan que no se sienten empoderados con la empresa, no han recibido ningún tipo de charlas motivacionales o conferencias que sirvan para el bienestar de los colaboradores, por estas razones, existe una baja producción de la organización y por ende se incumplen los objetivos. El gerente no toma en cuenta que los trabajadores son el ente principal para que una empresa salga adelante y logren cumplir con metas establecidas; es importante manifestar que no existe una comunicación asertiva, pues el proceso se maneja de forma totalmente vertical, los colaboradores expresan que el gerente general es un líder autoritario, muestra interés únicamente en la producción y no en el bienestar de la empresa, de ésta manera los trabajadores no se sienten comprometidos a desempeñarse efectivamente.

Por lo tanto, si no se desarrolla un programa adecuado que ayude a solucionar la problemática que está atravesando la empresa, se pueden presentar inconvenientes graves que pueden afectar al bienestar organizacional y con el paso del tiempo habría la posibilidad de que exista ausentismo laboral y tensión; limitándose la calidad y la producción que tenga la empresa y generando problemas económicos. Los directivos deben mejorar su estilo gerencial para tomar decisiones acertadas,

ya que si no se soluciona este problema puede ocasionar pérdidas significativas, obligando a los trabajadores que se cambien de empresa lo que afectaría la competitividad en el mercado.

Liderazgo es tener la capacidad de guiar a su grupo de trabajo, ser equitativo, saber tomar las mejores decisiones siempre pensando en el bienestar de todos los integrantes, pensar en el logro y cumplimientos de metas tanto laborales como personales; ser líder es ayudar a solucionar los problemas de una manera positiva sin afectar a nadie, cada líder tiene que saber dirigir de una manera efectiva a su equipo de trabajo para mantener la satisfacción y el gusto por cumplir sus obligaciones.

En la empresa Agua Vital O2, el desempeño laboral y el clima laboral se ven afectados por varios factores motivacionales, que inciden negativamente en los trabajadores de la empresa, generando una deficiente satisfacción por parte del talento humano, hay que destacar que debido a que existe un clima laboral negativo la comunicación de todos los integrantes es deficiente y por ende existe falta compromiso; por esta razón se analizan las teorías de McGregor (teoría “X” y “Y”) y Ouchi, (teoría “Z”). Estas teorías son de gran utilidad e importantes para llevar a cabo la propuesta planteada y tener una guía más clara hacia dónde se quiere llegar.

Para la identificación de los datos precisos para una propuesta coherente con el contexto de la empresa, se realizó una investigación de campo, que mediante la técnica de la encuesta, determina varias falencias y problemáticas que están causando efectos negativos dentro del personal de Agua Vital O2, aquí se presenta algunos ejemplos: se observa que el 45% de los trabajadores manifiestan que algunas veces los directivos de la empresa son motivadores e impulsan al trabajo en equipo. El 25% dice que casi siempre mantiene la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambio. El 71% manifestaron que algunas veces las máquinas generan problemas. Por otra parte, más de la mitad piensan que nunca son buenos

líderes (motivan y generan el trabajo en equipo), el 54% alude que los trabajadores no conocen las políticas y reglamentos internos de la empresa, Otro importante porcentaje dice que las relaciones con los compañeros de trabajo son cordiales y agradables, el 66% expresaron que casi siempre la remuneración que recibe el trabajador le hace sentir autorrealizado personalmente, lo cual indica que se debe trabajar en estos factores con mayor énfasis, adicionalmente, no han recibido algún tipo de programa o charlas para mejoramiento del clima laboral que presenta en la actualidad la empresa.

El programa de mejoramiento del Liderazgo y el Clima Laboral, sirve de guía para ejecutar una serie de actividades encaminadas a mejorar el ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores.

En la propuesta planteada, además se desarrollaran círculos de calidad en tres grupos de 8 trabajadores, para lo cual se identificará un facilitador dentro del grupo, que capacite y ayude a los integrantes sobre el tiempo que llevará a cabo el proceso, las funciones que van a realizar y sobre cualquier inquietud o dificultad que se presente.

6.3 Justificación

La propuesta es importante, ya que se hace evidente la necesidad que tienen todos los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, de reconocer las falencias de la organización que están afectando al desempeño de los trabajadores, se ha considerado factible el plan de mejoramiento del clima laboral mediante el Modelo de Liderazgo basado en resultados a través del Coaching Laboral.

Hacer mención a la creación de un programa de mejoramiento del clima laboral de la empresa es novedoso, que de ésta manera van a existir condiciones fundamentales para todos los trabajadores de cualquier cargo, desarrollan su

trabajo en un clima empático y armónico, que les permita convertirse en una empresa equitativa.

El impacto socio-económico para la empresa y el impacto psicológico para los trabajadores, será favorable por cuanto identifica las condiciones de lograr un ambiente de agrado y comodidad para desenvolver sus funciones designadas, proponiendo alternativas viables con las expectativas de los trabajadores sobre el clima laboral y desempeño.

Es factible, ya que existen los recursos económicos, legales y la tecnología para desarrollar la propuesta, los beneficios de la aplicación al programa de mejoramiento del Clima Laboral mediante el Modelo de Liderazgo basado en Resultados a través del Coaching Empresarial son: el mejoramiento de los métodos de comunicación de altos y bajos mandos, aprender nuevas técnicas de liderar desde el Gerente, mantener a los trabajadores altamente motivados y por tanto, obtener mejores beneficios económicos al retar a sus trabajadores a realizar un mejor desempeño.

Por lo mencionado anteriormente, el programa de mejoramiento de Clima Laboral, es una herramienta indispensable que debería ser implementada en Agua Vital O2, para dar soluciones a la problemática que se está presentando en la empresa.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Proponer un programa de mejoramiento del Clima Laboral, que permita lograr a la empresa tener una herramienta para crear un ambiente laboral motivador que influya en los trabajadores de una manera positiva en el desempeño de todos los trabajadores desde el gerente hasta los operarios.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Socializar estrategias de Liderazgo, que permitan generar efectividad en la dirección de los recursos humanos por parte del gerente y los jefes inmediatos de los trabajadores de la empresa Agua Vital O2.
- Implementar los componentes de la propuesta y los beneficios del modelo para el desarrollo de la empresa.
- Evaluar el impacto que tendrá el modelo de liderazgo a través del coaching, al implementarlo en Agua Vital O2, del cantón Ambato.

6.5 Análisis de Factibilidad

Factibilidad Política

La propuesta que se presenta en este proyecto de investigación, encuentra su factibilidad política en el objetivo 9 del Plan Nacional de Buen Vivir que expresamente dice que *“Se garantizará el trabajo digno en todas sus formas”*, y la empresa Agua Vital O2, está comprometida en el cumplimiento de los objetivos del plan nacional, por ende se plantea la propuesta que cuenta con el apoyo de todos los directivos y de los trabajadores de la empresa.

Factibilidad Económica

El proyecto planteado será financiado por la empresa, ya que cuenta con la autorización y el auspicio de parte del gerente propietario, Ing. Quim. Eduardo Rodríguez

El presupuesto estimado de este proyecto es de \$ 4400 dólares, monto que debe ser considerado como una inversión positiva que se realiza para el beneficio y satisfacción de todos los miembros de la empresa.

Factibilidad Legal

La factibilidad legal de la propuesta planteada, está dada en la sección octava de la Constitución Política del Ecuador (2008), en el artículo 33, que expresa, *“el trabajo es un derecho y un deber de las personas y el estado será quien garantice su desempeño libre y saludable”*.

Cabe recalcar, que en Agua Vital O2, se cumple y se respeta con todos los derechos remunerativos que la ley ampara al trabajador.

Factibilidad Tecnológica

La empresa Agua Vital O2, cuenta con una gama extensa en cuanto a tecnología de Software y Hardware, así como con todos los implementos tecnológicos necesarios para la implementación de la propuesta planteada.

La presente propuesta se podrá desarrollar de una manera eficiente y eficaz gracias al apoyo de la empresa, ya que se ha proporcionado la información necesaria para llevar a cabo las actividades propuestas. Además se cuenta con todos los recursos necesarios, como: tiempo, responsabilidades, facilidad de información y un presupuesto económico que es considerable, la propuesta constituye una opción pertinente para el desarrollo organizacional de la empresa.

6.6 Fundamentación Científica

ANTECEDENTES TEÓRICOS

COACHING EMPRESARIAL

Según Ferrández (2008), “Cuándo un líder recibe coaching, o se convierte en coach, ha de tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en

el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como un proceso y no como algo puntual. Los líderes que hacen coaching:”

- *Generan más lealtad, se traduce en una fidelidad más elevada entre los coachees.*
- *Comunican una expectativa de mejora continua, que conduce a mejorar constantemente el desempeño y la productividad.*
- *Crean un clima de trabajo en el que existe una comunicación abierta, directa y franca y una cultura en donde se afrontan y se resuelven con rapidez.*

El *coach* al momento de dirigirse con las personas de su equipo, utiliza técnicas como de la comunicación asertiva, hablar con claridad pero siempre con respeto, el *coach* motiva constantemente para que todos los que le acompañan sientan gusto por realizar sus funciones y de la misma manera ayude a mejorar algunas falencias que existan dentro del grupo, para que todo el grupo de trabajo incluido el *coach* consigan la satisfacción personal y laboral.

DOLAN (2012) menciona que, *“El coaching trabaja con la persona integral, el conjunto mente/ cuerpo/emociones dentro de muchos sistemas (relacional, familiar, laboral, cultural y organizativo, entre otros), El coach debe ser capaz de pensar, hablar y trabajar sistémicamente con sus clientes. Para ellos el coach efectivo necesita un modelo sistémico que le permita ver y trabajar con múltiples sistemas a la vez, un aspecto crítico en términos ecológicos y cruciales para la efectividad”*.

El *coaching* es muy utilizado, ya sea en ámbito laboral o personal, trabaja con las emociones y la mente de la persona, ya que de esto depende de la conducta y el comportamiento que los individuos demuestren en el espacio familiar, personal y laboral y su desenvolvimiento de cada una de éstas áreas, si existen falencias se debe tener la capacidad para ayudar a modificar dichos comportamientos.

Según CUBEIRO (2008), *La creación de un entorno saludable constituye un factor clave para desarrollar un coaching distendido. Las organizaciones demandan hoy a las personas un total presencia psicológica, para lo cual es necesaria la existencia de relaciones humanas que contengan emocionalmente a las personas.*

Hay que tener en cuenta que las actitudes dependen de las emociones, que el trabajador se sienta a gusto, tranquilo en su área de trabajo, el Talento Humano es fundamental para el logro de objetivos que tenga una organización, ya que esta depende de los trabajadores, por lo tanto, se debe crear un ambiente agradable para que el trabajador labore de una manera positiva.

