



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El liderazgo Empresarial y la Imagen
Corporativa en la Distribuidora la Familia LS de la
ciudad de Ambato”**

Autora: Betsy Janina Manzaba Romero

Tutor: Ing. MBA. Danilo Altamirano

AMBATO-ECUADOR

Octubre 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

ING.MBA. Danilo Altamirano

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Octubre del 2014

.....

ING. MBA Danilo Altamirano

DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Janina Manzaba, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas bibliográficas.

.....

Janina Manzaba

C.I: 1803552676

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....
Ing. Silvia Guerrero

f).....
Ing. Vinicio Mejía

Ambato, Octubre 2014

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado **“EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y LA IMAGEN CORPORATIVA EN LA DISTRIBUIDORA LA FAMILIA LS DE LA CIUDAD DE AMBATO”** nos corresponde exclusivamente a: Betsy Janina Manzaba Romero, Autora y de Ing. MBA Danilo Altamirano, Director del trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Betsy Janina Manzaba Romero

Autora

.....

Ing. MBA Danilo Altamirano

Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de La Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

.....

Autora

Betsy Janina Manzaba Romero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación a Dios, por darme la fortaleza y las fuerzas necesarias para poder cumplir mi sueño.

A mi hijo por ser mi mayor fortaleza para luchar día a día.

A mis padres por apoyarme siempre y ser mi guía.

A mi esposo por brindarme su amor y comprensión.

A mi hermano por tener su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios por ser mi guía para cumplir mi sueño.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, por haberme dado la oportunidad de poder formarme como una profesional.

A mi tutor, Ing. Danilo Altamirano quien con su paciencia, supo facilitarme sus conocimientos y ayuda que permitieron culminar mi investigación.

A la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato, por proporcionar la información necesaria para la culminación de la investigación.

INDICE DEL CONTENIDO

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	v
DERECHOS DE AUTOR	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INDICE DEL CONTENIDO.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1Contextualización	2
1.2.2 Análisis Crítico	7
1.2.3Prognosis	11
1.2.4Formulaciòn del Problema.....	11
1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes.....	11
1.2.6 Delimitación	12
1.3JUSTIFICACIÓN	12
1.4OBJETIVOS	14
1.4.1Objetivo General.....	14
1.4.2Objetivos Específicos	14

CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	20
2.3 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA	21
2.4 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	22
2.5 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA	22
2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	22
2.5 HIPÓTESIS	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA.....	43
3.1 ENFOQUE.....	43
3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	43
3.2.1 Bibliográfica o Documental.....	44
3.2.2 De Campo	44
3.3 TIPO DE INVESTIGACION	44
3.3.2 Investigación Descriptiva	45
3.3.3 Investigación Correlacional.....	45
3.3.4 Investigación Explicativa	45
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	47
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	51
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	52
3.8.1 Codificación de la Información	52
3.8.2 Tabulación de la Información.....	52
CAPÍTULO IV	53
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	53
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	53

4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	85
4.2.1.- Frecuencias Observadas	86
4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad.....	88
4.2.6.- Calculo del Chi Cuadrado	88
4.2.7.- Campana de Gauss	89
4.2.8.- Interpretación	89
CAPÍTULO V.....	90
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
5.1. CONCLUSIONES.....	90
5.2. RECOMENDACIONES:	91
CAPÍTULO VI	93
6.-PROPUESTA.....	93
6.1.- DATOS INFORMATIVOS	93
6.1.1.-Tema.....	93
6.1.2.-Institución Ejecutora	93
6.1.3.-Beneficiarios:	94
6.1.4.-Ubicación:	94
6.1.5.-Tiempo estimado para la Ejecución	94
6.1.6.-Equipo Técnico Responsable:	94
6.2. - ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	94
6.3. - JUSTIFICACIÓN.....	95
6.4.- OBJETIVOS.....	96
6.4.1.- Objetivo General	96
6.4.2.-Objetivos Específicos.....	96
6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	97
6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA.....	97
6.6.1 Competencias gerenciales.....	97
6.6.2 Grid gerencial	98
6.6.3Factores claves de éxito basados en la metodología scorcard	100

6.7 MODELO METODOLÓGICO	102
6.7.1.1Procesamiento y Análisis de Resultados	107
6.7.3Diseño de Competencias del liderazgo empresarial	112
6.7.7.-PRESUPUESTO	123
6.8 Administración de la propuesta	123
6.9.-PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA	124
Bibliografía.....	125
Anexos	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable independiente Liderazgo Empresarial	47
Tabla 2: Variable independiente imagen corporativa.....	49
Tabla 3: Plan de recolección de la información	51
Tabla 4: Procedimiento de recolección de información	51
Tabla 5: Liderazgo Empresarial de la Empresa.....	54
Tabla 6: Actividades que planea el jefe.....	56
Tabla 7: Reconocimientos de la empresa	58
Tabla 8: Comunicación con el jefe.....	60
Tabla 9: El jefe transmite entusiasmo.....	62
Tabla 10: Tiempo de evaluación de desempeño.....	64
Tabla 11: Objetivos para trabajar	66
Tabla 12: Motivación de los colaboradores.....	68
Tabla 13: Identificado con la organización	70
Tabla 14: Imagen de la empresa.....	72
Tabla 15: Instalaciones de la organización.....	74
Tabla 16: Servicios de la empresa	76
Tabla 17: Capacitación atención al cliente	78
Tabla 18: Atención personalizada	80
Tabla 19: Reconocimiento público.....	82
Tabla 20: Imagen Corporativa de la Empresa	84
Tabla 21: Frecuencias Observadas	87
Tabla 22: Frecuencias Esperadas.....	87
Tabla 23: Cálculo del Chi Cuadrado	88
Tabla 24: Explicación de la tabla gerencial.....	100
Tabla 25: TEST GRID GERENCIAL	104
Tabla 26: CUESTIONARIO DE GRID GERENCIAL.....	106
Tabla 27: ANÁLISIS DE RESULTADOS	108
Tabla 28: Perspectivas del Balance Scorecard	110
Tabla 29: COMPETENCIAS GERENCIALES	116

Tabla 30: ACTIVIDADES DE LAS COMPETENCIAS.....	117
Tabla 31: CRONOGRAMA DE COMPETENCIAS GERENCIALES.....	121
Tabla 32: PLAN DE ACCIÓN.....	122
Tabla 33: Presupuesto.....	123
Tabla 34: Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	10
Gráfico 2: Variable independiente.....	23
Gráfico 3: Variable dependiente.....	24
Gráfico 4: Variable Independiente	25
Gráfico 5: Variable Dependiente.....	26
Gráfico 6: Liderazgo Empresarial de la Empresa.....	54
Gráfico 7: Actividades que planea el jefe.....	56
Gráfico 8: Reconocimiento de la empresa.....	58
Gráfico 9: Comunicación con el jefe.....	60
Gráfico 10: El jefe transmite entusiasmo	62
Gráfico 11: Tiempo de evaluación de desempeño.....	64
Gráfico 12: Objetivos definidos	66
Gráfico 13: Motivación de los trabajadores	68
Gráfico 14: Identificado con la organización	70
Gráfico 15: Imagen de la empresa.....	72
Gráfico 16: Instalaciones de la organización.....	74
Gráfico 17: Servicios de la empresa	76
Gráfico 18: Capacitación para atención al cliente	78
Gráfico 19: Atención personalizada	80
Gráfico 20: Reconocimiento público.....	82
Gráfico 21: Imagen Corporativa de la Empresa	84
Gráfico 22: Representación Gráfica del Chi Cuadrado	89
Gráfico 23: Malla Gerencial.....	99
Gráfico 24: Resultado.....	108

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se encuentra enfocada en la situación actual en la que se encuentra la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato, ya que cuya actividad principal es satisfacer las necesidades de los clientes, ya que distribuye productos de consumo masivo, papel higiénico, detergente, pañales, champo, etc.

Por esta razón se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de diseñar competencias gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

Los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los clientes internos y externos de la empresa indican que es necesario el diseño de competencias gerenciales en la propuesta ya que es una propuesta de aplicaciones múltiples dentro de la organización, ya que permite intervenir, capacitar y gestionar en términos de factor humano y provee de información que permite generar valor agregado a través de los recursos ya existentes.

Se sugiere que debe considerarse el diseño de competencias gerenciales que está elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que el gerente ayude al mejoramiento de la organización y a un mejor desempeño de los empleados.

Palabras claves: Liderazgo Empresarial, Imagen Corporativa, Diseño de Competencia.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito diseñar competencias gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

La Tesis consta de seis Capítulos, los que permitieron estudiar los distintos temas y subtemas de gran importancia.

En el Capítulo I, se estudia el problema y su incidencia dentro de la Empresa dando a conocer su justificación y la formulación de los objetivos propuestos.

En el Capítulo II, se sustenta la revisión de las teorías, con el fin de interpretar y entender con claridad el problema objeto de estudio. A través del establecimiento de la categorización de las variables y organizando los conocimientos conceptuales.

En el Capítulo III, - Se realiza un enfoque en cuanto a los tipos de investigación, el análisis de la modalidad de investigación, a su vez la operacionalización de las variables que nos servirán para la aplicación de las técnicas de investigación.

En el Capítulo IV, se realiza un análisis e interpretación de resultados arrojados por la encuesta realizada a los clientes internos y externos, para luego verificar la hipótesis.

En el Capítulo V, recoge las principales conclusiones y recomendaciones para la propuesta de mejora.

En el Capítulo VI, se efectúa la propuesta especificando con claridad cada uno de los elementos que lo componen como son los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad fundamentación, metodología del modelo operativo y el diseño de habilidades gerenciales siendo fundamental la puesta en marcha de la propuesta en la Empresa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El Liderazgo Empresarial y la Imagen Corporativa en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Chiavenato, Idalberto (2008), liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Los líderes son un ejemplo para los trabajadores, practican y ejercen su profesión de manera responsable, pueden dirigir por competencias y evaluar el desempeño del personal de manera eficiente y ejercer sus funciones en línea, así como de manera personal. Los líderes administran su tiempo para las actividades profesionales y las personales.

Constantemente se auto motivan y logran madurez afectiva para con sus empleados, actuando de manera equilibrada y justa.

Motivar y conducir equipos es tarea esencial de liderazgo, como también lo es conocer a cada uno de sus miembros y saber cómo tratarlos de manera individual. Es importante, también, llevar a cabo reuniones programadas y ser parte de equipos con plena autoridad en el manejo de los recursos; es decir; ser un elemento de un equipo auto administrado.

El empresario actual debe mantenerse siempre atento a lo que pasa en el mundo, actualizado y atento a los cambios .Esa será la única forma de mantener una estabilidad y equilibrio en las decisiones que se tomen en u mundo abierto y cambiante.

Permanentemente debe regresar a ver los principios con los cuales se formó la empresa, si bien es cierto las actividades de la empresa pueden ir cambiando, sus principios básicos y su filosofía si son correctos no variarán, y sobre todo en momentos de turbulencia o cambios en el escenario, estos principios serán los que ayuden a una toma de decisiones adecuada.

El tema del liderazgo mundial es objeto de numerosas investigaciones y, cada vez más, las organizaciones están analizando qué se necesita para ser un líder eficaz a nivel mundial. Si bien no hay una respuesta inmediata, las investigaciones apuntan a temas comunes. Muchas de ellas buscan entender qué significa exactamente el concepto mundial. ¿Se refiere a las diferencias culturales, al hecho de hablar diferentes idiomas, a la adaptabilidad cultural?

Uno de los desafíos más importantes del liderazgo a nivel mundial es el dualismo, es decir, la presión para la integración mundial y la presión para la adaptación local. Día tras días, los profesionales de recursos humanos en todo el mundo lidian con estas dos dinámicas cuando trabajan para alinear las políticas y los programas internacionales con los objetivos estratégicos de sus organizaciones.

Uno de los líderes a seguir en todo el mundo es Jesús.

Jesús es un gran modelo a seguir de liderazgo, no sólo logró resultados grandiosos a nivel mundial sino que realmente escribe una nueva historia.

Nos enseñó que la base fundamental para el liderazgo es el servicio:

"Las personas que son verdaderamente efectivas tienen la humildad y el respeto para reconocer sus propias limitaciones preceptuales y apreciar los abundantes recursos disponibles a través de la interacción con los corazones y mentes de otras personas."
Stephen Covey.

Jesús interactuó con las personas a las cuales se dirigía, de tal manera que identificaba sus necesidades (Mateo 15:32).

Otro ejemplo de líder empresarial a nivel mundial es Steve Jobs entre otros.

Fue un empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Fue co-fundador y presidente ejecutivo de Apple Inc.¹¹ y máximo accionista individual de The Walt Disney Company.

Fundó Apple en 1976 junto con un amigo de la adolescencia, Steve Wozniak, en el garaje de su casa. Aupado por el éxito de su Apple II Jobs obtuvo una gran relevancia pública, siendo portada de Time en 1982. Contaba con 26 años y ya era millonario gracias a la exitosa salida a bolsa de la compañía a finales del año anterior. La década de los 80 supuso la entrada de potentes competidores en el mercado de los ordenadores personales, lo que originó las primeras dificultades empresariales. Su reacción fue innovar, o mejor dicho, implementar: a principios de 1984 su compañía lanzaba el Macintosh 128K, que fue el primer ordenador personal que se comercializó exitosamente que usaba una interfaz gráfica de usuario (GUI) y un ratón en vez de la línea de comandos. Después de tener problemas con la cúpula directiva de la empresa que él mismo fundó, fue despedido de Apple Computer en 1985. Jobs vendió entonces todas sus acciones, salvo una. Ese mismo año recibía la Medalla Nacional de Tecnología del presidente Ronald Reagan, cerrando con este

reconocimiento esta primera etapa como emprendedor. Regresó en 1997 a la compañía, que se encontraba en graves dificultades financieras, y fue su director ejecutivo hasta el 24 de agosto de 2011. En ese verano Apple sobrepasó a Exxon como la empresa con mayor capitalización del mundo.

Durante los años 90 transformó una empresa subsidiaria adquirida a Lucasfilm en Pixar, que revolucionó la industria de animación con el lanzamiento de Toy Story. La integración de esta compañía en Disney, de la que era proveedora, convertiría a Jobs en el mayor accionista individual del gigante del entretenimiento. En el año de su muerte, su fortuna se valoraba en 8.300 millones de dólares¹⁹ y ocupaba el puesto 110 en la lista de grandes fortunas de la revista Forbes.

En su segunda etapa en Apple, también cambió el modelo de negocio la industria musical: aprobó el lanzamiento del iPod en 2001, y en 2003 la tienda online de música de iTunes, que en siete años vendió más de 10.000 millones de canciones y dominó completamente el negocio de música en línea, a un precio de US\$0,99 por canción descargada.²⁰ Ya en 2009 lograba acaparar el 25 por ciento de la venta de música en los Estados Unidos, y es la mayor tienda musical por volumen de ventas de la historia. Según el registro de patentes de los Estados Unidos, 317 patentes de Jobs figuran a nombre de Apple.

El nuevo escenario mundial, en el que la distancia y el tiempo son cada vez menores ya que debido a los grandes avances tecnológicos en comunicación la información se encuentra casi al instante a nuestro alcance, hace que las posibilidades empresariales sean cada vez más variadas y, sobre todo, que las probabilidades de éxito sean mayores, a pesar de la gran competencia que la globalización genera, más aún en países como el nuestro en el que tantas actividades están por ser implementadas, al mismo tiempo que cuenta con personas de elevada creatividad y perseverancia.

El ciudadano ecuatoriano es una persona con una gran capacidad de adaptación, lo cual da al Ecuador y a sus empresas, si son bien dirigidas, una muy buena posibilidad de éxito.

La capacidad empresarial en Ecuador es alta, como muestra de ello están muchas empresas grandes, medianas o pequeñas que se han formado, mantenido e inclusive crecido a pesar de todos los cambios que se han dado. Cambios marcados por la inestabilidad política, económica y social, y en los que las tendencias políticas de derecha, de izquierda o de centro han determinado en su tiempo el establecimiento de modelos económicos con componentes de apertura de mercados a protección de los mismos, los que han generado en muchas ocasiones distorsiones económicas y debacles financieras; sin embargo las empresas se han adaptado, sostenido, crecido y se han constituido en uno de los motores más importante de la economía.

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.

Uno de los empresarios líderes del Ecuador tenemos Álvaro Noboa.

Es un líder empresarial en el Ecuador, que con sus empresas genera miles de puestos de trabajo directos y cientos de miles indirectos en la agricultura, ganadería, industria, construcción, finanzas, comunicación, transportación terrestre, naviera, bienes raíces, construcción etc.. Como digno representante de la empresa privada, contribuye al desarrollo nacional, creando riqueza para el país y bienestar para los ecuatorianos.

En la provincia de Tungurahua se creó la distribuidora de productos de consumo masivo en el año 1996 la misma que se encontraba ubicada en la Ciudadela España la cual laboraba el Señor Wilson López y su esposa la señora Nancy Salas fundadores de dicha empresa los mismos que tenían que desempeñar todas las actividades debido a que no contaban con más personal ,por tal motivo 5 años más tardes ,es decir en el 2001 esta empresa se constituyó legalmente ,por lo tanto tiene un mayor reto y es por ello que el gerente de la organización debe ejercer un buen liderazgo para influir

positivamente en sus empleados para alcanzar los objetivos planteados, por lo tanto debe existir una visión de lo que debe ser la organización y generar estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante la cooperación de los recursos humanos para ello deben estar altamente motivados y comprometidos para convertir la visión en realidad.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el Barrio el Tropezón Agramontés y Diezcanceco tras el Hospital Millenium tiene el nombre de Distribuidora La Familia LS en la ciudad de Ambato la misma que es un negocio familiar y cuenta con 7 personas q laboran en la distribuidora ,entre los principales productos que ofrece son: jabón, detergente ,aceite, papel higiénico, servilletas etc.

1.2.2 Análisis Crítico

El principal problema en la empresa es el inadecuado liderazgo empresarial en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato, en la cual se reflejan las causas y efectos.

A Continuación se describen cada uno de ellos:

Cuando existe desmotivación en la empresa, la productividad de los empleados disminuye ya que no están a gusto. En esa situación, el empleado no es el único que sufre, la empresa también 'se las ve negras' porque sus costos por ausentismo se elevan.

La descoordinación se presenta cuando el personal no está preparado o los asignan en áreas laborales ya saturadas, por lo que terminan trabajando en otras áreas para sobrevivir.

La sobrecarga de trabajo surge cuando una persona se ve obligada a realizar una serie de actividades o resolver más problemas de los que está acostumbrada. Pero hay consecuencias para la empresa ya que se incrementan las bajas laborales y por lo tanto se pierde competitividad.

El conflicto entre empleados en el lugar de trabajo, puede ser perjudicial para los demás empleados, causa tensión y provoca un ambiente poco productivo. Ya que si no se resuelve pronto va a repercutir en el rendimiento y productividad .

La falta de comunicación puede venir en diferentes formas, desde el Director Ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultado de la falta de comunicación, la organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.