PASSMORE (2007), plantea también en su modelo *“el problema del cambio de comportamiento del ejecutivo durante la relación de coaching. Se enfoca hacia el aumento del desempeño del directivo en su puesto de trabajo, proponiendo el uso de técnicas y herramientas metodológicas donde se mezclan elementos comportamentales, cognitivos e inconscientes, para que el coach responda con eficacia al cambio de comportamiento del ejecutivo”*.

El directivo principal y los jefes de cada departamento deben de tener una actitud y un trato positivo con todos los empleados, para que todos se sientan con calma al cumplir con sus obligaciones, del directivo principal depende que los trabajadores cumplan bien con sus labores y cumplir las metas propuestas.

Para BARRIOS (2004), *“El coaching constituye una metodología de aprendizaje y crecimiento que es esencialmente individual y también de transformación. Además, el proceso de coaching debe contemplarse desde la perspectiva del pensamiento sistémico: la*

totalidad garantiza la efectividad del programa y de las acciones de coaching. También constituye un estilo de relación y una forma de dirigir que focaliza la atención en el sujeto, siendo el coach un acicate del desarrollo y del crecimiento.

El coaching es un aprendizaje de acuerdo a las problemáticas que se presenten diariamente dentro y fuera de la empresa, también se trata de un crecimiento personal y se puede decir de una transformación de actitudes frente a la vida personal, laboral, familiar, tratando de modificar y cambiar nuestros pensamientos y comportamientos, para poder tomar buenas decisiones que sean auténticas para nuestra vida diaria.

LOZANO (2008) afirma que, “mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y la profesión de las personas, consideradas individualmente. Según Lozano, los profesionales del coaching no están especializados sólo en el detectar errores, sino también en hacer que los individuos descubran por sí mismos sus fallos, aportando cada uno lo mejor de sí para lograr las transformaciones, descubrir el potencial y generar o aprovechar alternativas y oportunidades. Constituye, por tanto, un proceso integral de reflexión y de acción proactiva. También de intervención o corrección”.

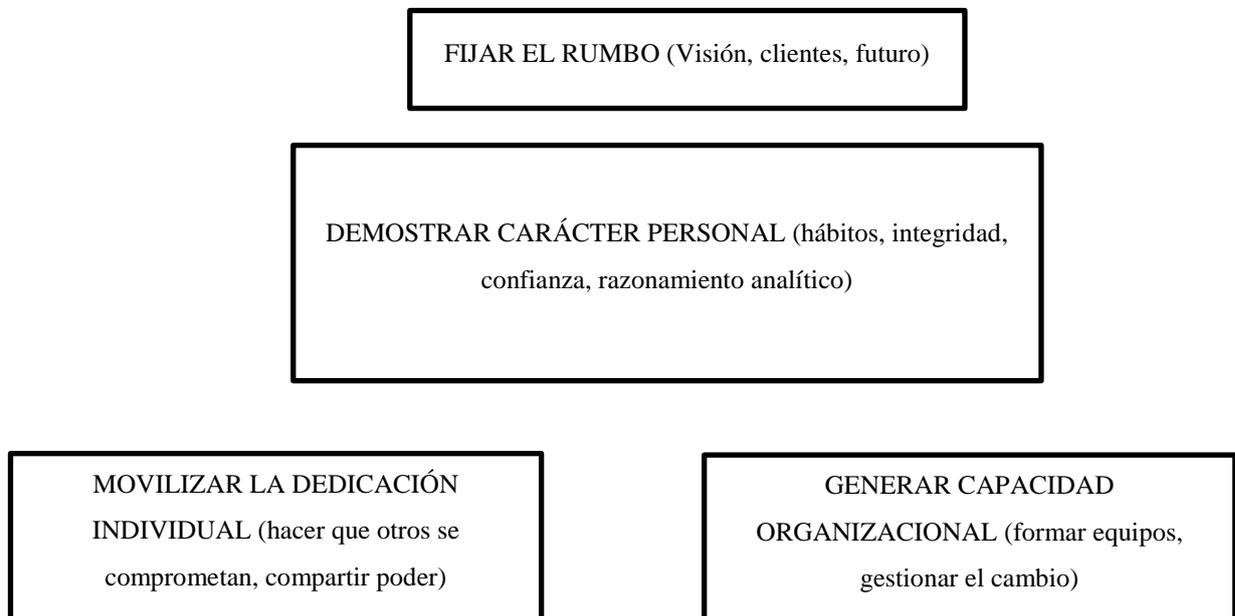
Los *coaches* detectan y ayudan a detectar las problemáticas que está atravesando la empresa y exponer soluciones que con el aporte de cada trabajador y se aprovechará las oportunidades que se presente de la empresa y corregir lo que se esté haciendo de una manera que no sea la correcta.

MODELO DE LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS

Según ULRICH (2000) *“Los líderes posicionan sus empresas hacia el futuro. Prever el futuro implica predecir y jugar con diversas influencias, entre ellas la clientela, la tecnología, las leyes, los competidores, accionistas y proveedores. Dirigiéndose a este estado futuro, los líderes deben posicionar sus empresas de modo que formen una identidad propia y única y generen valor para todos los que tengan interés en ella.*

Es importante que el líder guíe de la mejor manera a sus seguidores, para que la empresa tenga metas organizacionales y que cada uno se plantee objetivos personales y laborales para un futuro a corto y largo plazo, que la empresa tenga una identificación para que todos estén interesados en la empresa.

Gráfico N° 13 Fijar rumbo.



Elaborado por: Gabriela Rodríguez, (2015).

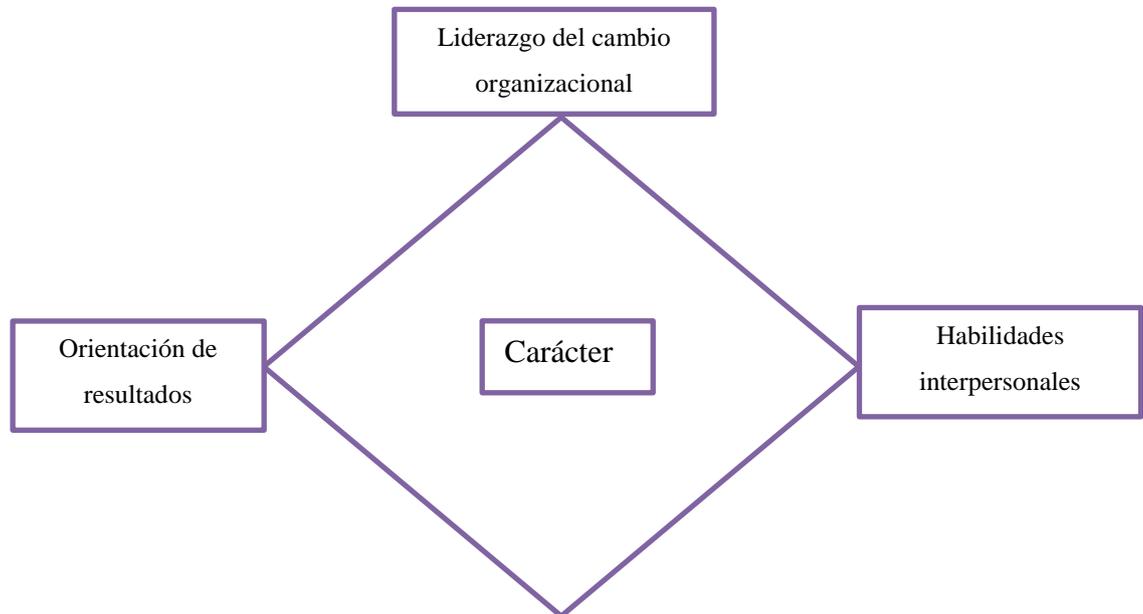
Fuente: DAVE ULRICH,(2000). Liderazgo basado en resultados, pág. 24

JACK ZENGER (2000), manifiesta que *“Las cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz. Los “atributos de Liderazgo” reúne una amplia gama de términos a veces confusos y muchas veces superpuestos, entre ellos hábitos, rasgos, competencias, conductas, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter. Éstos consejos llamados colectivamente “atributos del Liderazgo”, se encajan dentro de tres categorías amplias: quiénes, SON los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué SABEN los líderes (destrezas, habilidades, rasgos); y que HACEN los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias). En el intento continuo por mejorar los líderes, se ha dedicado muchísima atención al concepto de SER-SABER- HACER”*.

El líder tiene que saber que es lo que hace un líder, hacia a dónde quiere llegar con su equipo de trabajo, que función y rol cumple el líder dentro y fuera de su equipo, los líderes deben de tener bien claros sus habilidades y las capacidades de la manera correcta y de ésta forma llegar al éxito personal y laboral, las conductas que tenga el líder frente a su equipo es indispensable para que se vaya desarrollando de una manera positiva y alcanzar la satisfacción y bienestar de todos.

Según FOLKMAN (2000), *“La capacidad personal del individuo incluye las competencias o habilidades absolutamente cruciales para que una persona esté muy bien considerada por sus colegas, subordinados y superiores. No suelen ser habilidades que suelen calificarse como competencias de liderazgo, y sin embargo, nuestros estudios demuestran que deben existir para que alguien sea percibido como un líder sólido. Algunas de éstas capacidades son”*:

Gráfico N° 14 Gráfico de Habilidades



ELABORADO POR: Gabriela Rodríguez, (2015)

FUENTE: JOSEPH FOLKMAN, (2000), El Líder Extraordinario. Pág. 32-33

El líder debe saber a dónde va encaminado su grupo, tener la capacidad y la habilidad necesaria para saber conducir hacia el éxito, tener la capacidad de tomar decisiones que sean para bien todos los integrantes y de la misma manera tener la habilidad de la comunicación asertiva para saber llegar de la manera más concreta hacia los demás.

CUARTAS (2010), manifiesta que “Los problemas encontrados, aunque son diferentes, con frecuencia suelen tener algún parecido dentro de una misma organización. Cuando la organización adopta un liderazgo basado en el coach, es conveniente montar sesiones de supervisión de coaches a efectos de homogeneizar las mismas conductas y el mismo modelo dentro de la organización”.

Los *coachs* deben estar preparados para los problemas que van a enfrentar a diario dentro y fuera de su equipo de trabajo o de la organización, tener la capacidad para resolver los problemas sin afectar a nadie y que el beneficio sea para todos.