Una persona puede carecer de interés para un buen desempeño debido a lo insatisfecho que esta con el sueldo que gana o las condiciones laborales lo cual se va a ver reflejado en su rendimiento, ya que este puede ser más bajo de lo normal .

El desarrollo de la actividad empresarial hace necesario que el emprendedor sea creativo e innovador a la hora de definir y desarrollar su idea de negocio. Las exigencias del mercado determinan que se deba apostar por proyectos con sentido de futuro.

La inestabilidad laboral ocurre cuando las empresas tienen problemas para poder mantener a sus empleados .Esta se presenta por distintos factores, uno de ellos puede ser la crisis monetaria la cual incita a que los jefes de las empresas tengan que despedir a algunos de sus trabajadores para poder mantener a flote la empresa.

Entre los efectos que se originan en la empresa encontramos:

La dificultad en la organización interna en la empresa se origina cuando los empleados desconocen la labor de otras áreas de la empresa, no llevan una correcta administración del tiempo, falta de fluidez en los procesos y tareas, insuficiente información a los trabajadores, falta de liderazgo, deficiencias en el sistema de control interno.

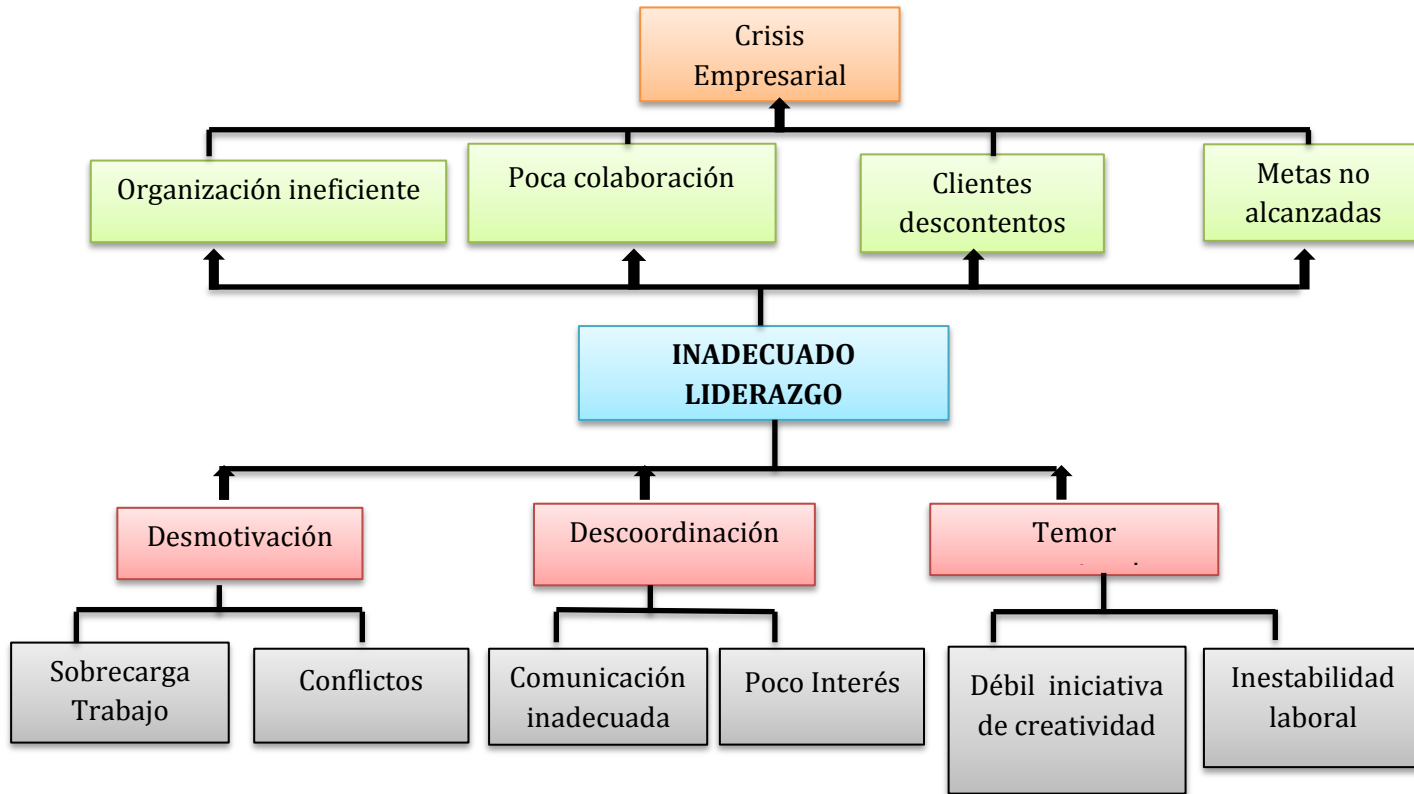
La escasa de colaboración del personal se produce porque no hay entendimiento entre las personas que laboran en la empresa , por lo cual va a ser perjudicial para el negocio, proveedores ,clientes y trabajadores, dado que se pone en juego, además de recursos y dinero, la motivación del personal.

Un cliente está insatisfecho porque el producto o servicio ha tenido ciertas deficiencias inesperadas que piensa que la empresa podría haberlas salvado fácilmente.

Usualmente una empresa que no tiene una dirección clara de hacia dónde van las cosas sufre de un clima laboral deficiente, la comunicación entre departamentos se ve disminuida ya que los empleados desconocen los objetivos de la empresa.

Por ende todo esto conlleva a la existencia de una crisis empresarial que se da porque no se toman de decisiones oportunas, y esto se genera muchas veces por desconocimiento del empresario en algún tema específico.

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Investigación propia
Realizado por: Janina Manzaba

1.2.3 Prognosis

Los factores que hemos mencionado anteriormente, principalmente el inadecuado liderazgo empresarial, ha influido considerablemente en la imagen corporativa de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato, originando un decremento en los productos que ofertamos, además esto genera una pérdida del segmento de mercado al que están enfocados, cediendo mucho espacio a las empresas de la competencia y si no se da una solución apropiada a este problema, con el transcurso del tiempo la empresa se verá obligada a buscar otro segmento de mercado quizá de menor nivel económico quedándose estancados como mucha de las empresas que no van innovando de acuerdo a las tendencias de mercado.

1.2.4 Formulaciòn del Problema

Inadecuado liderazgo empresarial influye en la imagen corporativa de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas Directrices o Interrogantes

¿Cómo se aplica el liderazgo empresarial en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

¿Qué tipo de liderazgo es recomendable utilizar en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

¿Cuál es la imagen corporativa actual en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación

Delimitación Conceptual

Campo: Administración

Área: Organización

Aspecto: Liderazgo

Delimitación Espacial

Distribuidora "La Familia LS". Se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato en el Barrio el Tropezón Agramontés y Diezcanceco tras el Hospital Millenium.

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó desde el mes de marzo a noviembre del 2014

Unidades a Investigar

La presente investigación la aplicaremos a los clientes internos y externos de la Distribuidora Familia LS en la Ciudad de Ambato.

1.3JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene gran importancia porque aporta una amplia información sobre la necesidad de un buen líder como estrategia para un óptimo desarrollo en la empresa, ya que en un mundo de cambios, de libre comercio, de globalización solo las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos acontecimientos , es decir, personas capaces de convocar a los demás frente a los grandes desafíos, además deben tener gran eficiencia en su desempeño y capacidad de relación rápida y acertada ante las demandas del medio.

Tiene un impacto sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción a directivos y gerentes empresariales, esa información que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional. Debido a que es necesario que los empresarios sean eficaces, capaces de hacer frente y vencer los problemas que se presenten, tener la visión y la flexibilidad de adaptarse a los cambios necesarios de su entorno.

La información servirá para cambiar la visión que tienen los trabajadores de sus jefes, ya que ellos los ven como personas que ordenan, mandan, deciden y dicen lo que se debe hacer, cuando la participación de directivos debería estar centrada en crear una imagen de tal manera de ser catalogados como un colaborador más, orientador, generador de confianza; en ser aceptados por el grupo naturalmente, en ser buenos comunicadores y transmitir seguridad.

Los beneficiados de este estudio no solo serán las organizaciones, también nosotros como estudiantes ya que esta información nos capacita para afrontar los nuevos retos que se nos presentarán en nuestra vida como profesionales.

Esta investigación es factible porque tenemos la colaboración del gerente y de los empleados, así como del investigador quien aportará con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria.

1.4OBJETIVOS

1.4.1Objetivo General

Investigar el liderazgo empresarial y su influencia en la imagen corporativa de la Distribuidora La Familia LS en la ciudad de Ambato.

1.4.2Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del liderazgo empresarial y la imagen corporativa de la empresa.
- Analizar qué tipos de liderazgo existen actualmente en la empresa y que contribuyen a mejorar la imagen corporativa empresarial.
- Proponer una alternativa que potencialice el liderazgo empresarial en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la siguiente investigación se ha consultado documentos con temas similares al investigado como son:

CUNALATA, J (2010). Las estrategias de marketing y su incidencia en la imagen Corporativa de la empresa construcciones metálicas “CONMET”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Identificar que estrategias de marketing nos permitirá mejorar la imagen corporativa de la empresa de construcciones metálicas “CONMET”.

- Analizar las diferentes estrategias de marketing para mejorar la imagen corporativa de la empresa construcciones metálicas “CONMET”.

- Identificar las estrategias de marketing para mejorar la imagen corporativa de la empresa construcciones metálicas “CONMET”.

CONCLUSIONES

- Los clientes consideran dos aspectos muy importante acerca de los productos que se comercializa estos son: el precio (accesible a todo el mercado)y la calidad que estos tienen, debido a que la empresa fabrica con los mejores materiales y excelentes personas .
- La empresa de construcciones en la actualidad no realiza promociones que atraigan la mayor cantidad de clientes ,debido a que no se ha visto en la necesidad de hacerlo ya que sus ventas han sido buenas ;pero se ha determinado que para los clientes esta variable es muy importante y que si se la toma en cuenta se tendría mejores resultados .
- Se puede determinar que los clientes consideran que el servicio que la empresa brinda es buena ,esta ayuda para seguir manteniendo a los clientes pero siempre debemos seguir mejorando cada día más en lo referente al servicio .

LLERENA.M (2005), La aplicación del liderazgo democrático por la Administración permitirá buena comunicación y motivación a los Trabajadores de la casa musical Cristi. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal ,mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral .

- Detectar los factores que impiden una buena comunicación y motivación.
- Analizar los diferentes mecanismos que promueven una buena comunicación a través del liderazgo democrático y moral .

CONCLUSIONES

- La escasa participación de los colaboradores de la empresa contribuyen a que no exista una correcta armonía t y toma de decisiones ante el gerente y los subordinados, para emprender una determinada acción .En este sentido nos hace pensar que en la empresa se está viviendo bajo un liderazgo autocrático sin espacios para opinar y decidir sobre el futuro de la empresa.
- El trabajo en equipo es deficiente por lo tanto representa un problema para la empresa porque los objetivos no se van a cumplir como el gerente espera ,porque hay cosas que no es posible hacerlo solo, sino en equipo para lograr un fin común en la empresa se está manejando a las personas aisladamente y no se logra unificar sus fuerzas para lograr las metas y cabe recalcar el dicho que la unidad hace la fuerza .
- El gerente de la empresa no propicia responsabilidad en cuanto a salud o cualquier otra eventualidad en el trabajo de sus empleados, más bien estos se sienten desprotegidos ,incapaces de llegar a cumplir los objetivos.
- El gerente no es capaz de entender los sentimientos y actitudes de la gente para poder generar planes exitosos de alto rendimiento para la empresa .

CAHUASQUI, D (2010), Estrategias de Publicidad y su incidencia en la imagen Corporativa de la empresa COMALGAR Cía. Ltda. De la Ciudad De Ambato.
 Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Determinar la incidencia de las estrategias de publicidad en la imagen corporativa en la empresa COMALGAR Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Diagnosticar los aspectos negativos de la empresa mediante la percepción de los clientes, para mejorar la imagen corporativa de la empresa COLMALGAR Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.
- Diseñar estrategias de publicidad, para dar a conocer el nombre de la empresa, mediante los medios publicitarios más frecuentes.

CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con estrategias de publicidad que permita mejorar la imagen corporativa ,por tal razón no existe un conocimiento de la misma dentro de un mercado altamente competitivo .
- La empresa carece de publicidad persuasiva y seductora para dar a conocer a los clientes el nombre de la empresa y de sus productos.
- La empresa no cuenta con el personal adecuado para realizar un logotipo llamativo con el cual permanezca en la mente del cliente.

FLORES, Jenny (2013) “, Liderazgo Integrador y su Impacto en el Desarrollo Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Determinar la situación actual del desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.
- Analizar los modelos de liderazgo integrador y desarrollo organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.
- Generar un modelo de liderazgo integrador en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

CONCLUSIONES

- Los empleados y trabajadores no han recibido cursos sobre temáticas a potencializar el talento humano en el gobierno municipal, lo que significa que los cursos deben de brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.
- Según los empleados y trabajadores encuestados el GAD no tiene conocimiento de la existencia de un programa de capacitación en la institución.
- El clima organizacional en la institución no es bueno lo que ocasiona que no exista un buen desempeño por parte del personal.
- Los empleados y trabajadores del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo consideran que el liderazgo que ejerce el actual Alcalde es regular, es decir que el líder de la institución no está motivando a los empleados a mantener el desarrollo interno en el que el resto de integrantes se vean totalmente involucrados en la consecución de los objetivos de la organización

MAZÓN, Diego(2013),El Liderazgo y su Incidencia en el Servicio al Cliente en la Escuela de Conducción para conductores no profesionales de Pelileo ESCUDECONP S.A. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

- Definir el modelo de liderazgo que permite mejorar el nivel de autoridad y así lograr los objetivos de la empresa.
- Establecer el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para generar una mayor cobertura.
- Estructurar un modelo de liderazgo participativo para potencializar el servicio al cliente y así generar fidelización a la empresa .

CONCLUSIONES

- Se determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a que se ha sabido posicionar en el mercado local.
- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es malo ,porque no cumple las expectativas de los usuarios.
- En la información recolectada se evidencia que la actitud con la que se proporciona a la información es negativa, lo cual genera en el cliente insatisfacción.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la investigación que se va a realizar se utilizará el paradigma **crítico – propositivo** porque se considera que el problema y objeto de estudio se encuentra en constante

evolución, además porque la investigación realizada será cualitativa con la participación de todos los involucrados que surge como una característica de alternativa de superación a la visión tradicionalista, facilitando de esta manera la cualificación de las causas y efectos que rodean al problema.

La Distribuidora Familia LS, es una organización que ofrece productos de consumo masivo de diferentes marcas. Por esta razón que la presente investigación busca elaborar una herramienta como es tener un buen liderazgo para su crecimiento y bienestar a largo plazo; ya que es de vital importancia para su desarrollo comercial acorde a las exigencias que demanda el mercado.

Se aplicará una relación mutua con todos los involucrados inmersos en la organización, por lo tanto la investigación será satisfactoria debido a las varias reuniones y entrevistas a los directivos y operativos de la empresa, conversando con expertos en la materia, revisando bibliografía, el investigador ha llegado a establecer que uno de los principales problemas que tiene la organización es no contar con una buena gestión de liderazgo, afectando en la consecución de los resultados esperados.

2.3 FUNDAMENTACIÓN ONTOLÓGICA

En el mundo actual en el que vivimos se está dando mayor importancia a la motivación debido a que es un factor muy importante para el desempeño laboral de los empleados y así alcanzar los objetivos y metas trazados por las organizaciones.

Los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo tanto, la lectura científica es un proceso de interpretación, su consideración no puede ser unívoca, sino que siempre el texto está abierto a nuevas comprensiones como desde el punto de vista económico, hay que ganar dinero para poder asegurar la subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos, de esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos como la dirección por objetivos.

2.4 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Nos ayuda a identificar de mejor manera las necesidades básicas que tienen los colaboradores de las empresas en el mundo, donde los aspectos económicos y culturales, son factores intervinientes, entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio el cual se basa en una profunda investigación acerca de la estructura organizacional de las empresas, e identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar, agrupar estas actividades, y asignar un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones y finalmente coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante, estos temas son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación, poniendo como criterio de verdad, la praxis.

2.5 FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

La ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores. El investigador es el sujeto social que sintetiza el contexto socio-cultural, los valores son el pilar fundamental que guían esta investigación para que se pueda cumplir eficientemente, es por eso que, con orden, dedicación y trabajo, se puede profundizar la gestión de liderazgo, por lo tanto, es imposible que pueda abstraer su carga ideológico-política y religiosa, para interpretar la realidad, como tampoco se puede prescindir del fondo cultural del autor y del lector, para alcanzar el sentido más objetivo de un documento escrito.

2.6 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

X=Liderazgo empresarial

Y=Imagen Corporativa

GRÁFICO 2: VARIABLE INDEPENDIENTE



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 3: VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Janina Manzaba

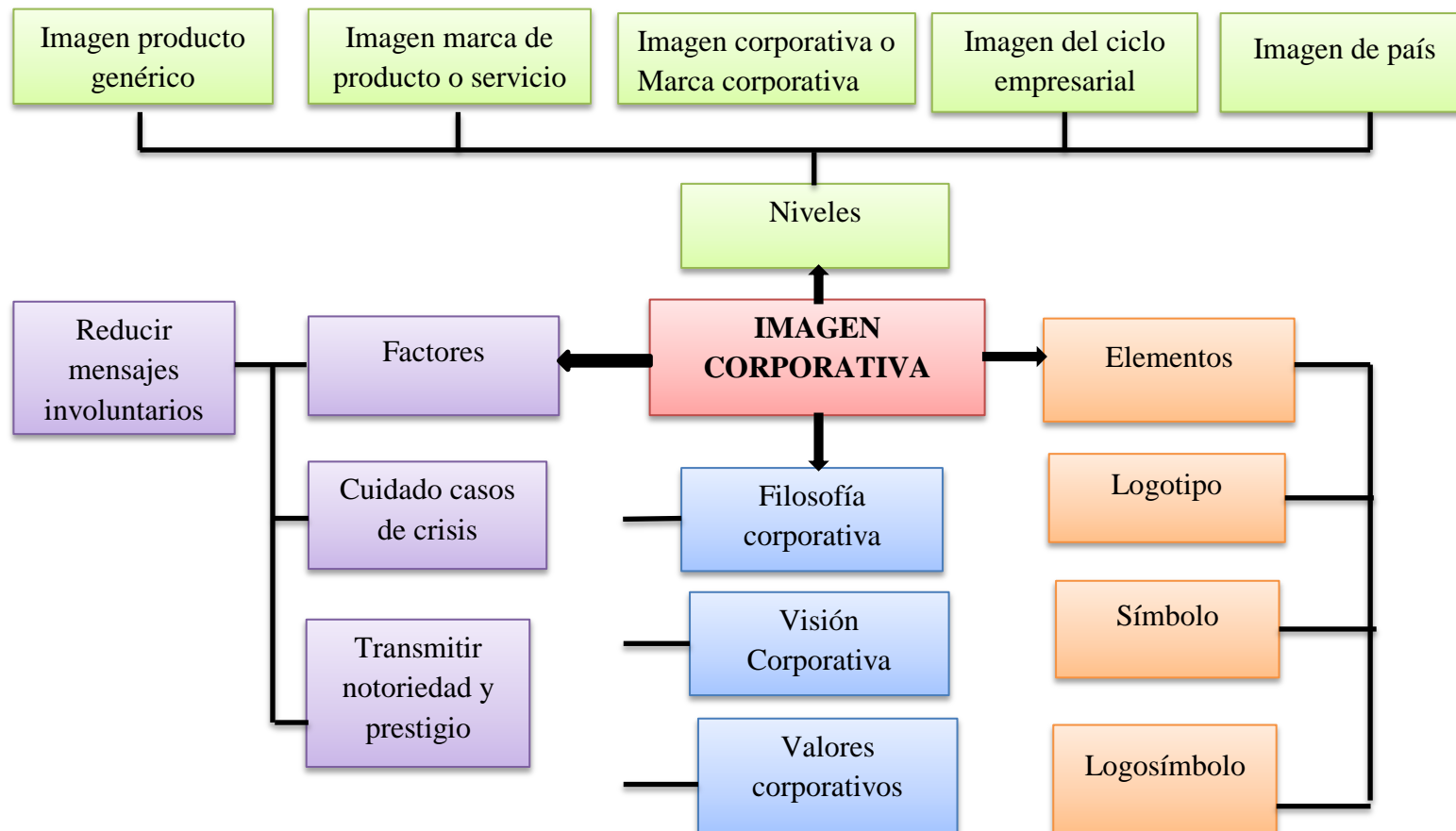
GRÁFICO 4: VARIABLE INDEPENDIENTE



Fuente: Investigación propia

Elaborado por : Janina Manzaba

GRÁFICO 5: VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Janina Manzaba

ADMINISTRACIÓN

Omarov, A. (1980) concibe la administración como: "la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad".

Koontz, H. y H. Weihreich (1987) plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales".

Stoner, J. y R. Freeman (1995) definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

PROCESO ADMINISTRATIVO

Autores como **Urwick** define el *proceso administrativo* como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

1. Investigación
2. Planificación
3. Coordinación
4. Control
5. Previsión
6. Organización
7. Comando

Koontz y O'Donnell define el *Proceso Administrativo* con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

Miner define el *Proceso Administrativo* con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

DIRECCIÓN

Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Importancia

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Elementos

- **El Jefe:** Es aquel que tiene la función de dirigir.
- **Los Dirigidos:** Son a los que dirige el jefe.
- **La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

LIDERAZGO EMPRESARIAL

DAVIS K.: el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

SCHEIN.H.: El Liderazgo, es el conjunto de habilidades- funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros

MADRIGAL T.: el Liderazgo, es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

Tipos de liderazgo empresarial

- liderazgo transaccional
- liderazgo transformacional

El **liderazgo transaccional** es el necesario, basado en las matemáticas, el rigor, los procesos y las remuneraciones, pero no es suficiente para crear una gran empresa.

El **liderazgo transformacional** es el que recae en la valoración personal, es el terreno del soñador y se convierte en la gran diferencia entre empresas, ya que si sin el primero no hay nada que hacer, pero sin este no hay nada trascendente que hacer.

Ahí es donde recae la importancia del liderazgo empresarial: desarrollar en su máximo potencial a la empresa y a los trabajadores que la conforman.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Chiavenato Idalberto (1993), distingue tres tipos de liderazgo que son los siguientes :

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas

decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

HABILIDADES DEL LIDERAZGO

Habilidad conceptual. Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad en una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande).

Habilidad técnica, que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aun cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así, hay líderes en diversas

áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas, u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo, manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante, el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder, a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica.

Habilidad humana. Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir –en el sentido de encantar, animar, entusiasmar.

Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida. A sus seguidores, muchas personas sienten que su líder les llega a alma con sus palabras, que las enardece, que les transmite energía y dinamismo.

PODER DE LIDERAZGOS

Poder personal: Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afinca en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.

Poder legítimo, conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos. Ejemplos de este tipo

de poder son el cargo de Presidente de la República; el de Comandante de Unidad; el Presidente de la Junta de Vecinos, etc.

Poder experto, es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

Poder político, proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

TIPOS DE LIDERAZGO

El Líder Negociador da algo a cambio de algo; su contacto con el entorno es una transacción de recursos, de prestigio, de status, de materiales, de tiempo, de compromisos, etc.

El Líder Transformador cambia su entorno y su entorno lo cambia a él.

Existe una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas, transformados. El líder transformador es el que compromete a la gente con la acción, que convierte a seguidores, en líderes, y que puede convertir a líderes en agentes de cambio.

Liderazgo Situacional, debemos tener siempre en cuenta que las organizaciones, los proyectos, los objetivos y los liderazgos se expresan en contextos, debe considerarse la posición que se ocupa en dicho contexto, un liderazgo situacional está permanentemente analizando el espacio que ocupa en el escenario.

MARKETING

Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteo la siguiente definición de marketing:

El **marketing** es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

ESTRATEGIAS DEL MARKETING

- A criterio de **Jerome McCarthy y William Perreault** (autores del libro "Marketing Planeación Estratégica"), la **estrategia de mercadotecnia** "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".
- Para **Philip Kotler y Gary Armstrong**, autores del libro Fundamentos de Marketing, la **estrategia de mercadotecnia** es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y

consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

- Según **Laura Fischer y Jorge Espejo**, autores del libro "Mercadotecnia", la **estrategia de mercadotecnia** "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”.

En síntesis, la **estrategia de mercadotecnia** es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Elementos de la Estrategia de Mercadotecnia:

Analizando las anteriores definiciones, se pueden visualizar cuatro elementos "clave" que componen la estructura básica de la **estrategia de mercadotecnia**:

1. El mercado meta: Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.
2. El posicionamiento: Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.
3. La combinación de mercadotecnia: Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.
4. La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia: Incluye un presupuesto general que da una idea global acerca de cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

La **diferenciación** es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.

El mejor posicionamiento es aquel que **no es imitable**, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.

El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar **beneficios que sean relevantes** para el consumidor.

Es importante posibilitar la **integración** de la estrategia de posicionamiento dentro de la **comunicación** de la compañía.

La posición que deseamos alcanzar debe ser **rentable**.

El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un **proceso de perfeccionamiento** de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

Tipos de estrategias de posicionamiento:

Basada en un **atributo**: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo

atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.

En base a los **beneficios**: destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por un dentífrico blanqueador.

Basada en el **uso o aplicación del producto**: destaca la finalidad de un producto, como pueden ser las bebidas energéticas para los deportistas o los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.

Frente a la **competencia**: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que conseguir que nuestra marca este comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de compra. No siempre nos podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:

Líder: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.

Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.

En base a la **calidad** o al **precio**: el producto basar su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.

Según **estilos de vida**: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

Errores de posicionamiento más comunes:

Sobreposicionamiento: el consumidor percibe imagen demasiado limitada o estrecha de la marca. Este tipo de error puede provocar que algunos clientes potenciales creen que nuestra marca esta fuera de su alcance o que no se dirige a ellos.

Subposicionamiento: este error genera una idea vaga de la marca en la mente de los consumidores. De este modo no consigue diferenciarse.

Posicionamiento dudoso: las promesas de la marca son poco creíbles por parte de los consumidores. Casos como un precio que se considere sospechosamente bajo o beneficios que el consumidor crea inverosímiles pueden provocar rechazo.

Posicionamiento confuso: si la marca no define claramente su posicionamiento, lo cambia con demasiada frecuencia o intenta posicionarse en segmentos distintos. La imagen queda diluida en la mente del consumidor y genera confusión.

Una forma de simular el posicionamiento de una marca es una matriz de posicionamiento, esta matriz es posible obtenerla a partir de un estudio de mercado cualitativo (focus groups, entrevista en profundidad a expertos...) o cuantitativo (análisis de correspondencias), en la que situaremos sobre un mapa perceptual nuestra marca, las marcas competidoras y una serie de atributos asociados que son relevantes para el consumidor.

Este mapa nos permitirá analizar la percepción del consumidor sobre las distintas empresas, marcas o productos que compiten en un mercado, obteniendo un gráfico que nos permita visualizar la imagen y el posicionamiento de estas marcas. Estos datos nos pueden proporcionar las siguientes aplicaciones:

Visualización de los **fenómenos de competencia** en un mercado: a partir de este mapa podemos observar cómo está posicionada nuestra marca y analizaremos si es conveniente posicionar o reposicionar nuestra marca según la competencia, las zonas atractivas del mercado, los huecos interesantes que puedan existir donde no se hayan posicionado otras marcas...

Visualización del posicionamiento del **ideal del mercado:** podemos generar un punto ideal en el mapa para estudiar cuales son las marcas más cercanas y más lejanas a este punto, y los motivos de su situación.

Ingeniería de imagen: podemos efectuar simulaciones para analizar cuál sería el posicionamiento teórico de nuestra marca en el caso que esta invirtiera más recursos en aumentar su asociación a ciertos atributos.

IMAGEN CORPORATIVA

La imagen es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio.

Joan Costa define la imagen como “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”.

Marion Voragen lo sintetiza como “la imagen depositada, deseada y difundida” por la organización.

Enrico Cheli es “aquella representación mental – cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo”.

Gustavo Cirigliano, “la imagen es un esquema de posibles respuestas. Es un perfil de conductas anticipadas”.

Daniel Boorstin define a imagen como “perfil de personalidad, cuidadosamente fabricado, de un individuo, corporación, producto o servicio" que genera “eventos no naturales planificados para obtener una rentabilidad”.

Niveles de Imagen

Podemos identificar diferentes niveles de imagen, dentro del ámbito empresarial:

Imagen de Producto Genérico,

Imagen de Marca de Producto o Servicio,

Imagen Corporativa o de Marca Corporativa,

Imagen del Sector Empresarial,

Imagen de País.

La Imagen de Producto Genérico se refiere a la imagen que tienen los públicos sobre un producto o servicio en general, más allá de marcas o empresas. Por ejemplo, la imagen que se tiene del "cigarrillo" es bastante mala en una parte de la población, sin reparar en las compañías o marcas existentes en el mercado, mientras que la imagen que se tiene del producto "miel" es altamente positiva, por sus propiedades, por encima de las marcas comercializadas.

La Imagen del Sector Empresarial hace referencia a la imagen que tienen los públicos sobre todo el sector en el que se encuentra una organización, y por lo tanto, influye, de forma específica en la imagen de la organización. Así, la imagen que se tiene del sector químico influirá en la imagen de todas las empresas químicas: si la imagen sectorial es mala, aunque una organización de ese sector desarrolle adecuadamente su acción, su imagen se verá afectada por la imagen del resto del sector.

La Imagen de País es la representación o asociación mental que se realiza con un determinado país, más allá de si son atributos reales o ficticios de la nación en cuestión. Al igual que la imagen sectorial, la imagen de país afecta, de forma positiva o negativa, a la imagen de las empresas de tal nacionalidad. Así, por ejemplo, muchas personas tienen una buena imagen de Alemania (de seguridad, fiabilidad y calidad), con lo cual muchas empresas y productos alemanes se verán favorecidos y respaldados por esa imagen. Por otro lado, mucha gente puede tener una imagen negativa de Taiwán (productos baratos y de baja calidad), y las empresas de ese país estarán afectadas por esa imagen, aun cuando sus productos no respondan a esas características.

Imagen de Marca e Imagen Corporativa: La Imagen de Marca es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio. La marca es un «nombre comercial» con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos (o gama de productos) o servicios (o gama de servicios).

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Misión Corporativa

La «misión de la organización» es la definición del negocio de la organización. La

definición de la misión vendrá establecida por los beneficios o soluciones que brindamos a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.

Valores Corporativos

Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Así, podemos hablar de valores como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación.

Visión Corporativa

Con la Visión Corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la "ambición" de la compañía, su reto particular.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UNA BUENA IMAGEN CORPORATIVA

Hemos determinado ya que la imagen corporativa es fundamental, esta refleja cómo nos ve el público, sin embargo para que sea eficaz, Joan Costa (destacado comunicador español) nos da algunas pautas que aplicándolas de manera correcta permitirán posicionar a nuestra empresa de manera adecuada:

La empresa debe transmitir notoriedad y prestigio. Se dice y con gran razón que lo que no se difunde es como si no existiera. Es importante que la empresa comunique lo que hace, la evolución que está teniendo, ya sea a través de una Rueda de Prensa o de Boletines Informativos emitidos con cierta frecuencia, todo ello con la mayor nitidez y claridad. Si bien algunas empresas prefieren tener un perfil bajo, especialmente en lo relacionado con apoyo social, esto a la larga resulta perjudicial, particularmente en casos de crisis

empresarial, momentos en los que se deberá acudir al soporte social. **Se debe reducir el número de mensajes involuntarios.** Con frecuencia la empresa, a través de su personal o de mensajes publicitarios equivocados muestra lo que no es, por ello, TODO, desde los colores con los cuales está pintada la fachada de la empresa, los uniformes, la ubicación de oficinas, la publicidad, el discurso que manejen los directores, etc., debe tener un objetivo claramente definido y planificado, es lo que llamamos estrategia comunicacional.

Mucho ojo con los casos de crisis. Al escuchar la palabra crisis, tenemos la tendencia a ponernos en alerta, pensemos entonces que cuando hay "problemas" en una empresa este temor se incrementa y hasta se distorsiona en el público, ¿qué hacer? INFORMAR adecuadamente lo que está sucediendo, ya que el mantener el silencio se presta a elucubraciones y a corto plazo daña la imagen de la empresa.

ELEMENTOS IMAGEN CORPORATIVA

Logotipo: Distintivo visual que representa una entidad. Puede ser en siglas, palabras o en letras.

Símbolo: Figura u objeto que tiene un significado y se constituye en elemento de identificación. Sirve de auxiliar al lenguaje escrito, refiere de manera instantánea.

Logosímbolo: Combinación de símbolo y las letras (tipografía).

2.5 HIPÓTESIS

Hipótesis

Un buen liderazgo empresarial le permitirá a la distribuidora la familia LS de la ciudad de Ambato mejorar la imagen corporativa.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

Variable independiente: Liderazgo empresarial

Variable dependiente: Imagen corporativa

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE.

El enfoque que tendrá la presente investigación será cualicuantitativo. Será cuantitativo porque, utiliza técnicas cuantitativas para la comprobación de la hipótesis poniendo énfasis en el resultado permitiendo la identificación de las causas y explicación del por qué el liderazgo empresarial como objeto de estudio, es cualitativo por que se mejorará la imagen corporativa en el procesos de la investigación que nos llevara al descubrimiento de la hipótesis.

3.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

3.2.1 BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL

En la presente investigación se utilizara la investigación bibliográfica ya que permite analizar la información escrita, sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, obteniendo información de documentos tales como: libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado.

3.2.2 DE CAMPO

Esta modalidad de investigación se utilizará ya que nos permitirá recaudar información referente al problema de la Distribuidora La Familia LS. Por lo que será necesario visitar la empresa para conocer la realidad de la misma, ver su funcionamiento y como tal establecer con claridad el problema, para lo cual se utilizará la técnica de encuesta a los clientes internos y externos de dicha empresa, lo cual nos ayudará de una mejor manera a la solución del presente problema.

3.3 TIPO DE INVESTIGACION

En la presente investigación existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto permite identificar a su vez varios tipos.

3.3.1 Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación permite identificar de una manera simple y sencilla el problema de estudio, el cual encierra el liderazgo empresarial, y dar apertura a ideas de lo que se plantea analizar. Esta investigación se realizará con el contacto directo de quienes integran la empresa.

3.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Detalla las características más importantes del liderazgo empresarial en estudio, lo que representa a su origen y desarrollo. Cuyo objetivo es describir un problema en una circunstancia temporal – especial determinada, es decir detallar como es y cómo se manifiesta; que se realizara la investigación permitiéndonos visualizar como es y cómo se manifiesta dentro de la Distribuidora La Familia LS. Identificando las conductas de las personas y de nuestros clientes que se encuentran en la investigación que se está realizando

3.3.3 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL

Esta investigación tiene como propósito medir el grado de relación que existe el liderazgo gerencial y la imagen corporativa de la Distribuidora La Familia LS. Nos orienta a medir el efecto y verificar la relación entre las variables a investigar. La investigación orientada a medir el efecto y el impacto del liderazgo gerencial.

3.3.4 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Su objetivo es, medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, determinar estadísticamente si la variación en una o más variable es consecuencia de la variación en otra dependiente. Es decir explicar lo que ocurre con el fenómeno del que depende el problema y las condiciones se presentan permitiendo proponer una alternativa de solución al problema investigado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se realizará a los clientes internos y externos de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

DESCRIPCIÓN	Total
Personal Directivo y Administrativo.	3
Personal Operativo	4
Clientes	500
TOTAL	507

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Donde,

n = tamaño de la muestra

m = tamaño de la población

e = error máximo admisible

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

$$m = 507$$

$$e = 0,05 \rightarrow 5\%$$

$$n = \frac{507}{0,05^2(507-1)+1}$$

$$n = 223.8$$

Población	%	Total Encuestas
3	0.59%	1
4	0.79%	2
500	98.62%	221
507	100%	224

Se realizarán 224 encuestas tanto para los clientes internos como externos de la distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA 1: VARIABLE INDEPENDIENTE LIDERAZGO EMPRESARIAL

<p>Hipótesis: Un buen liderazgo empresarial le permitirá a la distribuidora la familia LS de la ciudad de Ambato mejorar la imagen corporativa.</p> <p>Variable Independiente :LIDERAZGO EMPRESARIAL</p>				
Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>Todo aquel proceso de inspiración sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza. El líder inspira compromiso y da poder a la gente</p>	<p>inspira</p>	<p>Motivación</p> <p>Actitud</p> <p>Aptitud</p>	<p>¿Cómo influye el liderazgo empresarial en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Entusiasmo</p>	<p>Normas</p> <p>Comunicación</p> <p>Satisfacción</p>	<p>¿Cree que el personal que labora en la empresa siente entusiasmo por las labores que realiza?</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Clima organizacional</p>	<p>Ambiente laboral</p> <p>Salario</p> <p>Seguridad</p>	<p>¿Señale tres factores que usted considera que se toma en cuenta en la empresa para</p>	<p>Encuesta</p>

compartiendo autoridad.	Metas	Eficiencia Eficacia Estrategias	que exista un buen clima organizacional? ¿Cuáles son las metas más sobresalientes que tiene la empresa?	Encuesta
	Líder	Dirección Técnicas Habilidades	¿Cómo calificaría al líder de la empresa?	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Janina Manzaba

TABLA 2: VARIABLE INDEPENDIENTE IMAGEN CORPORATIVA

<p>Hipótesis: Un buen liderazgo empresarial le permitirá a la distribuidora la familia LS de la ciudad de Ambato mejorar la imagen corporativa.</p> <p>Variable Dependiente IMAGEN CORPORATIVA</p>				
Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems	Técnicas
<p>Constituye la base fundamental de la creación de la estructura corporativa y desarrollo gráfico de marca. Nos ayudará a plasmar gráficamente la personalidad, el carácter y el estilo marcado de la organización.</p>	Estructura	Diseño Proceso Instrumentos	¿Cuál es la estructura actual de la empresa?	Encuesta
	Desarrollo	Conducta Aprendizaje Destrezas	¿Cómo se desarrolla la imagen de la empresa hacia los clientes?	Encuesta
	Personalidad	Educación Responsabilidad Actitud	¿Según su criterio personal que tipo de personalidad proyecta la empresa?	Encuesta
	Organización	Imagen Prestigio	¿Los servicios que ofrecen la empresa u organización	Encuesta

		Solución de problemas	cumplen con las expectativas de los clientes?	
--	--	-----------------------	---	--

Fuente:
Investigación

propia

Elaborado por: Janina Manzaba

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación se detallará la siguiente información

TABLA 3: PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Resolver el problema de la empresa
2.- ¿A qué personas o sujetos?	Clientes internos y externos
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Liderazgo empresarial e imagen corporativa
4.- ¿Quién?	Investigador: Janina Manzaba
5.- ¿Cuándo?	Marzo a septiembre 2014
6.- ¿Lugar de recolección de la Información?	Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato
7.- ¿Cuántas veces se realizara una vez a cada uno de los encuestados?	Se realizará una vez a cada encuestado
8.- ¿Qué técnica de recolección se utilizara?	Encuestas
9.- ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Mediante la realización de visitas

Fuente: Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato

Elaborado por: Janina Manzaba

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

TABLA 4: PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de liderazgo e imagen corporativa y páginas web.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Janina Manzaba

3.8 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.8.1 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

3.8.2 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se puede realizar en Excel o en algún programa específico.