6.7 Modelo Operativo de la Propuesta

Tabla N° 9 Modelo operativo de la propuesta

Fases	Metas	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable	Resultados
Socialización	Socializar las variables que influyen en el ambiente laboral de Agua Vital O2,	<p>Capacitación sobre las variables que influyen en el ambiente laboral.</p> <p>Instrucción sobre los derechos y obligaciones del trabajador.</p> <p>Charla sobre la importancia de las motivaciones no económicas.</p> <p>Inducción sobre el reconocimiento de cada área y cargo de trabajo.</p>	<p>Humanos: Departamento de Recursos Humanos y Gerencia</p> <p>Tecnológicos: Computador y proyector .</p> <p>Financieros: materiales e insumos de oficina de la empresa.</p>	6 horas	Departamento de Recursos Humanos y Gerencia	Adquirir la información que sea necesaria para desarrollar el programa de mejoramiento del liderazgo.
Planificación	Planificar y desarrollar un análisis de ventajas y oportunidades para el programa que será implementado en la empresa.	<p>Realizar una observación para obtener un diagnóstico más específico sobre las necesidades que tiene cada trabajador.</p> <p>Realizar capacitaciones sobre la importancia de utilizar todos los equipos de protección personal, y de la misma manera el uso correcto de la maquinaria para que no existan daños.</p> <p>A través de dinámicas grupales fomentar el liderazgo y trabajo en equipo.</p>	<p>Humanos: Departamento de Recursos Humanos y Administrativo.</p> <p>Tecnológicos: Equipos de protección personal, computadora, proyector.</p> <p>Financieros: materiales e insumos de oficina.</p>	9 horas	Gerencia, Departamento de Recursos Humanos y Administrativo.	Tener capacitado a todos los trabajadores sobre el uso de los equipos de protección y de la misma manera los riesgos si no se los usa.

Ejecución	Con el apoyo de gerencia ejecutar en los próximos cuatro meses, el 60% debe de conocer sobre el programa de mejoramiento de liderazgo.	Realizar reuniones con gerencia y el personal de los departamentos Administrativos y Recursos Humanos, cada mes para socializar el programa ya implantado en la empresa.	Humanos: Gerencia, Recursos Humanos y Administrativo. Tecnológicos: Computadora, proyector. Financieros: Materiales de oficina.	5 horas	Gerencia, Recursos Humanos y Administrativo.	Que todo el personal esta con la predisposición para salir adelante con el con el programe implementado.
Evaluación	En los próximos ocho meses, evaluar y analizar el mejoramiento sobre el clima laboral y de la misma el rendimiento del personal.	Realizar una encuesta a todos los trabajadores de la empresa, para analizar si el implemento de la propuesta fue de beneficio o de fracaso.	Humanos: Todo el personal de la empresa. Tecnológico: Computadora, Proyector. Financiero: materiales de oficina y encuestas.	4 horas	Departamento de Recursos Humanos.	Cambio de personal y de la misma manera el mejoramiento del rendimiento del personal y un buen clima laboral.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi, (2015).

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL, MEDIANTE EL LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS, A TRAVÉS DEL COACHING EMPRESARIAL, DE LA EMPRESA AGUA VITAL O2, DEL CANTÓN AMBATO.

ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

Agua Vital O2, es una empresa familiar, con sede en la ciudad de Ambato, dedicada al tratamiento industrial y de purificación de agua, siendo catalogada como una de las mejores en su categoría para el consumo humano, con 14 años de experiencia sirviendo a la provincia, contando con 65 colaboradores, aportando así a la generación de plazas de trabajo en la zona.

Desde hace algunos meses atrás la producción se ha deteriorado, porque los trabajadores de la empresa no se sienten a gusto ni tranquilos al momento de cumplir sus funciones delegadas, ya que el Gerente General, tiene una actitud que no es la adecuada al momento de dirigirse a los trabajadores, en conversaciones mantenidas con los colaboradores dieron a conocer que no tienen un buen clima laboral y que existe una mala comunicación por parte de altos y bajos mandos, que el Gerente se preocupa más por la producción y alcanzar las metas empresariales y no por el personal, indican también que solo trabajan en dicha empresa, por la necesidad de una remuneración mensual.

MISIÓN

Producir y vender agua purificada de excelente calidad, mediante la supervisión estricta y rigurosa en cada proceso de producción con el objetivo de mantener satisfechos a los consumidores.

VISIÓN

Ser una empresa que genere absoluta confianza y que sea reconocida por todos los tungurahueses como una organización que se preocupa cada día por ofrecer siempre un magnífico servicio.

Nuestros Valores

Somos una empresa responsable, comprometida con las normas estrictas de salubridad en la realización de nuestro proceso productivo.

Nuestra función es manejar los estándares permitidos asegurándonos en el proceso de calidad total desde la recepción hasta la entrega de nuestros productos al cliente.

Con la intención de asegurar y mantener a nuestros clientes; nuestro objetivo es mantener una calidad óptima a bajo precio para beneficio de nuestros clientes.

- Responsabilidad
- Honradez
- Calidad
- Confianza
- Respeto

Objetivo

Ser simplemente su mejor opción para el cuidado y bienestar de usted en conjunto con la sociedad. “Su empresa para toda la vida”

Compromiso

En la Provincia de Tungurahua, nuestro principal compromiso es con el consumidor. Trabajamos bajo los más estrictos estándares de calidad para cuidar su salud.

ORGANIGRAMA



DATOS GENERALES

NOMBRE DEL GERENTE: Ing.Quim. Eduardo Rodríguez B.

DIRECCIÓN: Huachi La Magdalena

TELÉFONO: 0999-724-704

MODELO PROPUESTO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL MEDIANTE EL LIDERAZGO BASADO EN RESULTADOS A TRAVÉS DEL COACHIN EMPRESARIAL.

Introducción al modelo de la propuesta

El personal de la empresa Agua Vital O2, debe mantener siempre un nivel emocional positivo y alto, esto depende principalmente del gerente general para que de aquí parta el trato de los jefes para con los trabajadores del departamento de producción, cabe recalcar que no existe una comunicación positiva dentro de toda la organización, se vuelve a mencionar que los trabajadores cumplen sus funciones por obligación y por un salario; por ende, la productividad se va deteriorando más, lo que se quiere alcanzar es la satisfacción de todos los miembros de la empresa, desde el gerente, mediante un cambio actitud con todos, para que los trabajadores sientan comodidad al momento de desempeñar sus labores, por esta razón, en el marco de las teorías de McGregor y Ouchi, se ha estructurado una propuesta que tiene como finalidad que todos los integrantes de la empresa desde el más alto mando, cambien su perspectiva de trabajar, se sientan a gusto, tengan empoderamiento al momento de realizar sus funciones y por ende, se sientan identificados con la organización.

Las teorías de McGregor, específicamente la teoría “Y”, manifiesta: Que los directivos consideran que sus trabajadores encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados, la teoría “Z” del autor Ouchi, se enfoca en el crecimiento de la productividad de la empresa en base a la toma de decisiones participativas, procurando siempre que todas las decisiones sean para bienestar mutuo del personal y la empresa.

MATRIZ PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL

Cuadro N° 20 Matriz para el desarrollo del programa motivacional

Horizonte establecido	Propuesta	Áreas claves	Objetivo	Actividades	Indicadores (cantidad, calidad y tiempo)
<p>Misión</p> <p>Producir y vender agua purificada de excelente calidad, mediante la supervisión estricta y rigurosa en cada proceso de producción con el objetivo de mantener satisfechos a los consumidores.</p> <p>Visión</p> <p>Ser una empresa que genere absoluta confianza y que sea reconocida por todos los tungurahueses como una organización que se preocupa cada día por ofrecer siempre un magnífico servicio.</p>	<p>Programa de mejoramiento del clima laboral, mediante el liderazgo basado en resultados, a través del Coaching empresarial, de la empresa agua vital o2, del cantón Ambato.</p>	<p>VARIABLES que influyen en el ambiente laboral</p>	<p>Identificar los factores que pueden estar afectando y perjudicando al ambiente laboral en el que se desempeñan los trabajadores.</p>	<p>Revisión de riesgos ergonómicos, que estén afectando a la empresa. Dar posibles soluciones que sean de beneficio para todos los trabajadores.</p>	<p>Analizar y reemplazar al menos el 30% de los mobiliarios y equipos que presentan riesgos a los trabajadores al momento de desempeñarse en la empresa.</p>
		<p>Derechos y obligaciones del trabajador</p>	<p>Analizar los derechos y obligaciones del trabajador que se rigen dentro de la empresa.</p>	<p>Aplicar la normativa legal vigente en el Ecuador para brindar los beneficios legales a los trabajadores.</p>	<p>Que en un período de seis meses, la empresa cumpla con los trabajadores todos los reglamentos que se dice en la Constitución.</p>
		<p>Motivaciones Coaching</p>	<p>Establecer mecanismos de motivaciones no económicos para crear un ambiente favorable para el trabajador. Empoderamiento, planes de carrera.</p>	<p>Exponer motivaciones que se pueda cambiar el comportamiento desde los superiores hasta los mandos inferiores. Realizar un proyecto de formación individual con los trabajadores teniendo en cuenta los objetivos y el compromiso que tenga el trabajador con la empresa y viceversa.</p>	<p>En los tres primeros meses, plantear motivaciones no económicas, principalmente el trato que empieza desde el gerente hasta los demás trabajadores, para que el resto de la empresa mejore su forma de trabajar. Realizar encuesta cada seis meses sobre motivación y clima laboral</p>
		<p>Reconocimiento</p>	<p>Plantear un reglamento interno de la empresa, que mencione que el cargo debe estar acorde con los conocimientos del trabajador, para que se sienta un gusto en realizar sus funciones.</p>	<p>Implementar herramientas que permitan eliminar la necesidad de obtener incentivos económicos para realizar de una buena manera sus funciones.</p>	<p>Desarrollar las herramientas implantadas en un 60% a todos los trabajadores, ya sea de altos y bajos mandos, en un período de 6 meses.</p>

Fuente: PALMA, (2004). LÓPEZ, (2001). Const. Del Ecuador. HERZBERG, (1959)

Elaborado por: Gabriela Rodríguez C. (2015)

SECCIÓN UNO: PROPUESTA DE MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE LABORAL

AMBIENTE FÍSICO: Al hablar del ambiente físico de trabajo, nos referimos a todo aquello que se encuentra en el entorno donde el trabajador realiza sus tareas y que de una u otra manera pudiesen ocasionar algún tipo de efecto nocivo a su salud.

Podemos catalogarlos de la siguiente manera:

Tabla N° 10 Factores del ambiente de trabajo

Factores físicos	Ruido, iluminación, condiciones de temperatura, humedad, espacio físico de trabajo, vibraciones y radiaciones.
Factores biológicos	Materia viva presente en el ámbito laboral como: virus, bacterias, hongos, insectos, entre otros.
Factores químicos	Sustancias y mezclas presentes en el ambiente de trabajo como: gases, polvos, suspensiones nocivas y emanación de vapores.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez C. (2015).

FACTORES FÍSICOS

- ✓ **DISEÑO Y ESPACIO DE TRABAJO:** El diseño de espacios de trabajo debe buscar siempre el ambiente adecuado para el trabajador, y no únicamente pensar en la imagen empresarial ya que muchas ocasiones, la disposición del espacio de trabajo es un estresor vinculado a situaciones de aglomeración, aislamiento, ordenación, y fuente de insatisfacción, irritabilidad y menor rendimiento.
- ✓ **RUIDO:** La exposición a niveles de ruido inadecuados, aparte de afectar a su salud incide negativamente en el nivel de satisfacción laboral, en la

productividad y la vulnerabilidad a los accidentes, e incrementa la posibilidad de errores. El ruido interfiere en la actividad mental, provocando fatiga, irritabilidad y dificultad de concentración. Aumenta la probabilidad de accidentes y dificulta la comunicación en el lugar de trabajo. El ruido es fuente de estrés: impide nuestro proceso de pensamiento normal, provoca distracciones, y puede generar sensación de frustración y problemas de concentración.

- ✓ **ILUMINACIÓN:** Los diferentes aspectos de la iluminación (luminosidad, brillo y contraste) son relevantes, tanto para el rendimiento, como para el bienestar psicológico. Una iluminación inadecuada en el trabajo tiene consecuencias negativas para la visión, dificulta el mantenimiento de la atención, provoca dolores de cabeza, fatiga visual, tensión y frustración por hacer las tareas más molestas y costosas. La iluminación es un estresor que al no ser controlado, genera: fatiga, mayor número de errores, mayor tiempo de ejecución de las tareas, tensión e insatisfacción.
- ✓ **TEMPERATURA:** Influye sobre el bienestar del trabajador (tanto por exceso como por defecto) y en su sensación de confort. Una temperatura inadecuada exige un esfuerzo añadido de atención. Es un estresor que puede ser causa de accidentes al entorpecer el funcionamiento de las destrezas y capacidades psicofísicas del trabajador.

FACTORES BIOLÓGICOS

Son capaces de producir riesgo psicosocial por la percepción que tiene el trabajador del efecto nocivo que ejercen sobre su salud. Se considera que son más susceptibles de sufrir los efectos psicológicos los trabajadores quienes estando cerca del posible contaminante, desconocen el comportamiento del mismo, o a su vez tienen conocimiento de quienes reconocen la gravedad de la exposición.

FACTORES QUÍMICOS

La exposición a los agentes químicos son factores de riesgo psicosocial, que provoca efectos nocivos en la salud; genera alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad.

ESTRUCTURA

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han desarrollado los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que lleve a convivir de la mejor manera.

AMBIENTE SOCIAL

Un ambiente social ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su entorno.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiéndolo como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

PERSONALES

Falta de Conocimiento o de Capacidad para desarrollar el trabajo

Falta de motivación o motivación inadecuada

Ahorrar tiempo o esfuerzo y/o evitar incomodidades

Lograr la atención de los demás, expresar hostilidad

Existencia de problemas o defectos físicos o mentales

COMPORTAMIENTO LABORAL

Para que exista un ambiente adecuado dentro de la empresa para cada uno de sus trabajadores debe coexistir principalmente el respeto y la cortesía por parte de los directivos hasta los colaboradores. Es necesario que cada trabajador conozca su cargo y de la misma manera sus funciones, los colaboradores deben respetar la posición de cada uno y la convivencia laboral no se verá afectada.

Con el objeto de mejorar el clima laboral, mediante el perfeccionamiento de los factores citados, se procede al detalle de las actividades para elevar y mejorar la percepción ambiental en la organización.

El cuadro N.19, presenta una matriz para identificar los riesgos ergonómicos, analizando varios factores para determinar ciertas inseguridades hacia el trabajador, se relacionan con tres niveles de probabilidad siendo A (alta), M (media), B(baja), además se identifica el área o cargo al que pertenece el trabajador, de la misma manera se explicará las conclusiones y recomendaciones a cada factor de la matriz.

MATRIZ DE RIESGOS ERGONÓMICOS

Cuadro N° 21 Matriz para identificar los riesgos ergonómicos

Área Cargo	Manipulación .de carga	Manipulación .de objetos. corto	Manipulación de instrumentos, herramientas.	Posición forzada	Posición incómoda.	Trabajo estático	Movimientos. repetitivos	Esfuerzo físico	Caídas	Golpes	Iluminación.	Sonido	Tempe.	Problema	Conclusiones. Y Recomendaciones
	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.		
	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.		
	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.		
	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.		
	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.		
	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.		
	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.	A.		
	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.	M.		
	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.	B.		
	Nivel de probabilidad: Alta= A Media= M Baja= B														

Elaborado por: Gabriela Rodríguez C. (2015)

Según la matriz detallada, se toma en cuenta las áreas o cargos que se va a identificar, de la misma manera se expone las actividades que se realizan dentro de la empresa que pueden ocasionar algún riesgo al momento de realizar sus funciones; como por ejemplo en el área financiera en un nivel alto no se presenta riesgo al momento de desarrollar actividades. En el nivel medio, existe trabajo estático, movimientos repetitivos, iluminación, temperatura. En el nivel operativo se observa manipulación de carga, manipulación de instrumentos y herramientas, posición forzada, esfuerzo físico, caídas, golpes, los trabajadores de ésta área permanecen sentados la mayor parte de su horario de trabajo frente a computadoras, lo que puede provocar dolores en la columna y cansancio en la vista.

En el área de embotelladora, por ejemplo, se presenta un alto nivel de manipulación de carga, movimientos repetitivo, esfuerzo físico, iluminación y golpes por parte de los trabajadores, al momento de traspasar los botellones de la lavadora a la embotelladora, se presenta en un nivel medio la manipulación de objetos corto punzantes, manipulación de herramientas e instrumentos, posición forzada, posición incómoda, trabajo estático, caídas, lo que puede provocar lesiones musculares.

En el área de carga y despacho hay una alta manipulación de carga, manipulación de instrumentos, posición forzada, posición incómoda, movimientos repetitivos, esfuerzo físico, caídas y golpes, ya que por parte del trabajador se traslada los botellones de agua hacia el camión de reparto la mayor parte del tiempo de trabajo, pudiendo ocasionar lesiones musculares muy graves en la espalda, cuello, piernas y manos del trabajador. En dicho cargo se presenta un nivel medio de riesgo ergonómico debido al trabajo estático, iluminación, temperatura y sonido. En el nivel bajo presenta la manipulación de objetos corto punzantes. En el cuadro N.20, se presenta el ejemplo de la matriz en donde está especificado cada factor detallando el nivel de probabilidad de cada riesgo que ayudará a exponer soluciones rápidas para cada problema, facilitando la toma de decisiones por parte de los directores organizacionales.

EJEMPLO DE MATRIZ DE RIESGOS ERGONÓMICOS

Cuadro N. 22. Ejemplo de la Matriz para identificar los riesgos ergonómicos

Área Cargo	Manipulación de carga	Manipulación de corto objetos.	Manipulación de instrumentos.	Posición forzada	Posición incómoda.	Trabajo estático	Movimientos repetitivos	Esfuerzo físico	Caídas	Golpes	Iluminación.	Sonido	Temperatura.	Problema	Conclusiones y Recomendaciones.
Área Financiera	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. X B.	A. M. X B.	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. B. X	A. M. X B.	A. M. X B.	A. M. x B.	Posibles dolores de columna, por posición estática.	Utilizar mobiliaria adecuada que sean cómodos para los trabajadores.
Embotelladora	A. X	A.	A.	A.	A.	A.	A. X	A. X	A.	A. X	A. X	A.	A.	Lesiones musculares.	Utilizar los equipos de protección personal.
	M. B.	M. X B.	M. X B.	M. X B.	M. X B.	M. X B.	M. B.	M. B.	M. X B.	M. B.	M. B.	M. X B.	M. X B.		
	A. X	A.	A. X	A. X	A. X	A.	A. X	A. X	A. X	A. X	A.	A.	A.	Se presenta problema de lumbalgia.	Utilizar los materiales y herramientas de trabajo de la manera correcta.
Carga y despacho	M. B.	M. B. X	M. B.	M. B.	M. B.	M. X B.	M. B.	M. B.	M. B.	M. B.	M. X B.	M. X B.	M. X B.		
	Nivel de probabilidad: Alta= A Media= M Baja= B														

Elaborado por: Gabriela Rodríguez C. (2015)

Identificación de equipos que deben ser reemplazados

Con el objetivo y la finalidad que la empresa pueda mejorar en sus falencias y que los trabajadores puedan cumplir de mejor sus funciones, gracias a la disminución de riesgos de lesiones o golpes, se recomienda utilizar la siguiente tabla que ayudará a identificar de una mejor manera la maquinaria, los accesorios y el espacio en el que se desenvuelven y que se encuentran en mal estado, debiendo ser rediseñados o comprados, para cumplir con la necesidad del personal de la empresa.

Tabla N° 11 Tabla para la identificación de equipos que deben ser reemplazados.

Área	Cargo	Factor	Cumple	No cumple	No aplica	Observación y Recomendación
		Espacio de trabajo				
		Muebles de oficina				
		Accesorios de oficina				
		Iluminación				
		Temperatura				
		Sonidos				
		Ventilación				
		Herramientas de mano				
		Equipos de protección personal				
		Maquinaria				
		Señalética				
		Otros				
Cumple con los estándares mínimos establecidos. El cargo no cumple a dicho favor						

Elaborado por: Gabriela Rodríguez C. (2015)

Para tener un mejor entendimiento sobre la identificación de equipos que deben ser reemplazados en la empresa, para que los trabajadores cumplan de mejor manera sus funciones asignadas, se presenta el siguiente ejemplo.

EJEMPLO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EQUIPOS QUE DEBEN SER REEMPLAZADOS.

Tabla N° 12 Ejemplo para la identificación de equipos que deben ser reemplazados

Área	Cargo	Factor	Cumple	No cumple	No aplica	Observación y Recomendación
Carga y despacho	Carga y despacho	Espacio de trabajo	X			
		Muebles de oficina	X			
		Accesorios de oficina	X			
		Iluminación	X			
		Temperatura	X			
		Sonidos	X			
		Ventilación	X			
		Herramientas de mano		X		
		Equipos de protección personal			X	
		Maquinaria			X	
		Señalética	X			
		Otros				
Cumple con los estándares mínimos establecidos. El cargo no cumple a dicho favor						

Plan de adquisición

Para la adquisición de los implementos necesarios, para mejorar las condiciones de trabajo en seguridad e higiene laboral de la empresa, es necesario gestionar todos los recursos que sean importantes para el mejoramiento de las actividades de la empresa, ya sea en el lugar que se necesita los recursos hasta el departamento que los facilita para que se brinde todos los insumos pertinentes para cada uno de los empleados.

Al ser una institución privada es más fácil presentar propuestas y de la misma manera, adquirir los equipos necesarios para que haya un entorno adecuado para los trabajadores, provocando que estos se sientan a gusto laborando y no con temor de que tengan algún tipo de accidente que sea perjudicial para su salud y por ende a la empresa.

MATRIZ

Tabla N° 13 Matriz para el plan de Adquisición

ÁREA	CARGO	RIESGOS ELEVADOS	MOBILIARA/ EQUIPO	NECESIDAD DE REEMPLAZO			COSTO ESTIMADO	CANTIDAD	COSTO FINAL
				Alta	Media	Baja			
TOTAL:									

En la tabla N. 10 se presenta el modelo de matriz para el plan de adquisición, se analiza el cargo, los riesgos elevados, el equipo que debe ser reemplazada, la necesidad de reemplazo que está con un nivel de probabilidad de Alta, Media, Baja, la cantidad de equipos de cada área y el costo estimado, para saber específicamente que equipo está presentando dificultades y pueden ser perjudiciales para la seguridad y salud del trabajador.