1. Graficar

Para esta presentación se utilizara gráficos de barra.

2. Analizar

Para proceder analizar los datos se realizara por medio de medidas de dispersión como: La media aritmética, porcentajes ya que se presentan con menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

3. Interpretación

La interpretación de los resultados se elabora bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria para dar posible solución al problema objeto de estudio. Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el análisis de resultados e interpretación de datos se realizará mediante los resultados de las encuestas aplicadas a 7 empleados y 217 clientes de la Distribuidora la Familia LS de la Ciudad de Ambato (Anexo A), con dichos resultados procederemos a la verificación de la hipótesis para descubrir si es hipótesis nula o hipótesis alternativa mediante el cálculo del Chi-Cuadrado.

PREGUNTA N°1

1. ¿Cómo calificaría usted del liderazgo empresarial de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato?

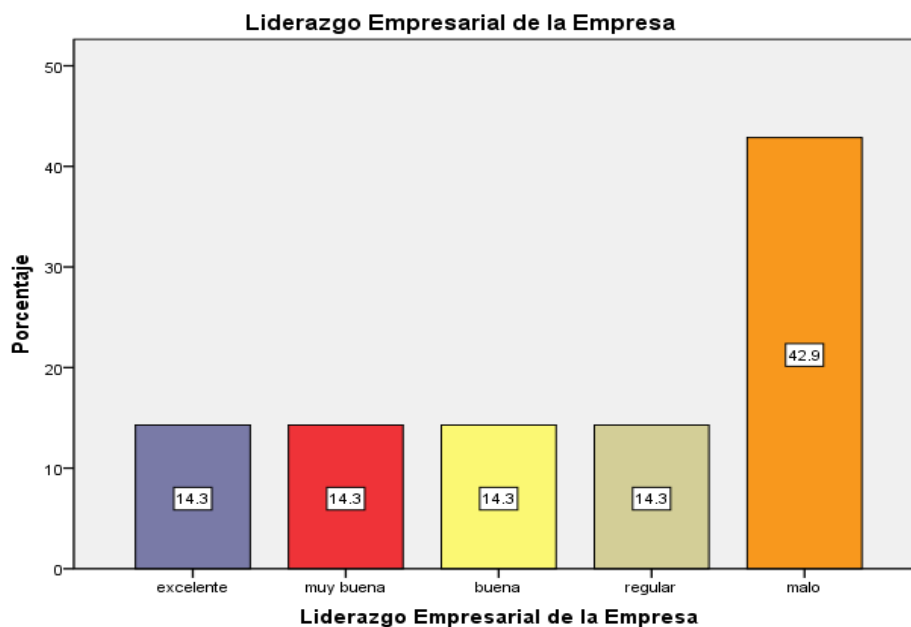
Tabla 5: Liderazgo Empresarial de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos excelente	1	14.3	14.3
muy buena	1	14.3	28.6
buena	1	14.3	42.9
regular	1	14.3	57.1
malo	3	42.9	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 6: LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

De esta manera se puede observar que de las 7 personas encuestadas, el 14.3% que representan 1 persona manifiesta que es excelente, 1 persona que corresponde al 14.3% dicen que es muy buena, buena que corresponde al 14.3% las cuales respondió 1 persona y regular el 14.3% que corresponde a 1 persona , sin embargo el 42.9% sostienen que el liderazgo en la empresa es malo.

Estos resultados reflejan que un liderazgo malo en la empresa repercute en el grupo ya que no sabe lo que se tiene que hacer, se pierde tiempo y recursos y no se trabaja correctamente, el grupo no está motivado, los empleados no funcionan como equipo, el grupo trabaja sólo para cumplir, no hay compromiso, los empleados dejan a menudo la empresa porque no soportan el ambiente, los trabajadores no desarrollan su potencial y, por tanto, el grupo es incapaz de lidiar con situaciones nuevas.

Por lo tanto un mal liderazgo afecta la capacidad de la empresa de retener empleados y afecta la moral del personal, la motivación y la productividad.

PREGUNTA N° 2

2. Considera que su jefe planea las actividades que se van a realizar en la empresa?

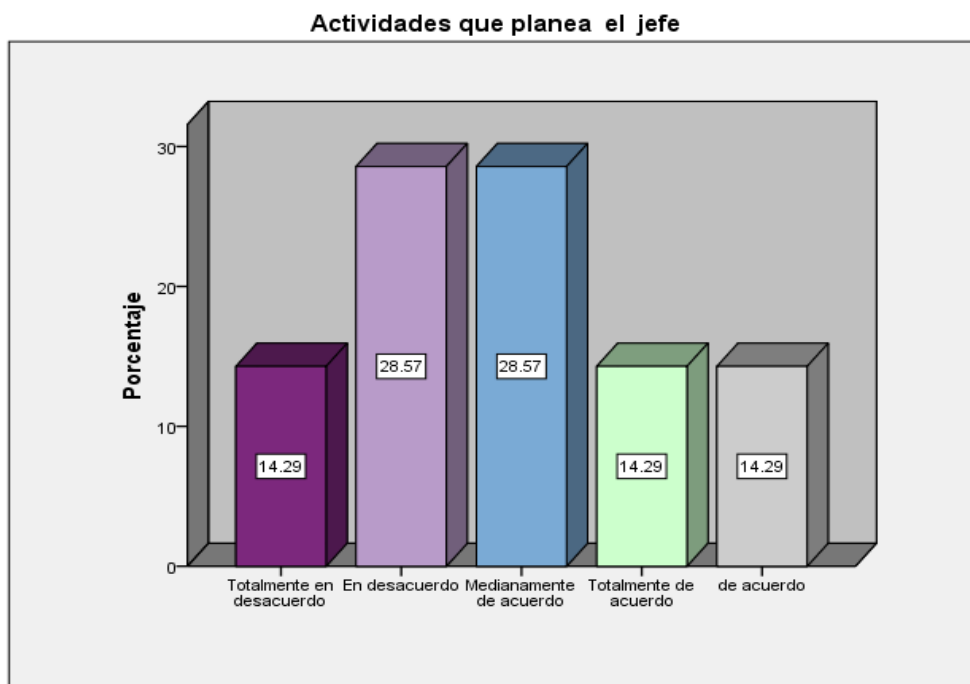
TABLA 6: ACTIVIDADES QUE PLANEA EL JEFE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	a	e	
Válidos			
Totalmente en desacuerdo	1	14.3	14.3
En desacuerdo	2	28.6	42.9
Medianamente de acuerdo	2	28.6	71.4
Totalmente de acuerdo	1	14.3	85.7
de acuerdo	1	14.3	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 7: ACTIVIDADES QUE PLANEA EL JEFE



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

De esta manera se puede observar que de las 7 personas encuestadas, 1 persona representa el 14.3% está totalmente en desacuerdo con las actividades que planea el jefe, él 28.6% que representa a 2 personas están en desacuerdo, 2 personas que representa el 28.6% están medianamente de acuerdo y 1 persona que representa el 14.3% está de acuerdo.

Estos resultados reflejan que al no comunicar correctamente las iniciativas, acciones y/o beneficios dirigidos a los empleados. Muchas veces las decisiones tomadas genera desinformación y, en consecuencia, una sensación de insatisfacción por parte de los empleados. Al no tener claro los beneficios que le brinda la empresa, el trabajador se siente desmotivado, porque no se tiene claro qué ofrece la empresa, o no es comunicado”. Ellos buscan ser escuchados y comunicarse de manera horizontal con sus superiores.

PREGUNTA N° 3

3. ¿Cuáles son los reconocimientos que da la empresa por logros alcanzados?

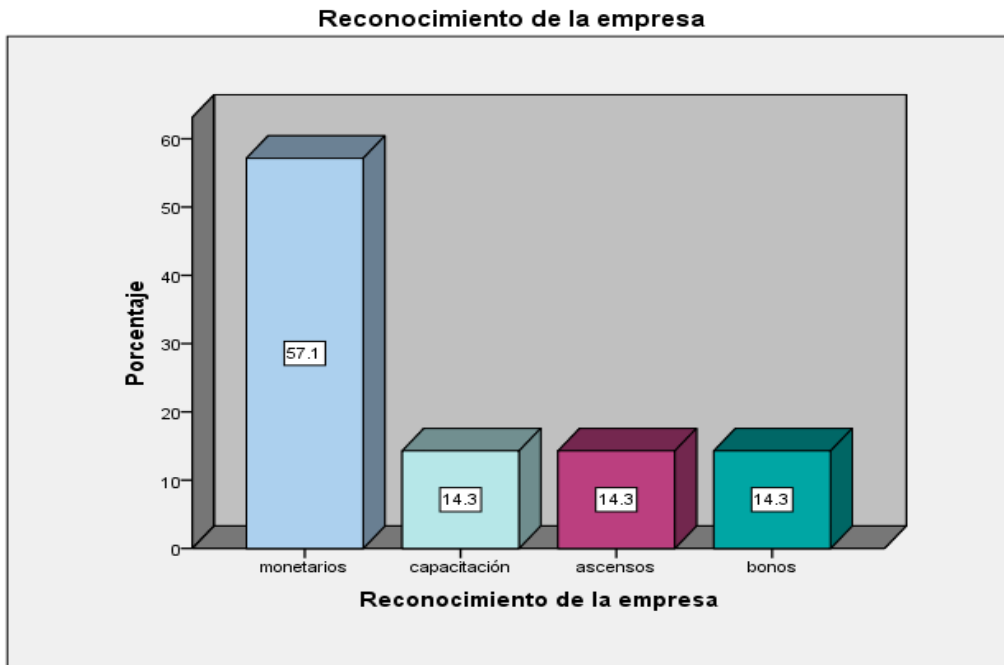
TABLA 7: RECONOCIMIENTOS DE LA EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos monetarios	4	57.1	57.1
capacitación	1	14.3	71.4
ascensos	1	14.3	85.7
bonos	1	14.3	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 8: RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

El 57.1% que representa a 4 personas manifestaron que reciben reconocimientos monetarios por los logros alcanzados en la organización, mientras que el resto de encuestados que representan el 14.3% reciben recompensas a través de bonos ascensos y capacitación.

El resultado obtenido se debe al esfuerzo de un trabajador y al desempeño laboral. El reconocimiento de los logros es un aliento para quien se esfuerza por un objetivo. Una caricia al ego, sin lugar a dudas, pesará mucho.

PREGUNTA N°4

4. ¿La comunicación con su jefe es?

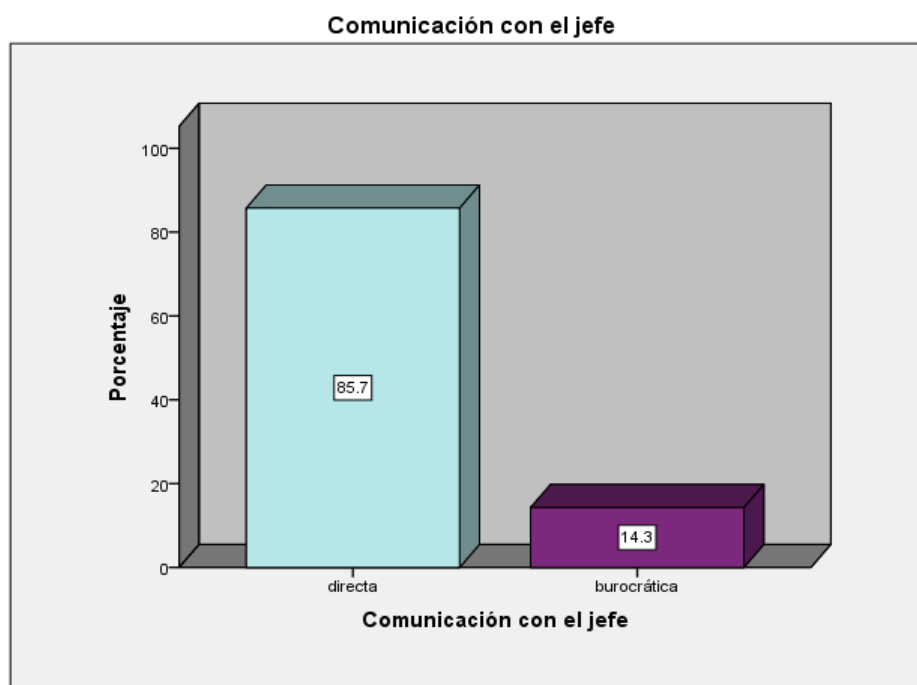
Tabla 8: Comunicación con el jefe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos directa	6	85.7	85.7
burocrática	1	14.3	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 9: COMUNICACIÓN CON EL JEFE



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes: El 85.7% que representa a 6 personas tienen una comunicación directa con el jefe y 1 persona que representa el 14.3% es burocrática.

El resultado obtenido se debe a que es fundamental escuchar las sugerencias, opiniones e ideas, y brindar una valoración de los logros obtenidos

PREGUNTA N°5

5. El jefe transmite entusiasmo a sus colaboradores al momento de iniciar una tarea?

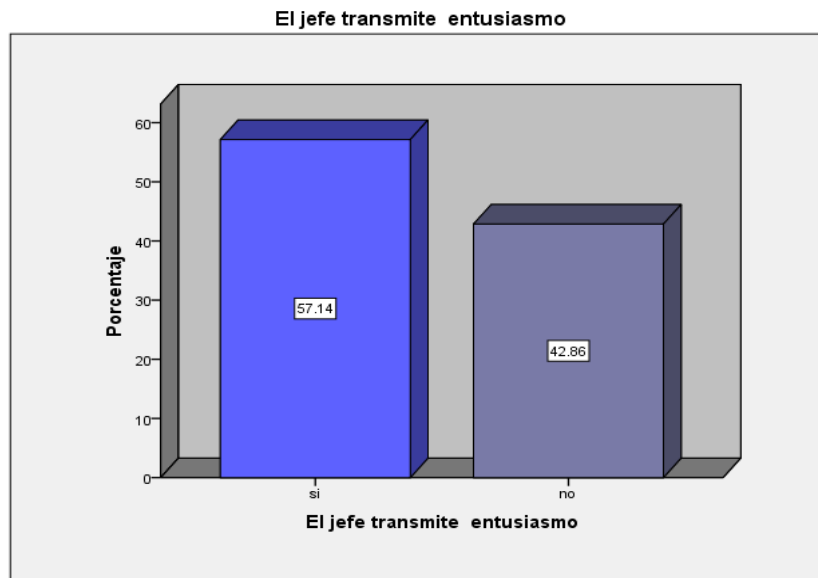
TABLA 9: EL JEFE TRANSMITE ENTUSIASMO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos si	4	57.1	57.1
no	3	42.9	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 10: EL JEFE TRANSMITE ENTUSIASMO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

Así tenemos que el 57.1% corresponde a 4 personas que dicen q el jefe si transmite entusiasmo el momento de iniciar una tarea sin embargo 3 personas que corresponde al 42.9% manifestaron que no.

El resultado obtenido se debe a la existencia de un trato equitativo, Disfruta del trabajo en equipo y sobre todo existe un buen ambiente de trabajo: Contagia entusiasmo: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para l empresa como para los empleados.

PREGUNTA N°6

6. ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación de desempeño en la organización?

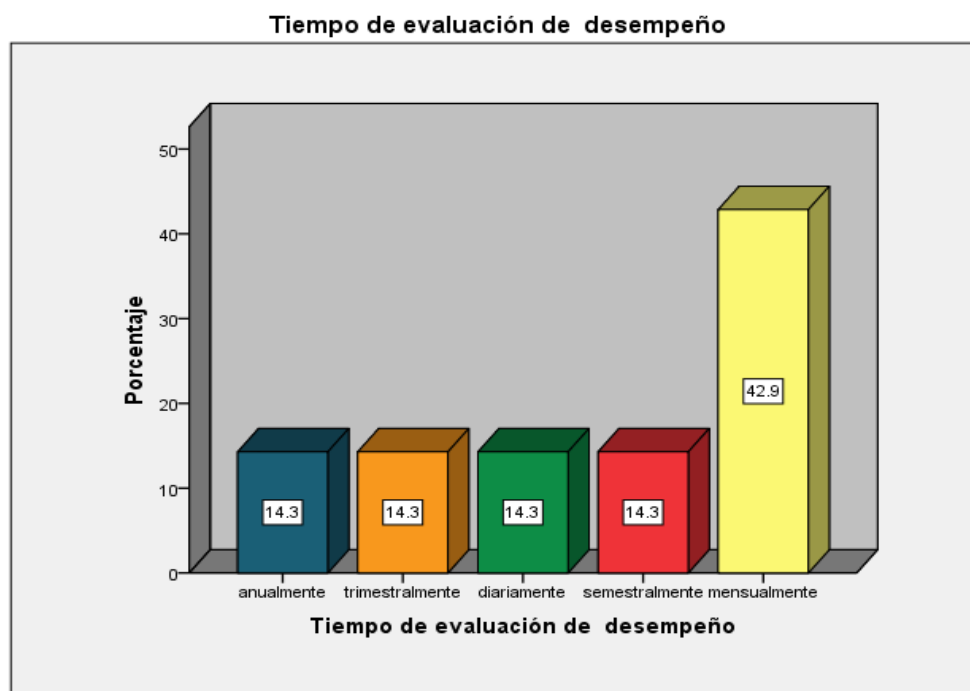
Tabla 10: Tiempo de evaluación de desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos anualmente	1	14.3	14.3
trimestralmente	1	14.3	28.6
diariamente	1	14.3	42.9
semestralmente	1	14.3	57.1
mensualmente	3	42.9	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 11: TIEMPO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

El 42.9% que corresponde a 3 personas dijeron que se realiza una evaluación de desempeño de la organización mensualmente, y el restante que corresponde al 14.3% manifestaron que se evalúa anualmente, trimestralmente, diariamente y semestralmente.