EJEMPLO DE MATRIZ PARA EL PLAN DE ADQUISICIÓN

Tabla N° 14 Ejemplo de matriz para el plan de adquisición

ÁREA	CARGO	RIESGOS ELEVADOS	MOBILIARA/ EQUIPO	NECESIDAD DE REEMPLAZO			COSTO ESTIMADO	CANTIDAD	COSTO FINAL
				Alta	Media	Baja			
Producción	Lavador de botellones y galoneras	La puerta interna de la lavadora es peligrosa al momento de abrir o cerrar, ya que puede caer en los brazos de trabajador	Lavadora de botellones y galoneras				1500	1	1500
Despacho	Entrega de botellones a camiones	El trabajador entrega los botellones cargando dos a la vez, esto perjudica a la columna	Coche para trasladar los botellones hasta el camión de carga.				100	2	200
Control de Calidad	Control de calidad	La persona encargada del control de calidad no posee con los equipos establecidos, como guantes, gafas de seguridad, mandil y gorro protector	Mandil, guantes, gafas y gorro protector.				75.00	20	1500
TOTAL:				1675	23		3200		

En la tabla N. 11 se presenta el ejemplo de matriz para el plan de adquisición, en el cual se presenta un total de 650.00 dólares, que serían destinados a la mejorara de la maquinaria que posee la empresa y de esta manera evitar riesgos físicos y ergonómicos y los trabajadores se sientan más seguros al momento de realizar sus funciones, una gran ventaja que posee la empresa es que sí cuenta con liquidez suficiente para la compra de las maquinarias necesarias, por lo cual la adquisición será programada en una sola etapa.

SECCIÓN DOS: INCREMENTO DE BENEFICIOS LEGALES

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Se va a presentar artículos que hacen énfasis en la propuesta que se va a presentar.

Art. 14.-Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general.

El Art. citado hace referencia que todo trabajador puede trabajar como tiempo mínimo de un año o de un contrato fijo e indefinido que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general.

Al momento de realizar la recopilación de información se ha podido constatar que la empresa cuenta con 65 trabajadores en su totalidad, de los cuales 40 de ellos poseen contrato indefinido, 20 trabajadores contrato para 1 año y 5 de los mismos cuentan con un contrato de 3 meses, el cual es un periodo a prueba como los estipula la ley.

En el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo Título I *Disposiciones Generales*.

Art. 11. Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes: Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

De lo citado en el anterior Art. se detallan las obligaciones generales de las empresas públicas y privadas. Adoptar las medidas necesarias en sus áreas de trabajo, los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los colaboradores.

En el Art. 5 del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el Numeral 3, manifiesta que: *Realizar estudios e investigaciones sobre prevención de riesgos y mejoramiento del medio ambiente laboral.*

De igual forma el numeral 5 prescribe: *Informar e instruir a empresas y trabajadores sobre prevención de siniestros, riesgos de trabajo y mejoramiento del medio ambiente.*

En el Art. 11. OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, con los siguientes numerales:

1. *Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.*
2. *Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.*
3. *Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.*
5. *Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.*

Dentro de la propuesta se plantea que en la empresa se debe entregar gratuitamente a sus trabajadores vestimenta adecuada para el trabajo. Dar capacitación sobre la prevención de riesgos tanto en el ingreso a la empresa como en sus labores.

MOTIVACIONES

Dentro de la empresa es necesario y de carácter obligatorio que exista un ambiente adecuado en dónde el trabajador se sienta cómodo y a gusto al momento de realizar sus funciones designadas por los altos mandos, cabe recalcar que el ambiente que brindan los superiores hacia los demás es importante, pero también el ambiente físico y estructural que exista dentro de la empresa, ya que la seguridad y salud son primordiales para que la empresa surja de la mejor manera. Dentro de lo que es el ambiente de trabajo, como ya se lo ha presentado anteriormente el trato desde los altos mandos influye en el trabajo y comportamiento del trabajador, ya que el logro de metas y objetivos ya sean personales o laborales depende en cierta parte del ambiente laboral que presente la empresa.

SECCIÓN TRES: RECONOCIMIENTO

RECONOCIMIENTO

Análisis de Cargos

El análisis de cargos en la empresa, permite identificar los requisitos necesarios que se deben reunir dentro de un puesto, detallar los conocimientos, habilidades y capacidades, constituyendo una herramienta estratégica para que cumplan sus funciones efectivamente, el análisis de cargos debe ser claro y concreto explicando el tipo de maquinaria con el que se va a encontrar, de la misma manera las responsabilidades que tiene que cumplir en su horario de trabajo.

Evalúa la complejidad del cargo, permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente, Responde a una necesidad de la empresa para organizar eficazmente las funciones

de esta, conociendo con precisión lo que cada trabajador debe realizar y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Debe incluir:

- ✓ Requisitos intelectuales.
- ✓ Requisitos físicos.
- ✓ Condiciones de trabajo.

A continuación se presenta un formato de análisis de cargos, que se aplican a los trabajadores para tener identificación si el cargo que ocupa en la empresa, está acorde con su nivel académico y experiencia.

PLANTILLA N. 01 CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO



1. NOMBRE

2. EDAD

3. SEXO

MASCULINO FEMENINO

4. PUESTO LABORAL

5. FUNCIONES PRINCIPALES

6. OBLIGACIONES EN EL TRABAJO

7. ESTUDIOS

PRIMARIA SECUNDARIA NIVEL
SUPERIOR

8. EXPERIENCIA

0 A 6 MESES

6 MESES A 1 AÑO

1 A 3 AÑOS

9. AREA DE TRABAJO

10. CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO

CALOR OSCURIDAD

FRIO HUMEDAD

SUCIEDAD POLVO

TUIDO

ILUMINACIÓN

11. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE TRABAJO

	SI	NO
AUTOMÓVIL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA PESADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA DE PRODUCCIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGO



1. NOMBRE
David Chicaiza
2. EDAD
22 años
3. SEXO
MASCULINO FEMENINO
4. PUESTO LABORAL
Cargador y despachador
5. FUNCIONES PRINCIPALES
Cargar y despachar a los distribuidores los botellones, observar que los botellones se encuentren en buen estado.
6. OBLIGACIONES EN EL TRABAJO
Llegar puntual a mi área de trabajo, tener limpia el área, usar la maquinaria de una manera adecuada.
7. ESTUDIOS
PRIMARIA SECUNDARIA NIVEL
SUPERIOR
8. EXPERIENCIA
0 A 6 MESES
6 MESES A 1 AÑO
1 A 3 AÑOS
9. AREA DE TRABAJO
Carga y despacho
10. CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO
CALOR OSCURIDAD
FRIO HUMEDAD
SUCIEDAD POLVO
TUIDO

ILUMINACIÓN

11. MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE TRABAJO

	SI	NO
AUTOMÓVIL	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA PESADA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAQUINARIA DE PRODUCCION	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño, se constituye por el proceso que engloba el rendimiento del trabajador, las personas que se desenvuelven de manera insuficiente ponen en evidencia procesos equivocados de selección, capacitación y orientación que se ha realizado en el reclutamiento de personal, ya que en el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar, o puede ser un potencial no aprovechado.

Es fundamental que el encargado del departamento de Recursos Humanos, realice la evaluación del desempeño ya sea grupal e individual, pudiendo observar las falencias que están cometiendo, de la misma manera evaluar el comportamiento, la producción, el rendimiento de la empresa y también en cómo se siente cada trabajador al momento de realizar sus funciones, de la misma manera la evaluación del desempeño ayuda a evaluar el desempeño individual y grupal, para decidir las acciones que se deben tomar.

Mediante las evaluaciones de desempeño, se puede analizar y determinar el aumento de sueldo, ya que el objetivo del análisis de cargos es proporcionar de una manera confiable y exacta sobre la manera que lleva a cabo sus funciones.

Se realizará el análisis de evaluación de 360°, para obtener una retroalimentación de su desempeño en las competencias clave y c de una manera objetiva contando con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Así mismo es importante comentar que debe incluir en el proceso una autoevaluación ya que esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Se presenta el siguiente el siguiente modelo de la evaluación, que se realizará al jefe inmediato de la empresa, que en este caso es el gerente general.

EVALUACIÓN DE 360 GRADOS
(CONFIDENCIAL)

I. DATOS DEL EVALUADO

Fecha:

Nombres		Cargo	
Área			

II. DATOS DEL EVALUADOR

Evaluador		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega		Cliente interno	
-----------	--	----------------	--	-------------	--	--------	--	-----------------	--

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	Calificación					Comentarios
Calidad administrativa: Posee conocimientos y destrezas que le permitan ejercer efectivamente su puesto	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.	1	2	3	4	5	
Control interno: Controla en forma consistente y cuidados a su trabajo, buscando siempre la excelencia.	1	2	3	4	5	
Toma de decisiones y solución de problemas: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles en tiempo y manera apropiada.	1	2	3	4	5	
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los pasos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	1	2	3	4	5	

IV. DESTREZAS Y HABILIDADES. (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	5	
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes.						
Supervisión/ Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte personal.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.						

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi (2015)

Tabla N° 15 Matriz de reporte de evaluación de desempeño

Área	Cargo	Nombre del evaluado	Periodo de evaluación	Porcentaje requerido.	Factores clave evaluados	Competencias evaluadas	Competencias que deben ser mejoradas	Sugerencias	
						Trabajo en equipo = 25%			
						Comunicación = 30%			
						Satisfacción de personal = 25%			
						Evaluación de conocimientos = 20%			
Total:					100%				
Firma del evaluado.					Firma del supervisor.				

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi, (2015).

Tabla N° 16 Ejemplo de reporte de matriz de evaluación del desempeño

Área	Cargo	Nombre del evaluado	Periodo de evaluación	Porcentaje requerido.	Factores clave evaluados	Competencias evaluadas	Competencias que deben ser mejoradas	Sugerencias	
Producción	Jefe de área	Tannia Vallejo	4 meses			Trabajo en equipo = 25%	Resolución de conflictos	Comunicación	Ser más solidario con los compañeros de trabajo.
						Comunicación = 30%	Orientación de resultados	Iniciativa	Mejorar la comunicación
						Satisfacción de personal= 45%	Tolerancia a la presión	Dinamismo - Energía	No se siente identificado con la empresa
Total:					100%	60%	40%		
					Firma del supervisor.				

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi, (2015).

Se presentó un ejemplo del reporte de la evaluación del desempeño, para detectar las competencias evaluadas y las competencias a mejorar, para analizar de mejor manera los resultados de cada trabajador, reforzando las competencias y de esta forma poder lograr la satisfacción en cada uno de los empleados.