Esto se debe a que se controlan los resultados de una Organización a nivel global, que combina los resultados a nivel Individual, a nivel del Grupo o colectivo, y a nivel de la propia Organización, y de esta manera realizar una retroalimentación ajustes, correcciones o mejoramiento.

PREGUNTA N°7

7. ¿Su jefe tiene definido los objetivos para trabajar?

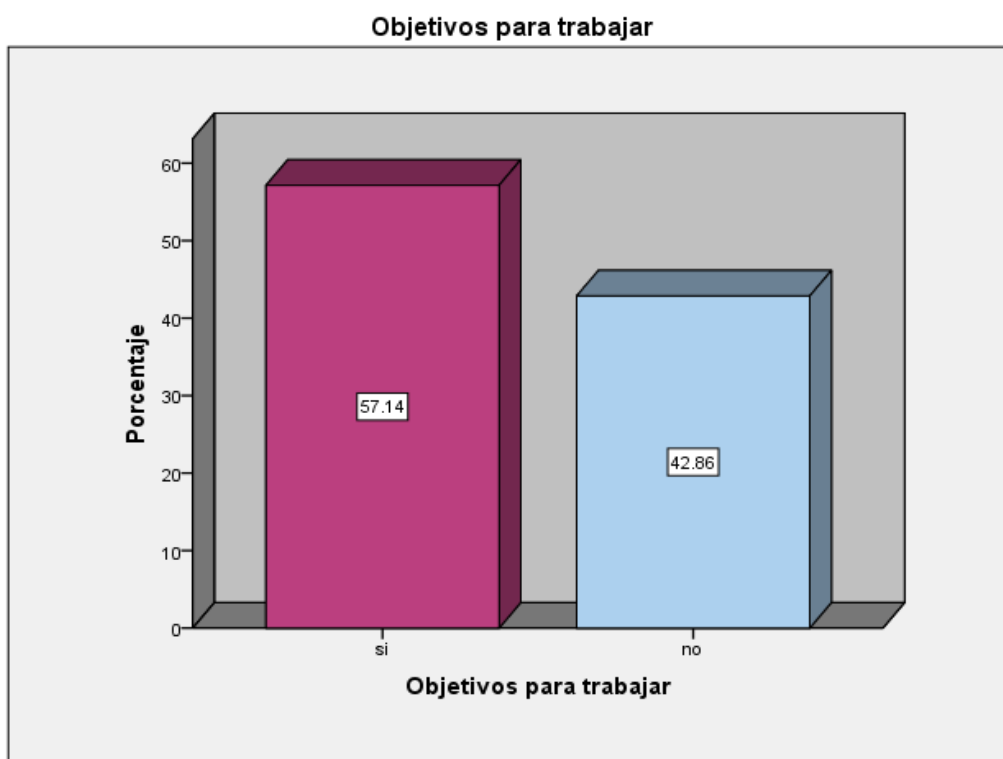
Tabla 11: Objetivos para trabajar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos si	4	57.1	57.1
no	3	42.9	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 12: OBJETIVOS DEFINIDOS



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

El 57.1% que corresponde a 4 personas dijeron que el jefe si tiene definido los objetivos para trabajar, sin embargo 3 personas que corresponde al 42.9% manifestaron que no.

El resultados obtenidos se debe a la realización de metas claras., establecer claramente las prioridades. Visualizar nuestras metas es una buena manera de fomentar nuestra autoestima frente al trabajo. Pasar a la acción con trabajo y constancia y controlar las actividades y los resultados.

PREGUNTA N°8

8. ¿El jefe motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de sus tareas?

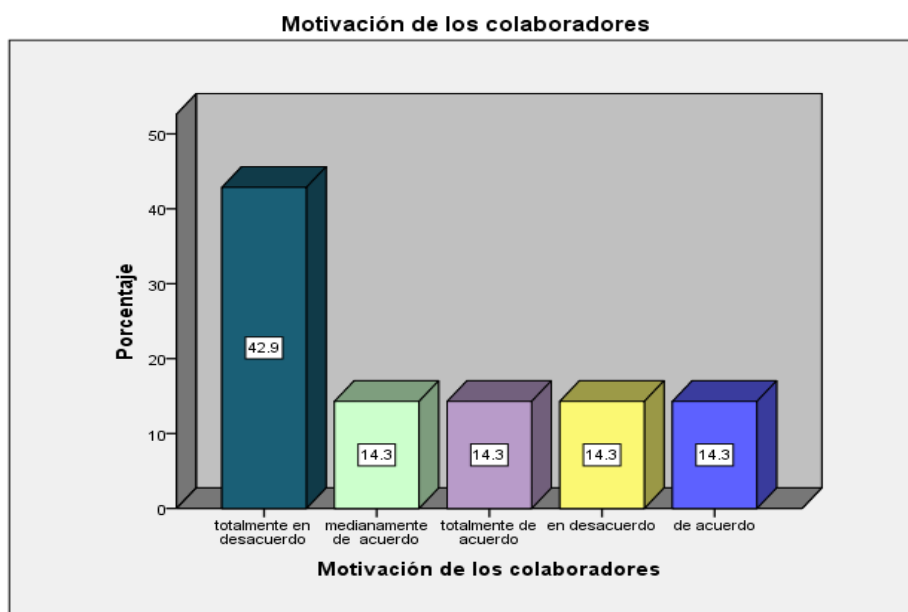
Tabla 12: Motivación de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	3	42.9	42.9
medianamente de acuerdo	1	14.3	57.1
totalmente de acuerdo	1	14.3	71.4
en desacuerdo de acuerdo	1	14.3	85.7
de acuerdo	1	14.3	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 13: MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

Están totalmente en desacuerdo el 42.9% que corresponde a 3 personas, y los porcentajes restantes que corresponden el 14.3% dijeron que están medianamente de acuerdo, totalmente de acuerdo, en desacuerdo y de acuerdo.

Los resultados obtenidos refleja que el 42.9% de los encuestados manifestaron que están totalmente en desacuerdo que el jefe motiva al personal de la empresa. Por eso debemos poner mayor énfasis en motivar a los empleados a través de diversos métodos puede pagar con una mayor productividad. Esto no sólo aumenta la calidad del trabajo y hace que te veas bien como gerente, sino que también mejora la rentabilidad de la empresa.

PREGUNTA N°9

9. ¿Se siente identificado con la organización?

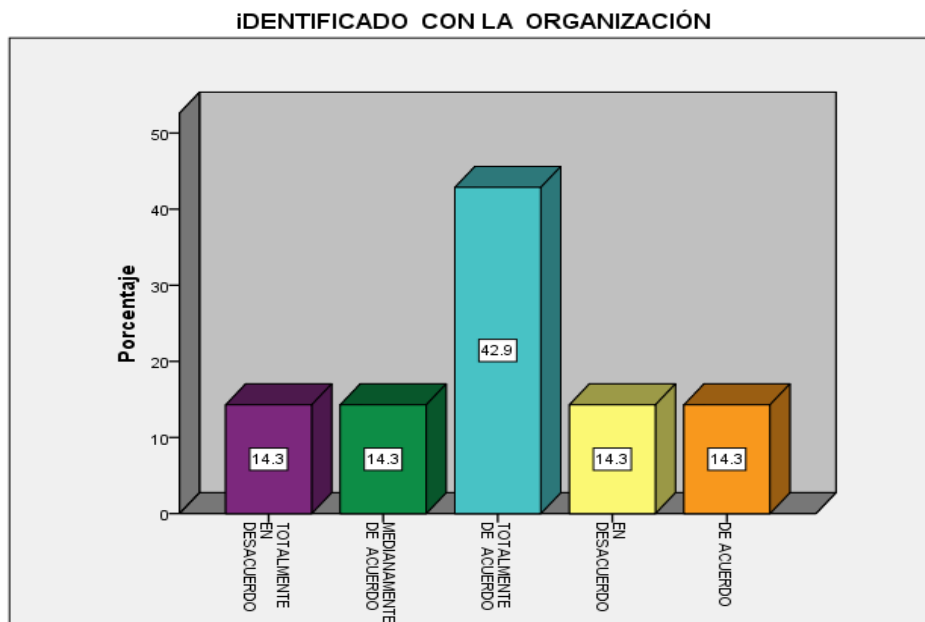
TABLA 13: IDENTIFICADO CON LA ORGANIZACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	14.3	14.3
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	1	14.3	28.6
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	42.9	71.4
EN DESACUERDO	1	14.3	85.7
DE ACUERDO	1	14.3	100.0
Total	7	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 14: IDENTIFICADO CON LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos .

Están totalmente de acuerdo el 42.9% que corresponde a 3 personas que manifiestan que se sienten identificados con la organización mientras el restante que corresponde al 14.3% dijeron que están totalmente en desacuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y de acuerdo.

El resultado obtenido se debe al grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

PREGUNTA N°10

10. ¿Cómo es la imagen que proyecta la empresa para sus clientes internos?

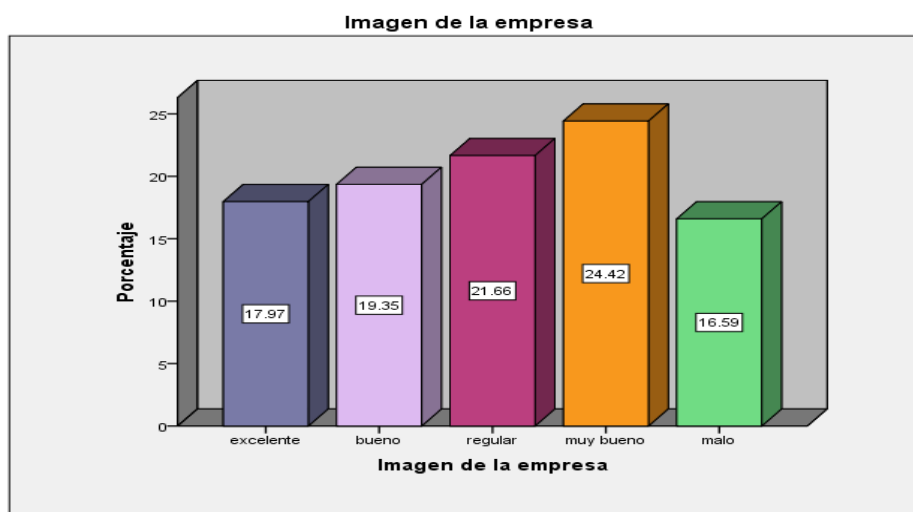
Tabla 14: Imagen de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos excelente	39	18.0	18.0
bueno	42	19.4	37.3
regular	47	21.7	59.0
muy bueno	53	24.4	83.4
malo	36	16.6	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 15: IMAGEN DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

Los resultados obtenidos están distribuidos de la siguiente manera: el 18% que corresponde a 39 personas manifestaron que la imagen de la empresa es excelente, mientras que 42 personas que corresponden al 19.4% dicen que es bueno, el 21.7% que corresponde a 47 personas dicen que es regular, 53 personas que corresponden el 24.4% manifestaron que es muy bueno y por último el 16.6% que corresponde a 36 personas dicen que es malo.

El resultado obtenido es favorable ya que la empresa es de dominio público por lo tanto es un hecho que se hablará de ella, queramos nosotros o no. Si de todas maneras seremos tema de debate público, lo mejor, entonces, es planear la imagen corporativa, planear y definir cuál es la percepción que queremos que la opinión pública tenga de nuestra empresa y sus marcas.

PREGUNTA N°11

11. ¿Las instalaciones de la organización cumple con los requerimientos necesarios para la operación de la misma?

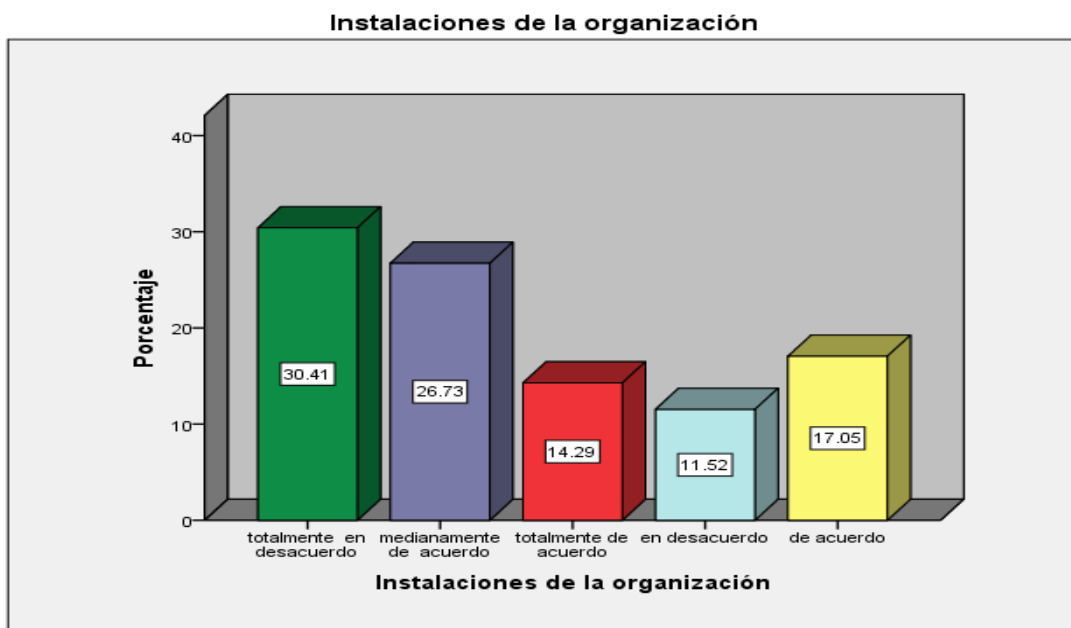
Tabla 15: Instalaciones de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	66	30.4	30.4
medianamente de acuerdo	58	26.7	57.1
totalmente de acuerdo	31	14.3	71.4
en desacuerdo	25	11.5	82.9
de acuerdo	37	17.1	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 16: INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

El 30.4% que corresponde a 66 personas dijeron que están totalmente en desacuerdo con las instalaciones de la organización, 58 personas que corresponde al 26.7% dijeron que están medianamente de acuerdo, el 14.3% que corresponde a 31 personas manifestaron que están totalmente de acuerdo, 25 personas que corresponde al 11.5% revelaron que están en desacuerdo mientras que el faltante que corresponde al 17.1 mostraron que están de acuerdo.

El resultado obtenido refleja que no existe una adecuada capacidad instalada por lo tanto se debe planificar, organizar, analizar, producir, diseminar, proteger y conservar la información y conocimiento que se desarrolla en la empresa, de manera que la toma de decisiones sea más efectiva y la realización de las actividades de la misma estén en correspondencia con los problemas reales que se generan en su desarrollo

PREGUNTA N°12

12. ¿los servicios que ofrece la empresa cumple con las expectativas de los clientes?

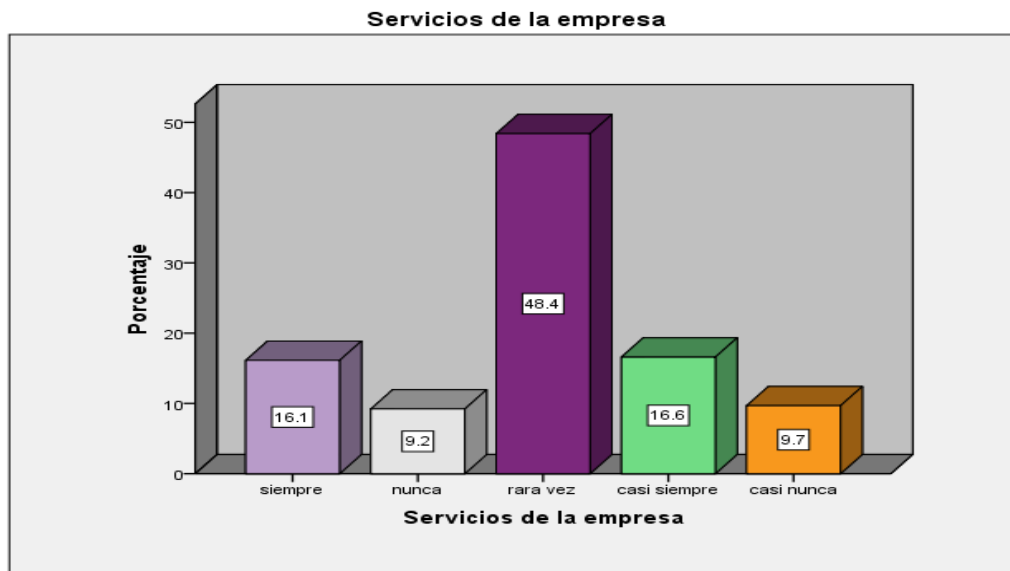
Tabla 16: Servicios de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos siempre	35	16.1	16.1
nunca	20	9.2	25.3
rara vez	105	48.4	73.7
casi siempre	36	16.6	90.3
casi nunca	21	9.7	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 17: SERVICIOS DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

De los resultados obtenidos se demuestra que 35 personas que corresponde al 16.1% manifestaron que siempre los servicios de la empresa cumplen con las expectativas de los clientes, el 9.2% que corresponde a 20 personas dijeron que nunca, 105 personas que corresponde al 48.4% manifestaron que rara vez y por último el faltante que corresponde al 9.7% dijeron que casi nunca.

El resultado obtenido se debe a que la empresa no tiene un buen proceso administrativo por lo cual debe existir responsabilidad del funcionamiento óptimo de todas las áreas de la organización y mantener un ambiente adecuado para que el personal de la empresa preste su mejor servicio.

PREGUNTA N°13

13. ¿Se recibe capacitación para la mejor atención del cliente?

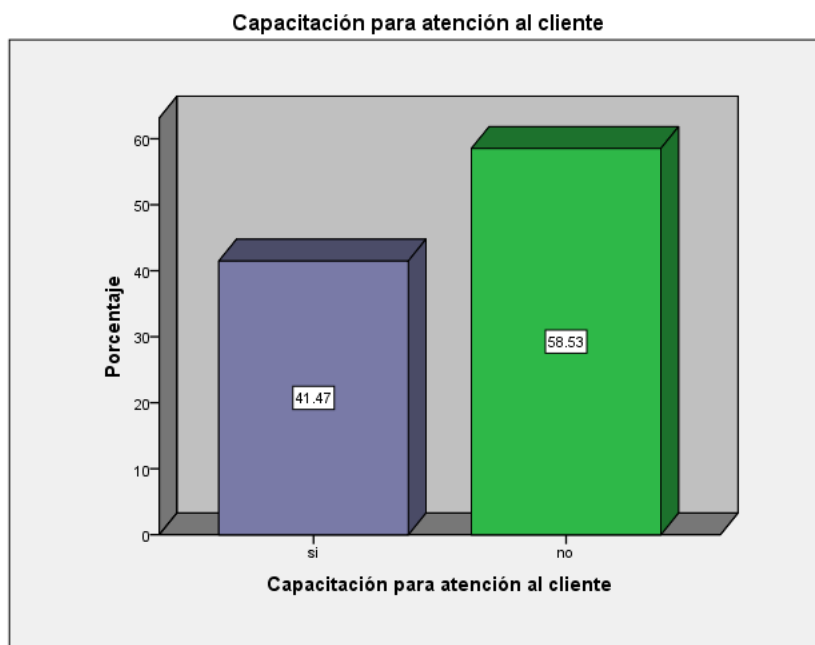
Tabla 17: Capacitación atención al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos si	90	41.5	41.5
no	127	58.5	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 18: CAPACITACIÓN PARA ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

Los resultados obtenidos nos revelan que el 41.5% que corresponde a 90 personas manifestaron que si reciben capacitación sin embargo 127 personas que corresponde al 58.5% dijeron que no.

Las 127 personas manifestaron que no se recibe capacitación para mejorar la atención al cliente por lo que tenemos que poner mayor atención en conocer lo que requiere un cliente de nuestra empresa. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

PREGUNTA N°14

14. ¿La atención al cliente es de forma personalizada (cara a cara)?

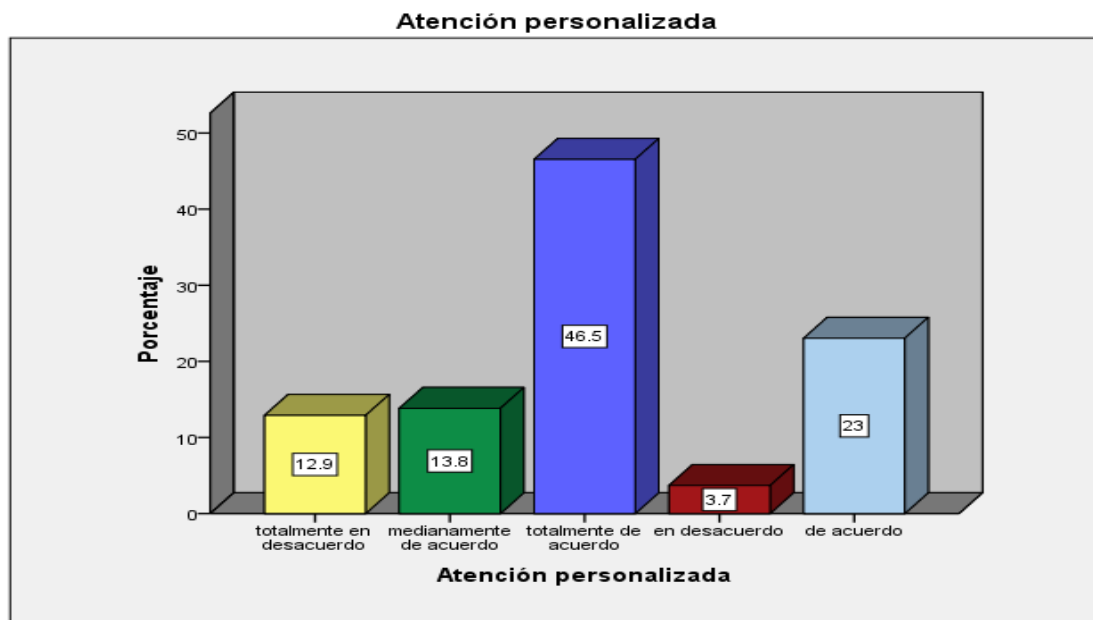
TABLA 18: Atención personalizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos totalmente en desacuerdo	28	12.9	12.9
medianamente de acuerdo	30	13.8	26.7
totalmente de acuerdo	101	46.5	73.3
en desacuerdo de acuerdo	8	3.7	77.0
de acuerdo	50	23.0	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 19: ATENCIÓN PERSONALIZADA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

El 12.9% que corresponde a 28 personas están totalmente en desacuerdo que la atención al cliente es de cara a cara, él 13.8% que corresponde a 30 personas están medianamente de acuerdo, 101 personas que corresponde al 46.5% están totalmente de acuerdo, él 3.7% que corresponde a 8 personas están en desacuerdo y finalmente 50 personas que corresponde al 23% dicen que están de acuerdo.

El resultado obtenido se debe a que cada consumidor perciba un trato personalizado y obtenga una respuesta rápida en función de sus necesidades dependerá, en gran manera, de la adecuada formación que tengan los trabajadores de la empresa a la que se ha adquirido el producto o a la que se ha contratado el servicio.

PREGUNTA N°15

15. ¿La empresa ha recibido reconocimiento público por la labor que realiza en la comunidad?

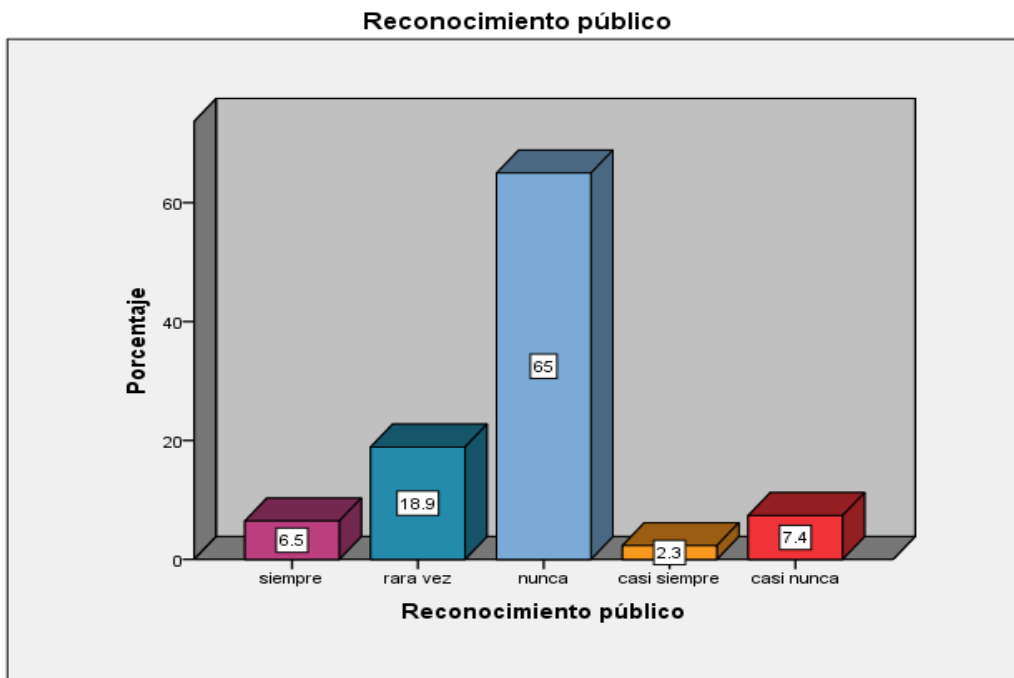
TABLA 19: RECONOCIMIENTO PÚBLICO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos siempre	14	6.5	6.5
rara vez	41	18.9	25.3
nunca	141	65.0	90.3
casi siempre	5	2.3	92.6
casi nunca	16	7.4	100.0
Total	217	100.0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 20: RECONOCIMIENTO PÚBLICO



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

Los resultados reflejan que 14 personas que corresponde al 6.5% manifestaron que siempre la empresa recibe reconocimiento público por la labor que realiza en la comunidad, él 18.9% que corresponde a 41 personas dijeron que rara vez, 141 personas que corresponde al 65% manifestaron que nunca, él 2.3% que corresponde a 5 personas dijeron que casi siempre y finalmente el resultante que corresponde a 16 personas dijeron que casi nunca .

Este resultado se debe a que la empresa no está realizando una buena gestión dentro de la comunidad por lo cual hay que distinguir el trabajo que están realizando empresas nacionales comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y que están marcando un parámetro a seguir en sus países.

PREGUNTA N°16

16. ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato?

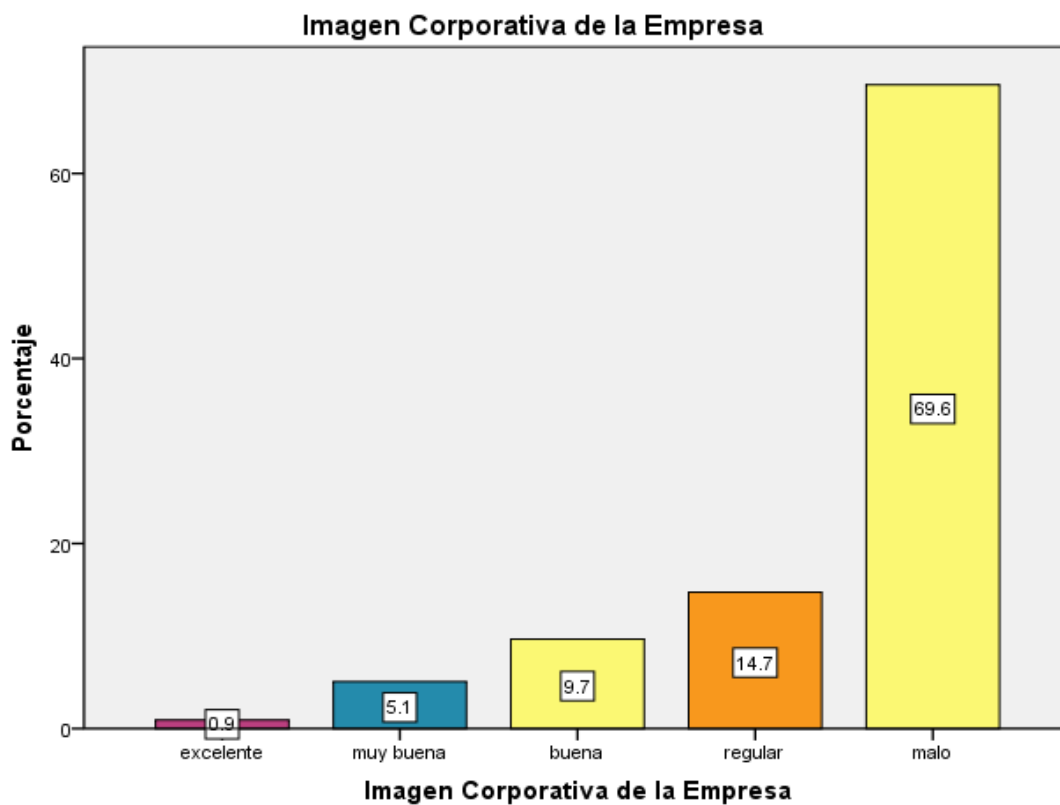
TABLA 20: IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	excelente	2	0.9	0.9
	muy buena	11	5.1	6.0
	buena	21	9.7	15.7
	regular	32	14.7	30.4
	malo	151	69.6	100.0
	Total		217	100.0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

GRÁFICO 21: IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En base a los resultados obtenidos se puede decir que de las 224 personas encuestadas se realizó 7 encuestas a los clientes internos que son las personas que laboran en la empresa, y 217 a los clientes externos que son las personas que compran nuestros productos.

Los resultados reflejan que 2 personas que corresponde al 0.9% manifestaron que la imagen corporativa de la empresa es excelente, él 5.1% que corresponde a 11 personas dijeron que la imagen corporativa es muy buena, buena es el 9.7% que corresponde a 21 personas 32 personas que corresponde al 14.7% manifestaron que es regular la imagen de la empresa y por último el 69.6% que corresponde a 151 personas dijeron que es mala la imagen de la empresa.

Este resultado se debe a que la imagen corporativa de la empresa no es eterna: las modas cambian, la competencia aprieta, el mercado evoluciona, las empresas amplían servicios y productos. Si la empresa cambia, la imagen con que se presenta a sus clientes y a la sociedad debe cambiar también, o estará representando algo que ya no es real.

4.2.- VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas utilizadas a los empleados y clientes de la Distribuidora la Familia LS de la Ciudad de Ambato se toma como referencia las preguntas 1 y 16 para proceder a realizar la verificación de la Hipótesis planteada, se ha utilizado el estadígrafo paramétrico Ch- cuadrado el mismo que permite comparar frecuencias observadas con las esperadas y por ende correlacionar las variables.

Formulación de la Hipótesis

H₀= Hipótesis Nula

H₁= Hipótesis Alterna

Hipótesis Nula.- El buen Liderazgo empresarial no permitirá mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la Ciudad de Ambato.

Hipótesis Alterna.- El buen Liderazgo empresarial si permitirá mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la Ciudad de Ambato.

4.2.1.- FRECUENCIAS OBSERVADAS

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas más incidentes que justifican la realización de la investigación

Para el cálculo de las frecuencias observadas se toman en cuenta la pregunta No 1 y la pregunta No 16 de la encuesta.

TABLA 21: FRECUENCIAS OBSERVADAS

CATEGORIAS						
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
PREGUNTA 1	1	1	1	1	3	7
PREGUNTA16	2	11	21	32	151	217
TOTAL	3	12	22	33	154	224

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

4.2.2.- Frecuencias Esperadas

Las frecuencias esperadas son hechos independientes, con los datos obtenidos de la tabla de frecuencias observadas y se procede a calcular la frecuencia esperada.

TABLA 22: FRECUENCIAS ESPERADAS

CATEGORÍAS						
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALO	TOTAL
PREGUNTA 1	0.09	0.38	0.69	1.03	4.81	7
PREGUNTA 16	2.91	11.63	21.3	31.97	149.19	217
TOTAL	3	12.01	22	33	154	224

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

4.2.3.- Análisis del Chi Cuadro

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el Chi Cuadrado y se utiliza la siguiente formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

X² = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.2.4.-Cálculo de Grados de Libertad

Los grados de libertad son un conjunto de variables que equivalen al número de datos independientes entre sí, existentes dentro de este conjunto que es necesario conocer previamente para poder estimar otro dato independiente del mismo grupo

$$GI = (F-1) (C-1)$$

$$GI = (2-1) (5-1)$$

$$GI = (1) (4)$$

$$GI = 4$$

Dónde:

GI = Grados de Libertad

C= Columnas de la tabla

F = Filas de la tabla

4.2.5.- Nivel de Significación

El nivel de significancia es de $\alpha = 0.05$

4.2.6.- Calculo del Chi Cuadrado

TABLA 23: CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
PREG 1	1	0.09	0.91	0.83	9.20
PREG 1	1	0.38	0.62	0.38	1.01
PREG 1	1	0.69	0.31	0.10	0.14
PREG 1	1	1.03	-0.03	0.00	0.00
PREG 1	3	4.81	-1.81	3.28	0.68
PREG 16	2	2.91	-0.91	0.83	0.28
PREG 16	11	11.63	-0.63	0.40	0.03
PREG 16	21	21.31	-0.31	0.10	0.00
PREG 16	32	31.97	0.03	0.00	0.00
PREG 16	151	149.19	1.81	3.28	0.02
TOTAL	224	152	-0.01	9.18	11.38

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

El valor de X² para los valores observados es de **11.38**

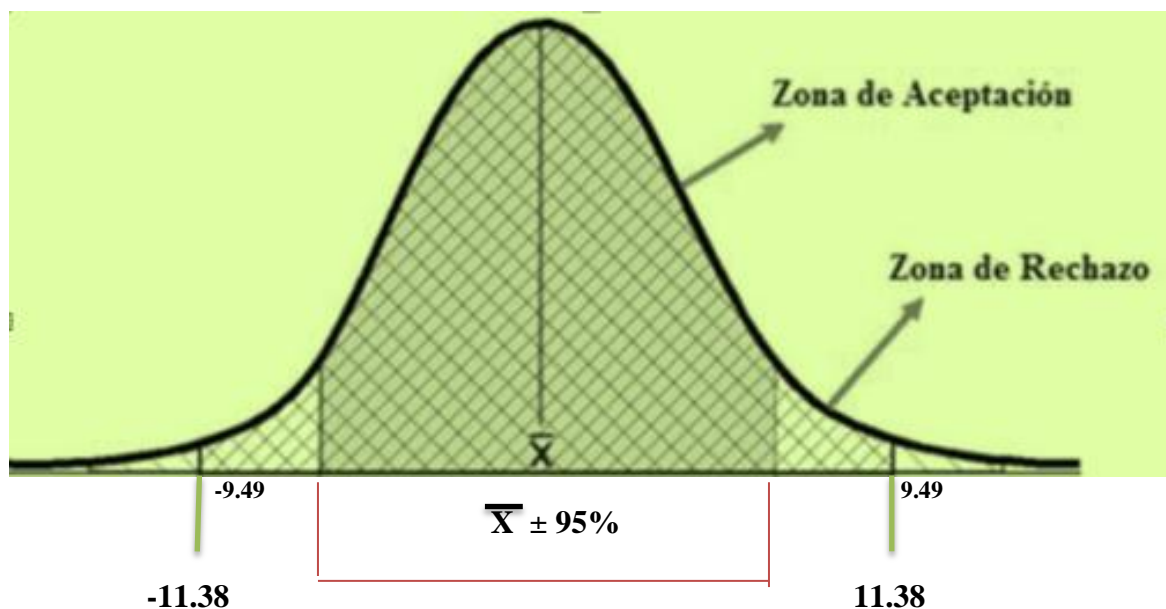
4.2.7.- Campana de Gauss

El valor tabulado de χ^2 con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 9.49

4.2.8.- Interpretación

Con 4 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 χ^2 es igual a 9,49. El χ^2 es igual a 11.38 es decir que los valores son superiores a los grados de libertad y se hallan en la región de rechazo de lo cual rechazamos a la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis El buen liderazgo empresarial SI beneficiará a la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

Gráfico 22: Representación Gráfica del Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Janina Manzaba

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber aplicado las encuestas a los empleados y clientes de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato y una vez obtenida importante información, necesaria para este estudio, se puede determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1.-CONCLUSIONES

- Los empleados no han recibido cursos de capacitación sobre temáticas a potencializar el talento humano en la empresa, lo que significa que los cursos deben brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

- El 42.9% de los encuestados manifestaron que en la empresa no se otorga ningún tipo de estímulos a los trabajadores por su buen desempeño ocasionando que los empleados se sientan desmotivados.

- A la mayoría de los empleados se les asignan actividades y trabajos que no les corresponde, provocando que los empleados estén inconformes porque ellos perciben que esas actividades no les pertenecen
- Establecer metas y objetivos claros, permitiendo la libertad suficiente para que puedan hacer uso de su creatividad, estableciendo grupos de trabajos efectivos y un ambiente favorable para que contribuyan al crecimiento tanto de la empresa como de sí mismos y por ende, de su grupo de trabajo.
- El liderazgo en la empresa es malo por lo que se debería diagnosticar cuales son las falencias y de esta manera corregir y mejorar internamente la forma en que es dirigida la empresa.