INCENTIVOS NO ECONÓMICOS

Las empresas presentan varios planes de incentivos para motivar al personal, cabe recalcar que en las empresas los incentivos no económicos también ayudan a mejorar el ambiente, de parte de los superiores emitir la palabra “gracias” o “buen trabajo”, el trato que reciben los trabajadores de parte de los superiores se puede considerar como incentivo; todos estos incentivos van hacer en pro para toda la empresa, ya sea en el aspecto laboral y personal.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZA EN EL PROCESO DE RECONOCIMIENTO

Tabla N° 17 Actividades que se realiza en el proceso de Reconocimiento

Actividades	Tareas
Verificar los perfiles de cargos	Estudio de perfiles de cargos de cada puesto de trabajo.
	Análisis de los perfiles requeridos en función al cargo
	Inspeccionar el proceso de análisis y descripción de cargos
	Seguimiento al proceso de reclutamiento y selección de personal
	Indagar el proceso de contratación del personal de cada área de trabajo.
Analizar evaluaciones de desempeño	Analizar los datos que se obtuvo de las evaluaciones del desempeño anteriores.
	Identificar las problemáticas existentes
	Presentar posibles planes de acción
	Ejecutar el plan de acción
	Evaluar el plan de acción
Reconocimiento de incentivos no económicos	Estudiar y analizar las acciones posibles para motivar a cada uno de los trabajadores con reconocimientos no monetarios.
	Adaptar opciones de solución desde el gerente.
	Estudiar las ventajas de los incentivos no económicos
	Aprovechar las técnicas de reconocimiento no económicos más viables y factibles para la empresa.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi. (2015).

SECCIÓN CUATRO: COACHING EMPRESARIAL Y CÍRCULOS DE CALIDAD

COACHING EMPRESARIAL

Para que la propuesta ya planteada y para que el programa del *Coaching* empresarial funcione, se empezará por la selección de personal, se refiere a la actitud y predisposición de cada trabajador frente a sus funciones, se presentará diferentes situaciones en las que se observará las reacciones y comportamientos que los trabajadores tendrán frente a éstas, se tendrá presente como será la capacidad de comunicación frente a un problema, las aptitudes frente al riesgo, la capacidad natural de trabajar en equipo y liderazgo.

El *Coach* empresarial, debe enfocarse en la motivación grupal y personal, ya que es fundamental para lograr resultados favorables para la empresa, ayudar a resolver problemas de una manera equilibrada y aporta para que la empresa surja de una manera positiva y que se logre alcanzar el éxito personal y laboral.

Se puede decir que es un modelo totalmente desarrollado para que tanto líderes, mandos y directivos puedan implementar en la empresa habilidades para:

- ✓ Descubrir el poder del *Coaching* y como mejorar el liderazgo y la dirección de la empresa.
- ✓ Hacer grandes avances en las conexiones personales y laborales.
- ✓ Desarrollar y retener de forma efectiva los trabajadores valiosos para la empresa.
- ✓ Mejorar la comunicación con todos los trabajadores de la empresa y la efectividad de equipos. Construir equipos de un buen rendimiento.
- ✓ Incentivar el compromiso de metas personales y laborales.
- ✓ Optimizar el rendimiento laboral y personal.
- ✓ Tener un compromiso con la empresa.

El *coach* evita conflictos en el grupo de trabajo, ya que toma decisiones que sean de beneficio global y que no perjudiquen a las necesidades de cada empleado.

BENEFICIOS DEL COACHING EMPRESARIAL

Tabla N° 18 Beneficios del Coaching Empresarial

Potencia la capacidad individual	Repercute en el beneficio en un logro colectivo, los trabajadores más capacitados realizan trabajos de mejor y mayor cantidad.
Lograr conductas compartidas	Ayuda a que los trabajadores actúen como un gran equipo en pro de obtención de metas, con una buena comunicación y la colaboración de todos.
Clarifica el rol de cada persona	Con un buen entendimiento personal y laboral, todos los trabajadores tendrán el claro cuáles son sus funciones.
Ayuda a descubrir herramientas para enfrentar y resolver conflictos	Para que los trabajadores superen los obstáculos que se presenten en la empresa, y de la misma manera se podrá conseguir una convivencia satisfactoria entre todos los trabajadores.
Clarifica las reglas del juego sobre lo que está permitido y prohibido hacer	Para que la empresa avance a conseguir su objetivo y no se pierdan fuerzas por el camino, hacia las metas establecidas.
Facilita el hallazgo de los medios para responder de manera fácil a los cambios	Que los trabajadores se oponen a lo nuevo por el sentimiento de intranquilidad y de inseguridad.
Mejora el cumplimiento de promesas y la coordinación de acciones.	Conoce mejor sus capacidades, lo que facilita adquirir niveles de compromiso que se pueda realizar.
generar relaciones de confianza entre los miembros de la empresa	Mejorar la comunicación, hablando sobre lo positivo de la empresa o del trabajador y no de cómo son las personas.
Mejora el nivel de compromiso con la empresa al tiempo que disminuye el ausentismo laboral.	Con un cambio desde el alto mando de la empresa, existirá una vida más satisfactoria de todos los trabajadores.
encontrar su auto-aprendizaje	Para poder determinar sus fortalezas y sus potenciales dentro de la empresa, lo que permitirá al trabajador aportar más a la empresa.
Mejora las habilidades	Para que los trabajadores presenten de una manera más eficaz su forma de hacer las cosas o de trabajar
Aumenta la productividad y la rentabilidad	Al momento de aumentar el nivel de satisfacción laboral, se mejorará el rendimiento y se obtendrá mejor resultados en cantidad y calidad.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi. (2015).

GESTIÓN DE CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad en la empresa Agua Vital O2, se va a conformar 3 grupos de 8 trabajadores, se reúnen de una manera voluntaria y analizan los problemas que está enfrentando la empresa y en su puesto de trabajo, dar soluciones y presentar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad con la participación de todos los trabajadores, Agua Vital o2 realizará los círculos de calidad con la misión de contribuir a mejorar y al desarrollo de la empresa, respetar el lado humano de los trabajadores y edificar un ambiente agradable para los trabajadores y poder lograr la realización personal, propiciar el talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la empresa.

Se hará lo posible para que los trabajadores sean los que tomen las decisiones y no los directivos de la empresa, de la misma manera se dictarán capacitaciones sobre lo que se realizará, para que exista una participación adecuada de todos los trabajadores, en cada círculo estará presente un asesor para analizar el problema y dar la solución.

El gerente general y los jefes de cada área de Agua Vital O2, han visto la oportunidad de agrupar a 3 trabajadores del área Financiera, 3 del área de embotelladora, 4 de carga y despacho, estos trabajadores se presentaron de una manera voluntaria que van a dar una presentación y explicación de los problemas que existen en la empresa, una de las funciones que van a realizar este equipo es estudiar las ventas, la producción de la empresa, con ventas realizadas y con ventas esperadas por parte de los superiores, se realizará un análisis después de tres meses, para observar el análisis de incremento o de disminución en la producción.

Se realizará reuniones cada dos meses o cada q sea necesario, para explicar sobre los aspectos negativos, positivos y aspectos a mejorar. Potencializar las funciones que se están realizando de una manera correcta y reforzar en lo que haga falta.

Para mejorar la competitividad de la empresa y mejorar el posicionamiento con otras empresas embotelladoras de agua se presenta las siguientes tareas para el desarrollo del círculo de calidad.

DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD0

Tabla N° 19 Desarrollo de los círculos de calidad

TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar el grupo para el círculo de calidad ✓ Analizar las necesidades y problemáticas de la empresa. ✓ Establecer el día y la hora, que sea dentro de la jornada laboral. ✓ Designar un asesor. ✓ Dictar charlas sobre lo que es calidad y los círculos de calidad. ✓ Implantar controles de calidad. ✓ Establecer un compromiso con el círculo formado por los trabajadores y los directivos que el programa establecido se cumpla de una manera correcta. ✓ Obtener la colaboración y aprobación a todos los que pertenecen al círculo. ✓ Realizar el plan de acción planteado con los trabajadores. ✓ Evaluar y socializar los resultados, beneficios y falencias de este proyecto.
---------------	---

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi. (2015).

Reunir a todos los trabajadores que van a conformar el círculo de calidad

Para el desarrollo de este proyecto, se sugiere trabajar con tres grupos de ocho personas, en cada grupo los integrantes elegirán un líder para que capacite al grupo y sea una guía durante todo el tiempo que se llevará a cabo este proyecto. La empresa aclara que apoyará en todo sentido a los grupos, ya sea económicos y no económicos y se presenta las siguientes etapas para desarrollar de una manera oportuna la gestión de círculos de calidad.

- ✓ Estudiar los problemas que se presentan en la empresa.
- ✓ Identificar los procesos que se van a realizar durante el círculo de calidad.
- ✓ Los directivos respalden a los trabajadores en el periodo que dure el círculo de calidad.
- ✓ Conseguir la colaboración de todos los trabajadores para que se realice de la mejor manera el círculo de calidad.

- ✓ Realizar un cronograma con fechas y horas que se establecerá dentro de la jornada laboral.
- ✓ Analizar y evaluar los resultados que se dieron sobre todo el proceso de los círculos de calidad.
- ✓ Presentar comentarios y recomendaciones sobre todo estas etapas.

Agua Vital O2, quiere generar beneficios para los trabajadores y por ende a la empresa, la calidad de prestación de servicios, el cumplimiento de metas, el rendimiento laboral, es necesario estudiar y analizar los departamentos administrativos y de producción, en donde tiene que existir compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores hacia la empresa y se puede decir que de igual forma la empresa hacia los trabajadores, ya que el talento humano es muy importante para el buen desarrollo de la organización, ya que los trabajadores deben de tener satisfacción al igual que los clientes y los superiores de la empresa.

Acceder a que cada trabajador tenga sus metas personales y laborales.

En la empresa se va a utilizar la técnica de observación y de la misma manera el respaldo y confianza hacia los trabajadores, por parte de los altos mandos para que demuestren sus habilidades, poder reforzar, aprovechar y potencializar dicha habilidad que el trabajador posea, es necesario aclarar a los trabajadores lo que son las metas y cómo alcanzarlas, que se va a conseguir si se logra, sus beneficios y la satisfacción que se va a obtener.

Apoyar y evaluar el trabajo de cada equipo.

Los directivos de la empresa, deben brindar apoyo necesario a los trabajadores que pertenecen al círculo de calidad, de la misma manera se analizará y se evaluará el desarrollo que ha tenido cada equipo, si se obtuvo un buen resultado o existió falencias. El área que va a manejar este proceso es el Departamento de Recursos Humanos, que son los encargados de realizar asesoramiento durante

todo el tiempo del proceso, es necesario evaluar y analizar los resultados que se ha tenido y que se pueda constatar la efectividad de este proceso. Para lograr que Agua Vital O2 logre ser una empresa competitiva en la provincia de Tungurahua, se debe crear objetivos empresariales con herramientas que ayude a la empresa a lograr dichas metas, pero se debe tener en cuenta que es importante que los trabajadores se sientan a gusto y con la tranquilidad de realizar su trabajo y que con los círculos de calidad se logre implementar las soluciones y que exista un clima laboral positivo para todos los trabajadores.

A continuación se presenta una tabla de cómo se podrá medir la efectividad en la empresa, para que los trabajadores cumplan sus metas propuestas.

Tabla N° 20 Medición de efectividad.

Cargo	Objetivo	Indicador	Incidente crítico	Cálculo del Indicador	Frecuencia
Embotelladora	Mejorar la calidad de servicio de un 55% a un 65%.	Cumplir con el 65% de la entrega de materiales para que exista eficiencia en el trabajo	Se debe contar con el aspecto económico necesario para el cumplimiento	$= (NAC/NAS) \times 100$	Cada mes

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi, (2015)

Número de atenciones cumplidas (NAC): 55

Número de atenciones cumplidas (NAS): 100

$= 55/100 * 100 = 55 \%$ de la satisfacción a la entrega de los materiales al cargo de embotelladora.

Tabla N° 21 Plan de acción para los círculos de calidad

Etapas	Tareas	Indicador
<p>Reunir a todos los trabajadores que van a conformar el círculo de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plantear metas concretas. Fijar objetivos, las decisiones que se tome en la empresa será comunicar al grupo. ➤ Elegir a empleados de diferentes áreas de trabajo en la empresa, para lograr determinar las necesidades de la empresa. ➤ Identificar y plantear funciones dentro del grupo de trabajo, como por ejemplo: secretario, elaborar una planificación de actividades que se vayan a desarrollar en la empresa, en esta planificación se debe describir las metas personales y las del grupo, funciones y roles que tiene que cumplir cada trabajador, políticas y normas de convivencia, establecer un cronograma en donde se indique las fechas y hora para las reuniones entre los grupos y la directiva. ➤ Tener una comunicación asertiva con todos los grupos, el personal y los directivos, es decir, que se tenga un lenguaje claro y preciso de los que se quiera comunicar, para que no haya malas interpretaciones entre los compañeros. ➤ Dentro del grupo elegir a un facilitador, para que capacite a los demás integrantes del grupo, para que el círculo de calidad se desarrolle de la mejor manera. ➤ Aprobar y permitir que las decisiones tomadas por los integrantes del círculo, para que exista un empoderamiento hacia la empresa y de la misma manera se sientan apoyados y respaldados. ➤ Los directivos compensaran en la empresa en público para que pueda mejorar su satisfacción laboral y de la misma manera la eficiencia y si es necesario llamar la atención de una manera clara pero no grosera, que al trabajador le provoque una inestabilidad emocional. ➤ Los integrantes deben de tener la predisposición para adaptarse a los cambios que se presenten en la empresa, para que su expectativa se modifique y no en enfocarse solo en su cargo, al contrario que se sientan capaces de desenvolverse en cualquier área de la empresa. ➤ La empresa debe de facilitar los recursos que sean necesarios para que el programa planteado se cumpla y sea un éxito. 	<p>En un periodo de dos meses crear los grupos de control de calidad en un 60% de la empresa, y en los próximos seis meses seguir completando las tareas que se programó.</p>
<p>Acceder a que cada trabajador tenga sus metas personales y laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los trabajadores de la empresa Agua Vital O2, deben de tener claro las metas que se van a proponer en la empresa y de la misma manera se cumplan. ➤ Motivar a los directivos para que los trabajadores cumplan sus metas. ➤ Establecer un equilibrio y las diferencias entre las metas laborales, familiares y sociales. Las metas no se puedan cumplir si el trabajador vive en un entorno no adecuado. ➤ Mediante la observación y un análisis verificar si los trabajadores cumplieron sus metas. 	<p>En un periodo de tres meses verificar si las metas laborales fueron cumplidas a cabalidad..</p>
<p>Apoyar y evaluar el trabajo de cada equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa respaldar en lo que necesite los integrantes del círculos. ➤ Los directivos de Agua Vital O2, acompañen en todo el proceso para tener resultados más precisos si el proyecto planteado si funcionó. ➤ Finalmente llevar a cabo una evaluación ya sea individual o grupal para analizar los beneficios o falencias del círculo de calidad. 	<p>Evaluar la eficiencia de los trabajadores y detectar las falencias que se encontraron.</p>

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi, (2015)

GESTIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Tabla N° 22 Gestión de círculos de calidad

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Determinar las necesidades	Identificar las conductas que deben ser modificadas y esperadas por la compañía, saber por qué y cómo la empresa necesita que cambie el trabajador.
Establecer confianza y expectativas mutuas	Investigar cuál es el problema entre el trabajador y la empresa, como resolver, presentar soluciones, mejorar la comunicación entre todos los trabajadores.
Acuerdo con los trabajadores sobre los resultados	Lograr un alto nivel de rendimiento, por parte de todos los trabajadores. Cambiar la relación de comunicación de altos y bajos mandos, para conseguir una satisfacción laboral.
Reunir y comunicar cambios, información	Los altos mandos tener la habilidad de comunicar de una manera asertiva cualquier información que deseen compartir con los demás.
Traducir las palabras en hechos	Identificar los recursos que requieren de las acciones, ya sea apoyo financiero, capacitaciones, experiencias laborales, establecer plazo para el cumplimiento de metas.
Respalda los grandes pasos	Los trabajadores, necesitan apoyo de parte de los altos mandos, ya sea un apoyo simple como prestar atención a todo con objetividad, incentivar de una manera positiva y no económica pero que sea representativa para los trabajadores.
Alentar la reflexión sobre las acciones	Reflexionar sobre las acciones y comportamientos, y modificar actitudes de una manera exitosa.
Evaluar el progreso individual y organizacional	Los resultados obtenidos al final de realizar todas las etapas, si tuvo éxito, si las condiciones de trabajo fueron modificadas, incremento de la productividad, para un mejor desarrollo de la empresa.

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi. (2015).

ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla N° 23 Administración de la Propuesta

Ejes	Actividades	Recursos	Plazo	Presupuesto	Indicadores clave
Variables que influyen en el ambiente laboral	Análisis y revisión de variables que afectan a la empresa	Humanos, tecnológicos y financieros	4 meses	200\$	Minimizar los riesgos que existen en la empresa en un 15 % en los próximos cuatro meses.
	Identificar la mobiliaria que deben ser reemplazados	Humanos, tecnológicos y financieros	2 meses	200\$	En dos meses identificar en un 50% la mobiliaria que debe ser reemplazada.
	Plan de adquisición	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de Agua Vital O2	9 meses	2000\$	Presentar los recursos económicos necesarios para poder reemplazar la mobiliaria de la empresa.
Derechos y obligaciones del trabajador	Analizar los derechos y obligaciones del trabajador	Humanos, tecnológicos, financieros, documentos existentes	2 meses	50\$	En dos meses, los directivos analicen en un 80% los derechos y obligaciones del trabajador.
	Capacitaciones a los directivos sobre los derechos y obligaciones.	Humanos, tecnológicos, financieros, evaluaciones existentes.	2 meses	200\$	Capacitar a los directivos y empleados de la empresa sobre las obligaciones y derechos del trabajador, que en un 75% todos los trabajadores estén al tanto de lo que dice la Constitución.
Motivaciones	Charlas motivaciones al personal	Humanos, tecnológicos y financieros	3 meses	750\$	En tres meses el 65% del personal debe estar motivado en varios aspectos, para que se desarrollen de mejor manera en su ámbito laboral.
	Presentar talleres participativos	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de Agua Vital O2	4 meses	300\$	En el periodo de 4 meses presentar y ejecutar talleres de participación, que los trabajadores puedan exponer sus sugerencias y recomendaciones.
	Hacer reuniones cada tres meses	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de Agua Vital O2	6 meses	200\$	Desarrollar reuniones cada tres meses en donde se pueda analizar la información inferida en cada grupos de trabajo.
Reconocimiento	Incentivar para que los trabajadores implementen sus propias metas	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas	2 meses	200\$	En los próximos seis meses se debe formar los grupos de trabajo que compartan objetivos en común, en al menos un 10% de la empresa.
	Estar presente en todo el proceso que se lleve a cabo.	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de Agua Vital O2	6 meses	100\$	En un tiempo máximo de seis meses alcanzar la cooperación de los círculos de calidad e incrementar la productividad en un 20%
	Apoyar, analizar y evaluar todos los procesos que se realice.	Humanos, tecnológicos, financieros, políticas de Agua Vital O2	6 meses	200\$	Realizar reuniones cada dos meses sobre el avance y la efectividad de los círculos de calidad.
Total				4400dólares	

Elaborado por: Gabriela Rodríguez Celi (2015).

La propuesta planteada incluye actividades y proyectos en los aspectos:

- ✓ Propuesta de mejora del ambiente laboral.
- ✓ Incremento de Beneficios Legales
- ✓ Reconocimiento
- ✓ *Coaching* empresarial y Círculos de Calidad.

Se han generado varias alternativas de solución, entre las que se destacan:

- ✓ Análisis de cargos
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Incentivos no económicos
- ✓ *Coaching* Empresarial
- ✓ Gestión de círculos de calidad
- ✓ Plan de acción para los círculos de calidad.

Esta propuesta planteada fue aprobada por el Gerente General, la misma que se presentó en una carta que está adjuntada en los anexos, la inversión que se realizará es de 4400, dólares y el tiempo de duración será de 1 año.

Con esta propuesta, se espera que haya un cambio por parte de todos los integrantes, se sientan conformes con su trabajo, identificados y respaldados por parte de la empresa, que la organización surja de una forma positiva para que puedan lograr sus metas organizacionales y que los colaboradores tengan tranquilidad, estén seguros, ya que el talento humano es el principal ente de una empresa para que llegue a tener éxito, un factor importante es el clima laboral, que sea positivo para que los colaboradores se desempeñen de la mejor manera; con la presente propuesta se logrará el cambio del gerente de un líder autoritario a un líder participativo, los miembros ya no sentirán ese temor de hacer sus funciones, la maquinaria que esté provocando daños al personal será reemplazada para evitar algún riesgo o dificultad en su salud.

Bibliografía.