5.2.-RECOMENDACIONES:

- Es necesario la aplicación de un diseño organizacional enfocado al talento humano ya que la institución requieren de colaboradores talentosos en las diversas áreas o departamentos que las conforman, personal comprometido, participativo, capacitado, competente, analítico y con visión.
- Una recomendación es que la empresa otorgue a sus empleados algunos incentivos por su buen desempeño, los cuales pueden ser: eventos de reconocimiento por años de antigüedad en la empresa ,puntualidad, mejor desempeño y cero accidentes. Asimismo, se podría otorgar algún bono de productividad por su alto rendimiento en la empresa.
- Revisar la descripción de puestos ,ya que de ahí se describe las funciones de cada uno de éstos, conociendo las funciones que le pertenece a cada uno de los puestos debe haber una asignación adecuada de estas funciones por cada unidad de trabajo.
- Establecer un plan estratégico para lograr las metas, logrando mejorar el desempeño laboral del personal, y de esta manera conocer sus aptitudes, brindar

nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades y así elevar su grado de efectividad organizacional y personal.

- Implementar un diseño de habilidades gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial ayudará a mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato, permitiéndonos visualizar así, algún problema existente y poder hacer los correctivos necesarios.

CAPÍTULO VI

6.-PROPUESTA

6.1.- DATOS INFORMATIVOS

6.1.1.-Tema

Diseño de habilidades gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

6.1.2.-Institución Ejecutora

Nombre de la Empresa:

Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Zona: Urbana

Tipo de Empresa: Privada

Naturaleza: Productos consumo masivo

6.1.3.-Beneficiarios:

Directos: Clientes internos empleados de la Institución.

Indirectos: Clientes externos

6.1.4.-Ubicación:

Cantón Ambato

Barrio el Tropezón Agramontés y Diezcanceco tras el Hospital Millenium.

6.1.5.-Tiempo estimado para la Ejecución

Inicio: Marzo 2014 **Fin:** Noviembre 2014

6.1.6.-Equipo Técnico Responsable:

Investigador: Janina Manzaba

GERENTE: Sr. Wilson López

6.2. - ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Luego de haber realizado las investigaciones necesarias mediante las técnicas de encuestas y observaciones directas, las mismas que nos llevaron a corroborar la existencia de un problema en la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato y es que existe un total desacuerdo en el buen manejo del liderazgo empresarial, el que no le permite tener una buena imagen corporativa de la empresa.

Las organizaciones o empresas de hoy cuentan con mayor tecnología. Al haber cambiado las empresas u organizaciones, de igual forma se hace necesario un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas .Hoy, las empresas están orientadas a satisfacer a los clientes.

La economía globalizada permite a las nuevas empresas u organizaciones que innoven, tener capacidad de liderazgo con apoyo de la información y tecnología y poder ser competitivos en cualquier tipo de mercado, aumentando su productividad.

Según **DAFT**, Richard, define el liderazgo como: La 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 reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Es por esto que el diseño del modelo planteado y las estrategias nos servirá como herramienta de utilidad para el gerente, empleados, clientes, para que puedan realizar un análisis entre las alternativas que le guíen hacia el mejoramiento de la organización. Al poner en marcha el modelo de liderazgo empresarial basado en competencias nos ayudará a verificar la importancia del trabajo en equipo; y la necesidad de innovar y crear soluciones que diferencien a la organización buscando la perspectiva de los empleados y trabajadores para lograr una buena adaptación del modelo a la institución.

6.3. - JUSTIFICACIÓN

La propuesta es importante porque día tras día vemos como el mundo de los negocios es cada vez más grande, ya que, pequeñas, medianas y grandes empresas sacan adelante su idea de negocio con el fin de cumplir sus propios objetivos y satisfacer las necesidades de las personas. La empresa de hoy debe ser organizada y contar con los mejores empleados, ejecutivos y gerentes; en especial el gerente general el cual tiene el 80% de responsabilidad ante el manejo de una empresa, si el no funciona la empresa dejara de hacerlo, por eso es que muchas empresas han fracasado y se han visto en la obligación de vender su idea, asociarse, despedir personal, bajar costos y desmejorar la calidad de sus productos o servicios o cerrar las puertas de la empresa por tiempo definido, por ello el gerente de hoy debe evitar toda clase de errores y concentrarse más en su labor y en vez de hablar tanto, comprometerse a trabajar por la empresa y velar por que todo funcione bien.

Él debe ser una persona hábil en el manejo del personal, toma de decisiones, capacidad de entender y de hacer negocios, capacidad intelectual y de análisis, gestionar ayudas para su empresa, capacidad para formular ideas y de retroalimentación, resolver problemas, capacidad para administrar recursos financieros.

Tiene un impacto frente al trabajo de nuestros empleados, comportamiento de nuestros clientes y competidores, pues así se podrá prever el comportamiento de mercado; es evidente que quien está al frente de un grupo humano tiene que dirigirlo sin temor al mando, ni huir cuando se hace necesario, por ello el gerente debe tener dotes de mando; por la forma de vida del gerente este requiere constancia, aguante físico, mental, paciencia y perseverancia en la tarea que se tiene entre manos, es decir contar con la capacidad de trabajo, por otro lado, debe ser un luchador que siempre este en pos del triunfo y no tenga miedo, ni vacile en la toma de decisiones empresariales o se esclavice en la rutina diaria, debe sentirse bien por dentro y por fuera, además tener integridad moral y ética consiguiendo así la credibilidad y confianza de sus empleados, fuera de ello debe tener espíritu crítico es decir debe saber discernir entre toda la información que le llega, aquella que es fiable de la que no es.

La propuesta es factible porque los directivos y personal de la empresa nos facilitan con toda la información necesaria así como el investigador aporta de manera eficiente con lo aprendido durante la vida estudiantil.

6.4.- OBJETIVOS

6.4.1.- Objetivo General

- Diseñar competencias gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

6.4.2.-Objetivos Específicos

- Evaluar las habilidades gerenciales mediante el modelo grill gerencial.
- Identificar factores claves de éxito basados en la metodología Balanced Scorecard.
- Proponer competencias gerenciales que mejoren el desarrollo empresarial y la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

6.5.- ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

Factibilidad Socio- Cultural

Al generar un modelo de habilidades gerenciales se tiene presente el aspecto socio-cultural por cuanto la relación de seres humanos implica que dentro de toda empresa debe fomentarse buenas relaciones entre el líder que es el gerente con los empleados y clientes de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato.

Además al proponer el modelo de habilidades gerenciales se estaría logrando un cambio en la organización al genera un mejor ambiente y mejor desenvolvimiento tanto del líder como también de los empleados y de los clientes.

Factibilidad Organizacional

Para la realización de la presente propuesta se contará con el apoyo suficiente del gerente, empleados y clientes de la Distribuidora La Familia LS e la ciudad de Ambato ya que son ellos los que palpan y tienen mayor conocimiento de las necesidades de la organización.

Factibilidad de Gestión

La administración del modelo se basa en la realidad empresarial ya que se define las necesidades del personal y de los requerimientos para crear un modelo eficiente que cree beneficios para la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato.

6.6.-FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

6.6.1 COMPETENCIAS GERENCIALES

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en una amplia gama de puestos y organizaciones. En la actualidad, en el trabajo no solo se juzga a una persona por su inteligencia sino también por su capacidad de manejarse y

administrar a otras personas. Las empresas contratan a personas que suponen son inteligentes, cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar su trabajo y además por poseer competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente para la organización.

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos ámbitos y en diferentes puestos, así por ejemplo las personas que trabajan en atención al cliente deben tener competencias para la autoadministración y comunicación, en otros campos es importante la planeación y gestión y el trabajo en equipo.

Para ocupar un cargo ejecutivo, como el de gerente general, una persona debe tener una mezcla de varias competencias y no sólo una o dos.

¿Cómo se adquieren estas competencias?

No existe una receta que indique la manera de adquirir una u otra competencia, serán la experiencia, las vivencias, la retroalimentación constante, etc., las que ayuden a una persona a adquirir competencias en determinados ámbitos.

Algunas competencias gerenciales

Entre estas se tienen:

- Comunicación
- Planeación y gestión
- Trabajo en equipo
- Acción estratégica
- Autoadministración
- Tolerancia

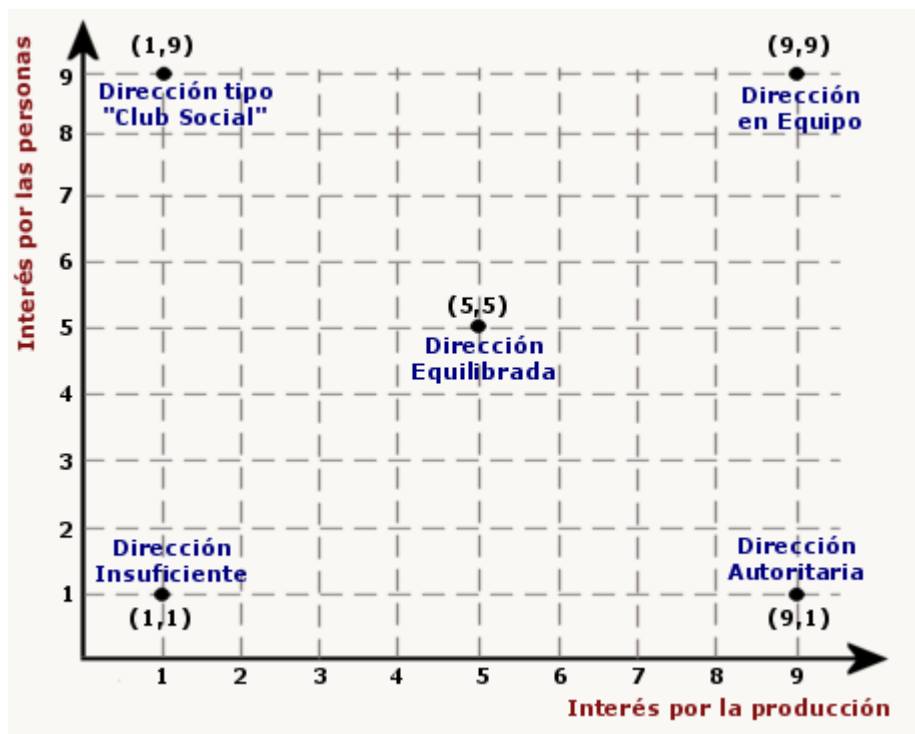
6.6.2 GRID GERENCIAL

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla

resultante, se ha usado en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Dimensión de la rejilla: La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

GRÁFICO 23: MALLA GERENCIAL



Fuente: (Cardona, Intangible Capital, 2004)

Elaborado por: Janina Manzaba

Esquema del Grid Gerencial

TABLA 24: EXPLICACIÓN DE LA TABLA GERENCIAL

Gerente (9,9) Alto en la tarea alto en las relaciones	Según el jefe Los logros en el trabajo se deben a las personas involucradas en él. La interdependencia por medio de un interés común en las metas de la organización da origen a relaciones de confianza y respeto.
Gerente (1,9) Alto en las relaciones Bajo en la tarea	Según el líder Da atención cuidadosa a las necesidades de las personas, produce relaciones satisfactorias. Promueve una atmósfera amistosa en la organización y el ritmo de trabajo.
Gerente (5,5) preocupación media por la producción y por el personal	Según el líder Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.
Gerente (9,1) Alto en la tarea Bajo en relaciones	Un líder en esta posición cree que: La eficiencia en la operación es el resultado de disponer las condiciones de trabajo en tal forma que los elementos humanos interfieran sólo en un grado mínimo.
Gerente (1,1) Bajo en tarea Bajo en relaciones	Este es un líder conformista. El cree que el ejercicio del mínimo esfuerzo para hacer que se efectúe en el trabajo requerido es suficiente para conservar la membresía de la organización.

Elaborado por: Janina Manzaba

6.6.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO BASADOS EN LA METODOLOGÍA SCORCARD

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el

análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el **BSC** puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

BENEFICIOS

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

6.7 MODELO METODOLÓGICO

6.7.1 Evaluación de las habilidades gerenciales mediante el modelo Grid Gerencial

Introducción

En la actualidad las empresas conceden mayor importancia al desarrollo gerencial y capacitación a todos los niveles de jerarquía, desde supervisores hasta directores. En efecto, gran parte de la selección y capacitación está dedicada al liderazgo, buscando con ello elevar en gran medida la calidad de los ejecutivos. En opinión de algunos analistas, la diferencia entre una empresa próspera y otra en crisis se ve influenciada por el papel de quienes la dirigen.

Modelo Grid Gerencial (perspectivas y orientaciones)

Para verificar si la empresa es excelente o no, se propone la utilización de la confirmación empresarial la cual permite la evaluación de las seis funciones de la empresa a través de tres perspectivas y cuatro orientaciones, para valorar cada aspecto del comportamiento o desempeño de la organización. Las funciones más importantes de la empresa son:

- Recursos Humanos
- Administración Financiera
- Operaciones (producción)
- Marketing
- Investigación y Desarrollo
- La Empresa, como un todo

Cada una de las funciones contribuye a algo a la empresa y a la excelencia como un todo, o contiene barreras que impiden que la empresa alcance un desempeño más alto.

Las Tres Perspectivas son:

- Eficiencia Vigente: Se refiere a la evaluación de que tan bien están haciéndose las cosas en el momento, indicando las áreas de debilidad y fortaleza en las operaciones de la empresa.
- Flexibilidad: Es la capacidad de la empresa para cambiar rápida, correcta y solidariamente con el fin de enfrentar los cambios imprevisibles que ocurran a corto plazo, señalando la fuerza de reserva, de sustentación y de solución de problemas.
- Desarrollo: Son las estrategias de largo plazo (1,5 ó 10 años) que pueden aumentar la posibilidad de que la empresa alcance más adelante un crecimiento programado

Las Cuatro Orientaciones son:

- Acciones Empresariales: Clasificadas como internas (acciones influidas por factores controlados directamente por la empresa).
- Acciones Externas: (influencias fuera del control de la empresa)
- Acciones Agresivas: (que pretenden incrementar el impulso, esto es, estimular oportunidades, aceptar desafíos, aumentar la capacidad de la empresa para alcanzar su estado de excelencia).

- Acciones Defensivas : (que pretenden disminuir la resistencia del avance , repeler o rechazar amenazas, reducir o eliminar debilidades o deficiencias, reducir o neutralizar obstáculos que limiten las relaciones de las empresas.

Test de Grid Gerencial

Sin duda es una herramienta gerencial, nos posibilita el cambio, privilegiando el interés tanto por el personal como por la producción, ya que estos dos intereses se combinan para comprender el estilo de liderazgo que se ejerce sobre el uso del poder y autoridad para involucrar al personal a contribuir al logro del éxito empresarial. Para ello el modelo presenta una técnica basada en un test que proporcionara información acerca del tipo de liderazgo que posee el actual gerente de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.

El objetivo del cuestionario es la identificación de estilos y orientaciones de comportamiento del Alcalde, en contraste con el ideal requerido por la organización. La evaluación consta de un cuestionario estructurado con 28 preguntas basadas en la rejilla administrativa de Blake & Mouton, el cual permite identificar la orientación de estilo y liderazgo de un individuo particular.

Tabla 25: TEST GRID GERENCIAL

Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	
Test de Liderazgo	
Objetivo	Determinar la orientación del Liderazgo de un individuo hacia el trabajo enfocado en tareas o personas.
Tiempo	20 minutos
Instrucciones:	
1.-El gerente o empleado deberá completar los 28 ítems que se incluye en la sección de preguntas.	
2.-Luego, sus respuestas se trasladaran a las respectivas columnas que se incluyen en la sección de puntaje. La herramienta sumara el puntaje total en cada columna(Personas)	
3.-El puntaje final en la primera columna (Personas) es ubicado en el eje vertical que se incluye en la sección de Graficado, mientras que el puntaje final de la segunda columna (Tareas) es ubicado en el eje horizontal.	
4.- Finalmente el encuestado visualizara la intersección en línea para determinar que dimensión de liderazgo es la que normalmente opera el líder que está siendo evaluado, o que se autoevalúa.	

<p>1,1 Estilo Empobrecido</p>	<p>Este líder tiende a enfocarse en hacer lo mínimo necesario para lograr que el trabajo sea realizado como se requiere y en mantener a su superior alejado. Además, tiende a poseer una mínima preocupación ya sea por el elemento humano de la organización o por el nivel de producción del equipo que dirige. Los líderes empobrecidos no duran mucho dentro de organizaciones responsables.</p>
<p>9, 1 El Estilo Autoridad Obediencia</p>	<p>Este líder se enfoca en la productividad, a la vez que posee una pequeña preocupación por los individuos. Se enfoca en operaciones racionalizadas para que el elemento humano interfiera tan poco como sea posible con el resto de recursos. Las personas frecuentemente llaman a este tipo de líderes "tiranos". Estos líderes logran que el trabajo se realce, pero sacrificando el talento humano.</p>
<p>5,5 El Estilo Hombre Organizacional</p>	<p>Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir con el trabajo requerido trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente, y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos</p>
<p>9, 1 El Estilo Autoridad Obediencia</p>	<p>Este líder se enfoca en la productividad, a la vez que posee una pequeña preocupación por los individuos. Se enfoca en operaciones racionalizadas para que el elemento humano interfiera tan poco como sea posible con el resto de recursos. Las personas frecuentemente llaman a este tipo de líderes "tiranos". Estos líderes logran que el trabajo se realce, pero sacrificando el talento humano</p>
<p>9,9 El Estilo Líder de Equipo</p>	<p>El líder de equipo desarrolla alta preocupación por ambos, el talento humano y los recursos materiales de la organización. Estos líderes trabajan ayudando a la gente a mejorar su compromiso con el negocio, desarrollando relaciones de confianza y respeto con los</p>

	empleados y otros y maximizando la productividad a través del compromiso común con la misión y visión de la organización.
--	---

Elaborado por: Modificación Janina Manzaba

Cuestionario grid gerencial

A continuación se presenta el siguiente cuestionario que servirá como herramienta para identificar el estilo de liderazgo posee el actual gerente de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato.