- Aguilar, V. R. (6 de Octubre de 2008). *Inteligencia Emocional*. Obtenido de Inteligencia Emocional: <http://catuy24.blogspot.com/2006/11/inteligencia-emocional.html>
- Arancibia, M. J. (22 de Febrero de 2016). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Obtenido de Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/jam.htm>
- Atalaya, P. M. (5 de Septiembre de 1999). *SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Berbel, G. G. (2011). Manual de Recursos Humanos. En G. G. Berbel, *Manual de Recursos Humanos* (pág. 181). UOC.
- Boyatis, & Goleman. (2001). La Experiencia del Liderazgo. En Boyatis, & Goleman, *La Experiencia del Liderazgo* (pág. 198). s/n: s/n.
- Bustamante, P. H., Kawakami, O. O., & Reátegui, M. S. (2010). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN LOS GERENTES BANCARIOS DEL PERÚ. En P. H. Bustamante, O. O. Kawakami, & M. S. Reátegui, *Bustamante, Panezs, Heilla; Kawakami, Okadar, Oxana; Reátegui, Medina, Sandro* (pág. 39). Lima: s/n.
- Castro, G. (20 de Febrero de 2016). *Un acercamiento al concepto de motivación laboral*. Obtenido de Un acercamiento al concepto de motivación laboral: <http://trabajos89/acercamiento-al-concepto-motivacion-laboral/acercamiento-al-concepto-motivacion-laboral2.shtml>
- Cepeda Haro, S., Palacio Fuenzalida, N., & Salinas Torres, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa*. Santiago de Chile: Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 60). s/n: McGrawhill.
- Chiviera. (20 de Febrero de 2016). *Cultura organizacional*. Obtenido de Cultura organizacional: http://cultura-organizacional_1.html
- Clemenza, C., Araujo, R., & Castro, E. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual*. Punto Fijo, Venezuela: Multiciencias.
- Cuesta, A. (2010). Gestión del Talento Humano y el conocimiento. En A. Cuesta, *Gestión del Talento Humano y el conocimiento* (pág. 50). Bogotá: s/n.
- D'Alessio, F. A. (2014). Liderazgo. En F. A. D'Alessio, *Liderazgo* (pág. 1). s/n: s/n.
- Dante, P. (14 de Marzo de 2014). *Etica Empresarial*. Obtenido de Etica Empresarial: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Etica-Empresarial/1491243.html>
- Enriquez, M. (15 de Febrero de 2015). *TIPS LIDERAZGO Y EXITO - EL PRINCIPIO 20/80*. Obtenido de TIPS LIDERAZGO Y EXITO - EL PRINCIPIO 20/80: <http://asociacionmanosmagicas.blogspot.com/2015/02/tips-liderazgo-y-exito.html>
- Ensayos, C. (1 de Febrero de 2016). *EL PRINCIPIO DE PARETO*. Obtenido de EL PRINCIPIO DE PARETO: <https://www.clubensayos.com/Negocios/EL-PRINCIPIO-DE-PARETO-EL-PRINCIPIO-2080/660404.html>
- Filadelfo. (27 de Octubre de 2013). *Salud Y Estetica*. Obtenido de Salud Y Estetica: <http://saludestetica.org/2013/10/5-consejos-para-hacer-su-respeto-que-se.html>
- Gibson, G. J. (2002). *INTERVENCIONES POSESTRUCTURALES*. Bogotá: Revista Colombiana de Antropología.
- Goleman, D. (3 de Enero de 2016). *Los Estilos de Liderazgo*. Obtenido de Los Estilos de Liderazgo: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>
- González, C. R. (22 de Febrero de 2016). *La motivación en las Organizaciones. Su reflejo en el sistema empresarial cubano*. Obtenido de La motivación

- en las Organizaciones. Su reflejo en el sistema empresarial cubano:
www.motivacion-organizaciones/motivacion-organizaciones.shtml
- González, P. O., & Gómez, F. M. (2001). Temas de Ergonomía y Prevención. En P. O. González, & F. M. Gómez, *Temas de Ergonomía y Prevención* (pág. 55). Barcelona: EDICION UPC.
- Guillen, E. (21 de Febrero de 2016). *Teorias De Motivación*. Obtenido de Teorias De Motivación: <https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/Teorias-De-Motivaci%C3%B3n/2388869.html>
- Kouzes, J. M., & Posner. (1993). Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama. En J. M. Kouzes, & Posner, *Las Seis Disciplinas” La Credibilidad: Como se gana, se pierde, y porque la gente la reclama* (pág. 51). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Macia, M. (10 de Febrero de 2016). *Talentia Gestio*. Obtenido de Talentia Gestio: <http://www.talentiagestio.com/es/inteligencia-emocional/>
- Mars, L. V. (23 de Febrero de 2016). *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Obtenido de Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones: <http://www.psicologia-online.com/pir/variantes-intervinientes-en-la-motivacion.html>
- Martínez, C. B. (13 de Octubre de 2013). *CRECIMIENTO, CAMBIO Y VITALIDAD ORGANIZACIONAL: NUEVA VISIÓN*. Obtenido de CRECIMIENTO, CAMBIO Y VITALIDAD ORGANIZACIONAL: NUEVA VISIÓN: <https://prezi.com/dwjttjbi4lhp/crecimiento-cambio-y-vitalidad-organizacional-nueva-vision/>
- MDC, G. (23 de Enero de 2016). *Desarrollo Organizacional y Capital Humano*. Obtenido de Desarrollo Organizacional y Capital Humano: <http://www.mdc1.com.mx/desarrollo-organizacional.html>
- Mestre, J. M., & Fernández, P. (10 de Enero de 2016). *Manual de Inteligencia Emocional*. Madrid: Pirámide. Obtenido de Inteligencia Emocional.
- Mondy R, N. R. (2005). Administración de Recursos Humanos. En N. R. Mondy R, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 468-469).

- Porret, M. (05 de Febrero de 2015). La Ley del Tope en el liderazgo. *MAMÁ DIGITAL 2016*, 1.
- Rolandox. (2010). Liderazgo y respeto. *Revista Digital Verdadera Seducción* , 4.
- Tejada, H. E. (2008). Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud. En H. E. Tejada, *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud* (pág. 507). México: Cengage Learning.
- Toledo, G. J. (2008). *Filosofía y Ciencias - Vicisitudes Epistemológicas en el siglo XXI*. La Habana: Colectivo de Autores.
- Ulloa, G. (21 de Marzo de 2014). *Valor y Liderazgo moral*. Obtenido de Valor y Liderazgo moral: <https://prezi.com/6d4ydyxyogtk/valor-y-liderazgo-moral/>

ANEXOS

Anexo A.

Aceptación del tema

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
Av. Los Chaguquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) / Teléfono (02) 2 410-021 / Casilla 101
Ambato-Ecuador

Ambato agosto 05, 2015
Res. N° FCHE-CD-3546-2015

Señorita
RODRIGUEZ CELI EVELYN GABRIELA
Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el 05 de agosto del 2015, en consideración al informe presentado por el Mg. Diego Carrillo Docente de la Facultad, respecto al Proyecto de investigación de Licenciatura, sobre el tema: "EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITA O2 DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA" por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL PROYECTO DE TESIS DE LICENCIATURA CON EL TEMA: "EL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA AGUA VITA O2 DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

DE CONFORMIDAD CON EL REGLAMENTO DE REGIMEN ACADEMICO SU DISPOSICION GENERAL TERCERA QUE DICE: AQUELLOS ESTUDIANTES QUE NO HAYAN CULMINADO Y APROBADO EL TRABAJO DE TITULACION EN EL TIEMPO ORDINARIO DE DURACION DE LA CARRERA O PROGRAMA LO PODRAN DESARROLLAR EN UN PLAZO ADICIONAL QUE NO EXCEDERA AL EQUIVALENTE A DOS PERIODOS ACADEMICOS ORDINARIOS, PARA LO CUAL DEBERAN SOLICITAR A LA AUTORIDAD ACADEMICA PERTINENTE LA CORRESPONDIENTE PRORROGA, LA MISMA NO REQUERIDA DEL PAGO DE NUEVA MATRICULA, ARANCEL, TASA, NI VALOR SIMILAR EN ESTE CASO, LA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR DEBERA GARANTIZAR EL DERECHO DE TITULACION EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS EN ESTE REGLAMENTO Y DE ACUERDO A LOS REQUISITOS ESTANDARIZADOS, CONFORME A LOS DETERMINADOS EN EL ART. 5 LITERAL A DE LA LOES. EN EL CASO EN EL QUE EL ESTUDIANTE NO TERMINA EL TRABAJO DE TITULACION DENTRO DEL TIEMPO DE PRORROGA DETERMINADO EN EL INCISO ANTERIOR, ESTE TENDRA POR UNICA VEZ UN PLAZO ADICIONAL DE UN EL PERIODO ACADEMICO ORDINARIO EN EL CUAL DEBERA MATRICULARSE EN LA RESPECTIVA CARRERA O PROGRAMA EN EL ÚLTIMO PERIODO ACADEMICO O ORDINARIO O EXTRAORDINARIO SEGUN CORRESPONDA EN ESTE CASO, DEBERA REALIZAR UN PAGO DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO DE ARANCELES PARA LA IESS PARTICULARES Y LA NORMATIVA PARA EL PAGO DE COLEGIATURA TASA Y ARANCELES EN CASO DE PERDIDA DE GRATUIDAD DE LAS IESS PUBLICAS.

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOME EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE TESIS AL **Mg. DIEGO CARRILLO**

Atentamente

Dr. Mg. Diego Carrillo
PRESIDENTE



CC: DIRECTOR DE TESIS del Proyecto
SECRETARIA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA. GRADOS POR TESIS

VHS/CVD/SBS

Anexo B. Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Agua Vital O2.

Fecha de aplicación:/...../.....

Encuesta N°:

--	--	--



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Cuestionario de encuesta para desarrollar la tesis del tema: El Liderazgo y el Clima Laboral de la Empresa de Ahorro y Crédito Agua Vital O2 del cantón Ambato.

Objetivo: Recoger información proporcionada por los trabajadores para analizar los datos y poder aportar con soluciones beneficiando a todos los trabajadores de la empresa AGUA VITAL O2.

Reciba un cordial saludo. El presente trabajo investigativo permitirá determinar la incidencia del Liderazgo en el Clima laboral. Por favor lea las preguntas que se detallan a continuación y responda señalando con una X solo en la opción que crea conveniente.

Preguntas	OPCIONES DE PREGUNTAS			
1.- ¿Considera usted que los directivos de esta empresa son motivadores y le impulsan al trabajo efectivo?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
2.- ¿Cree usted que los directivos de la empresa suelen mantener la calma en momentos de crisis cuando se requiere cambios?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
3.- ¿Los directivos de la empresa promueven el uso racional de los recursos en el trabajo?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
4.- ¿Cree usted que existe cooperación y confianza entre los trabajadores debido al trato que se recibe por parte de los jefes?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
5.- Considera usted que las directrices de esta empresa son buenos líderes(motivan y generan el trabajo el equipo)	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
6.- ¿Conoce usted las políticas y reglamentos de la empresa?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
7.- ¿Cree usted que las máquinas y/o equipos y/o mobiliaria que le proporciona la empresa para el desempeño de sus funciones no genera problemas en la salud?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
8.- ¿Las relaciones con sus compañeros de trabajo son generalmente cordiales y agradables?.	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
9. ¿Cree usted que las decisiones tomadas por parte de los directores, aprovechan adecuadamente las oportunidades, de tal manera que exista desarrollo organizacional?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
10.- ¿El trabajo y la remuneración que recibe por el mismo le hace sentir autorrealizado personalmente?	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca

Anexo C. AGUA VITAL O2





ANEXO D. Autorización para realizar aplicación de Proyecto de tesis.