Tabla 26: CUESTIONARIO DE GRID GERENCIAL

Test									
Liderazgo									
A continuación encontrará una lista de preguntas relacionadas con conducta y patrones de liderazgo. Lea cada una detenidamente, luego usando la escala provista, decida el alcance al cual dicha conducta aplica. Para resultados precisos responda como le sea posible.									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Nunca</td> <td>Algunas Veces</td> <td>Muchas Veces</td> <td>Siempre</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>	Nunca	Algunas Veces	Muchas Veces	Siempre	1	2	3	4	
Nunca	Algunas Veces	Muchas Veces	Siempre						
1	2	3	4						
1.-Motivo a mi equipo de trabajo a participar cuando es necesario tomar decisiones, intento implementar sus ideas y sugerencias.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
2.- Nada es más importante que cumplir con una meta o tarea.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
3.- Superviso de cerca el trabajo para asegurar que una tarea o proyecto se complete a tiempo.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="4"/>								
4.-Disfruto capacitando gente en nuevas tareas y procedimientos	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
5.-Mientras más restante es una tarea, más la disfruto	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
6.-Motivo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
7.-Mientras veo una tarea compleja se completa, me aseguro que cada detalle se tome en cuenta.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
8.- Encuentro facilidad en realizar tareas complicadas al mismo tiempo	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
9.-Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre entrenamiento, liderazgo y psicología, y luego cuando pongo en práctica lo que he leído	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								
10.- Cuando se corrigen errores, no me preocupo en poner peligro relaciones de trabajo	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="4"/>								
11.-Administro mi tiempo eficientemente.	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text" value="3"/>								

12.-Disfruto explicando las complicaciones y detalles de una tarea compleja a mis colaboradores	4
13.- Desglosar largos proyectos en pequeñas tareas administrables es de segundo plano para mi	2
14.-Nada es más importante que construir un gran equipo de trabajo	4
15.-Disfruto analizando problemas	4
16.-Honro las cualidades de las personas	3
17.-Inducir a los empleados a mejorar su desempeño o conducta es de segunda importancia para mi	4
18.- Disfruto leyendo artículos, libros y publicaciones sobre mi profesión, así como al implementar los nuevos conocimientos que he aprendido	2
19.-Dedico tiempo para escuchar a los miembros de mi equipo de trabajo	3
20.-Me aseguro que los miembros del equipo estén trabajando a su máxima capacidad	4
21.-Dirijo las actividades o miembros de equipo en tareas o proyectos particulares	3
22.-Busco el bienestar individual de los miembros de mi equipo	4
23.-Muestro disposición a hacer cambios en mi enfoque de liderazgo	3
24.-Esfuerzo el cumplimiento de tiempos de entrega de resultados	4
25.-Solicito opiniones y criterios de mi grupo de trabajo para tomar decisiones importantes	3
26.- Esfuerzo el establecimiento de estándares definidos de desempeño para mi grupo de trabajo	4
27.-Proveo soporte a los miembros de equipo en la realización de acciones específicas	2
28.-Defino y comunico mi posición personal claramente	4

Elaborado por: Modificación Janina Manzaba

6.7.1.1 Procesamiento y Análisis de Resultados

Después de completar el cuestionario, las puntuaciones de las respuestas se calcularán en las siguientes celdas.

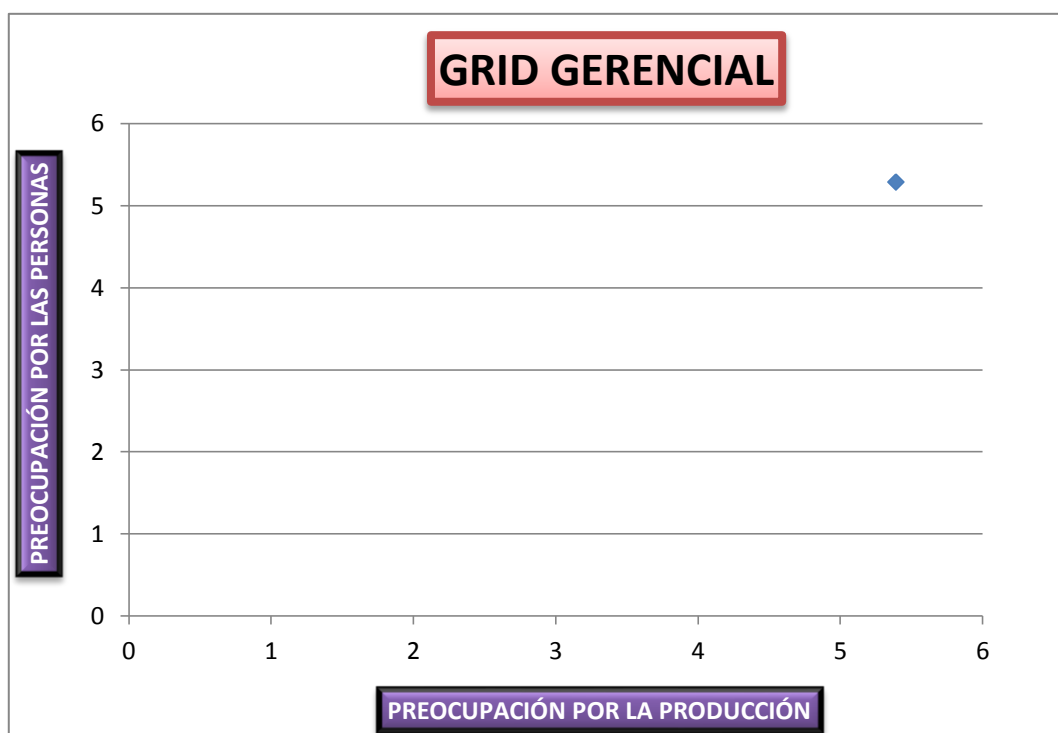
Utilizamos el factor 0.12 ya que es estándar e incide en la producción y en las personas.

Tabla 27: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Orientaciones	Puntaje total	Factor	Puntaje final
	92		
Orientación a personas	46	0.12	5.5
Orientación a producción	46	0.12	5.5

Elaborado por: Janina Manzaba

Gráfico 24: RESULTADO



Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

Mediante el test realizado se ha podido diagnosticar el tipo de liderazgo que posee el actual Gerente de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato que se encuentra en 5,5 El Estilo Hombre Organizacional de la rejilla del grid gerencial, lo que quiere decir, que Intenta balancear su preocupación en la fuerza de trabajo y en cumplir

con el trabajo requerido trata de comprometerse entre las dos fuerzas competidoras: mantener una moral razonable pero no excelente, y un nivel de producción cercano a las expectativas, sin exceder ambas significativamente. Este líder se diluye rápidamente al mantener a ambos elementos ni satisfechos ni insatisfechos

6.7.2 Identificación factores claves de éxito basados en la metodología Balanced Scorecard

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

Específicamente, los autores sugieren cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?".

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre"

estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de 1.- Objetivos que se desean alcanzar, 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos, 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición). Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

Esto se repite con tantos objetivos como sea necesario, tantas mediciones para cada objetivo (con sus respectivas metas), y tantas iniciativas como se requieran para lograrlos.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

TABLA 28: PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD

Perspectiva	Objetivos	Factores	Indicadores	Metas
Financiera	Mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa, para aumentar su rentabilidad y disminuir sus deudas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia económica. ➤ Rentabilidad financiera. ➤ Rentabilidad social. ➤ Cooperación financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad ➤ Liquidez 	<p>Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20%.</p> <p>Incrementar en un 25% la liquidez de la empresa.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solvencia ➤ Rotación de inventario. 	<p>Elevar el índice de solvencia en un 25%.</p> <p>Incrementar en un 35% la rotación de inventarios.</p>
Cliente	Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Localización territorial. ➤ Volumen de compras. ➤ Segmento de mercado. ➤ Cautivar clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fidelidad de los clientes ➤ Frecuencia de compra del cliente ➤ Entradas de nuevos clientes 	<p>Aumentar en un 35% la fidelización de los clientes.</p> <p>Incrementar en un 30% la compra de nuestros productos.</p> <p>Aumentar en un 25% nuevos clientes.</p>
Procesos	Aumentar la productividad y la calidad de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnológico ➤ Distribución ➤ Control de proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventas de nuevos productos ➤ Tiempos de inactividad ➤ Velocidad de respuesta a fallos 	<p>Mejorar en un 30% la venta de nuevos productos.</p> <p>Optimizar en un 25% el tiempo inactivo.</p> <p>Asegurar en un 25% de respuestas a fallos.</p>
Innovación	Crear una estructura de aprendizaje y crecimiento continuo para aumentar la motivación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje continuo. ➤ Motivación. ➤ Remuneración. ➤ Recurso Humano. ➤ Entrenamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Horas de formación por empleado ➤ Ritmo de crecimiento salarial ➤ Nivel de productividad 	<p>Aumentar en un 40% las horas de formación al empleado.</p> <p>Incrementar en un 20% el crecimiento salarial.</p> <p>Mejorar en un 30% la productividad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Janina Manzaba

6.7.3Diseño de Competencias del liderazgo empresarial

Introducción

Hace algunos años se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad. Sabían que ocuparían el puesto inmediato superior cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esa historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas. Los puestos gerenciales eran un objetivo en el escalafón pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad.

Hoy en día gracias a la globalización, contamos con mucha información en forma permanente, esto nos lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas.

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por los la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

Perspectivas de las competencias

Clasificación de las competencias en la perspectiva psicológica. Este enfoque surge de las investigaciones del doctor **David Mc Clelland**, cuando descubre, a mediados de los años setenta, que el desempeño exitoso de las personas en unos u otros roles o profesiones, no está directamente relacionado con lo aprendido en la universidad u otra institución educativa, sino con ciertas características subyacentes a la persona que determinan su desempeño superior, tal como describen las competencias, los autores **Lyle y Signe Spencer**.

En esta perspectiva, las competencias son básicamente atributos personales, algunos innatos o talentos, y otras capacidades desarrollables. Sin embargo, en esta escuela se reconoce la existencia de competencias funcionales o técnicas. **Mc Clelland** destacó que no basta con adquirir o desarrollar capacidades técnicas o de carácter funcional.

Dentro de estas perspectivas encontramos:

➤ **Cognoscitiva**

Esta perspectiva pone el énfasis en el proceso de educación de la mente, de ahí que se centren en el desarrollo del pensamiento para lograr este propósito y en tratar los temas más en su profundidad que en su extensión, lo que incide en el trabajo con la motivación intrínseca y que las habilidades y conceptos se enseñen solamente en el contexto de la experiencia y los conocimientos previos de los estudiantes, los cuales se desarrollarán progresiva y secuencialmente.

Peter Drucker afirma que el gerente es un trabajador basado en el conocimiento, es un trabajador cerebral y su trabajo esencial es pensar, por su parte Philip Crosby considera que un gerente debe ser un estudiante perpetuo ya que el flujo constante de información

y las ideas cambiantes lo obligan a estudiar sin cesar. Lo que implica que las competencias cognitivas juegan un rol clave en las funciones del gerente.

El gerente como trabajador cerebral tiene como herramienta más importante a sus procesos cognitivos , siendo los más importantes los siguientes: el pensamiento analíticos y sistemático, la prospectiva, la recopilación y sistematización de información, el establecer nexos y relaciones entre eventos diversos, el análisis y la síntesis, la ponderación de alternativas, la memorización de datos, cifras y rostros, el razonamiento lógico, analítico y matemático, la intuición, el cálculo matemático, la interpretación estadística, la elección de alternativas, etc.

Es prácticamente en sí una forma de pensar, de razonar o de resolver problemas. La perspectiva cognitiva abarca la comprensión humana, el aprendizaje, la memorización, la solución de problemas, la intuición, la formación de conceptos, etcétera.

➤ **Conductuales**

Dentro de la psicología conductual es que emerge el concepto de competencia como comportamiento; de ahí la fuerza que en esta perspectiva toman los términos comportamientos efectivos y el de competencias claves en el marco de las empresas (**Vargas, 2000**). La visión de comportamiento en esta perspectiva rebasa la visión reduccionista de conducta, vista de manera mecanicista, estática y cerrada, desde esta visión reduccionista sólo se pretende conocer a través de la observación de comportamientos observables; sin embargo, entidades como la conciencia, la creatividad, las actitudes, las necesidades, etc., que pertenecen a la categoría de comportamientos no observables, dejan de constituir prioridad en el conductismo clásico, centrado en sistematizar hechos observables y establecer entre ellos unas relaciones empíricamente controlables y expresar finalmente estas relaciones, en forma de leyes generales que permiten la predicción y el control del **comportamiento (Cerda, H., 2000; 219)**.

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la **orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, entre otras**.

Esquema de las competencias gerenciales

Una competencia es un conjunto específico de formas de conducta observables y evaluables que pueden ser clasificadas de una forma lógica; en definitiva, categorías de conducta **(Aledo, 1995)**.

Las competencias individuales son los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategias de la organización en que se encuentre **(Llopart, 1997)**.

Se entiende por competencia profesional la capacidad de aplicar en condiciones operativas y conforme al nivel requerido las destrezas, conocimientos y actitudes adquiridas por la formación de la experiencia profesional, al realizar las actividades de una ocupación, incluidas las posibles nuevas situaciones que puedan surgir en el área profesional y ocupaciones afines **(Guerrero, C. 2005)**.

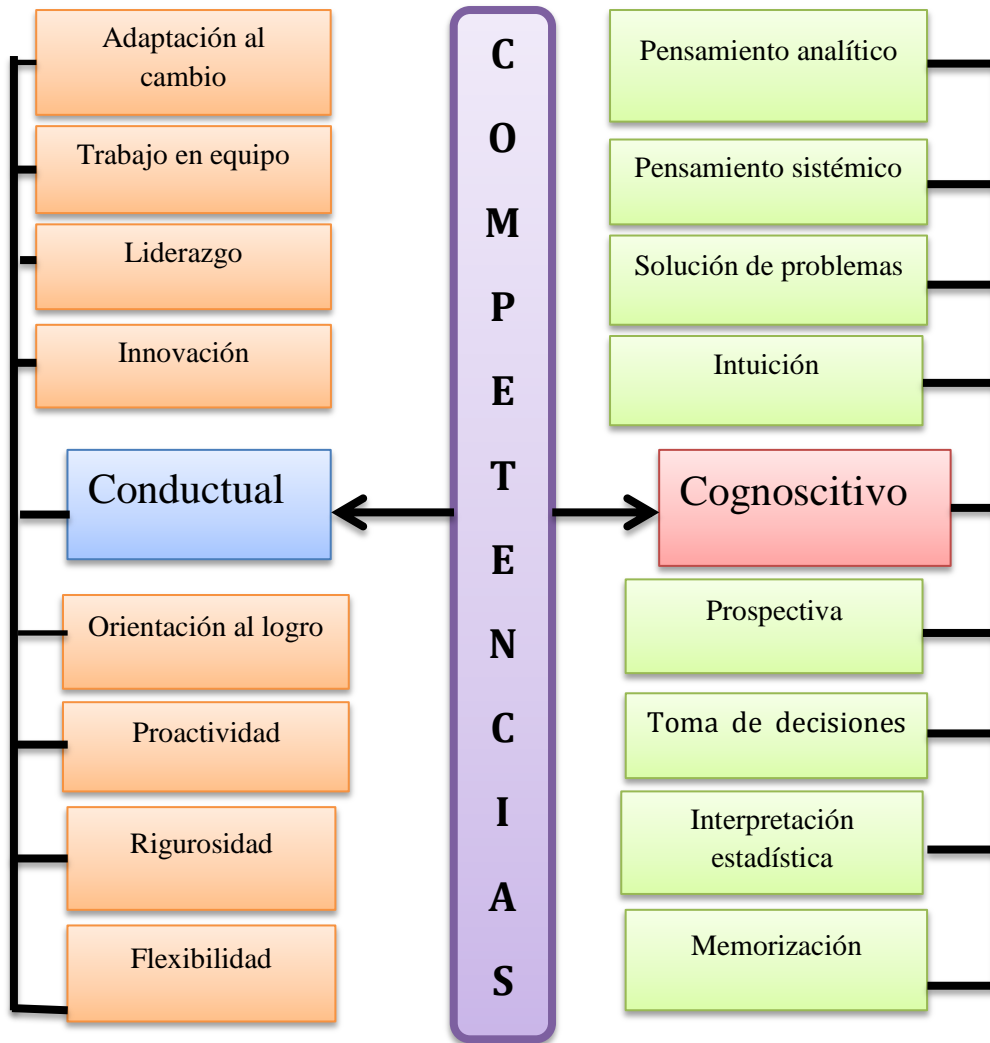
Las competencias gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales.

La competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Es importante conocer las competencias gerenciales por dos razones esenciales: la primera para efectuar selección de personal gerencial y la segunda para asesorarlo en sus funciones al interior de las organizaciones.

Tabla 29: COMPETENCIAS GERENCIALES



Elaborado por: Janina Manzaba

TABLA 30: ACTIVIDADES DE LAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	EVENTO	TEMA	TIEMPO
CONDUCTUAL	Seminario	Código de ética y conducta	1 hora
Adaptación al cambio	Charla	Fases del proceso de cambio	1 hora
Trabajo en equipo	Curso	Trabajo en equipo	2 hora
Liderazgo	Cuestionario	Liderazgo	2 hora
Innovación	Conferencia	Ventajas y desventajas	1 hora
Orientación al logro	Taller	Orientación al logro	1 hora
Proactividad	Test	Proactividad	1 hora
Rigurosidad	Charla	Hábitos de pensamiento riguroso	1 hora
Flexibilidad	Curso	Flexibilidad laboral	2 hora
COGNOSCITIVO	Test	Cognoscitivo	1 hora
Pensamiento analítico	Taller	Perfil pensamiento analítico	1 hora
Pensamiento sistémico	Curso	Pensamiento sistémico	2 hora
Solución de problemas	Test	Solución de problemas	1 hora
Intuición	Test	Intuición	1 hora
Prospectiva	Curso	Prospectiva Estratégica	2 hora
Toma de decisiones	Seminario	Soluciones por sentido común y por heurística	1 hora
Interpretación estadística	Conferencia	7 herramientas estadísticas para la medición análisis e interpretación de datos	1 hora
Memorización	Curso	Técnicas de memorización	2 hora

Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTUAL

Adaptación al cambio: Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas y no tanto a los cambios de tipo cognitivos o en los sistemas de valores, expectativas o creencias.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho, es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

Liderazgo: El liderazgo bien entendido no debe confundirse con la dominación y el ejercicio del poder; los verdaderos líderes respetan la integridad de los demás, un verdadero líder debe saber despertar el entusiasmo de sus colaboradores. Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con ideal común para poder sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe haber una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema.

Innovación: Una empresa innovadora debe tener en cuenta varios elementos: la tecnología y su uso como herramienta primordial, la dimensión organizativa, ya que es necesaria una buena gestión del conocimiento y, en tercer lugar, la estructura empresarial, que debe permitir la canalización de las distintas actividades de los departamentos.

Orientación al logro: Las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico.

Proactividad: es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

Rigurosidad: La rigurosidad es el fenómeno mediante el cual algo es extremadamente exacto y preciso sobre algo.

Flexibilidad: La flexibilidad en el trabajo es vital para muchos trabajadores y una opción bienvenida para otros. Y puede ser igualmente beneficiosa para las empresas, aunque sólo si se aplica de forma adecuada. Esto supone que se considere desde una perspectiva de estrategia empresarial. La tecnología ha hecho posible la marca de flexibilidad actual, pero las empresas no pueden considerar la flexibilidad en el trabajo como una cuestión tecnológica, sino como un desafío administrativo.

COGNOSCITIVO

Pensamiento analítico: El pensamiento analítico es un proceso mental que te permite ir a las partes de un todo (persona, evento, situación o cualquier objeto de conocimiento) y a las relaciones que guardan entre ellas. Te proporciona la experiencia de comprender de manera precisa, ya que busca orden, coherencia, claridad y precisión.

Pensamiento sistémico: El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

Solución de problemas: El proceso de solucionar problemas implica una serie de capacidades y habilidades del pensamiento que es importante desarrollar y evaluar en la preparación académica.

Intuición: La intuición, en definitiva, está vinculada a las **reacciones** repentinas o a sensaciones más que a pensamientos elaborados y abstractos.

Prospectiva: La prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable, diferente de la n futuro deseable, diferente de la fatalidad y que depende únicamente del conocimiento que tenemos sobre las acciones que el hombre quiera emprender.

Toma de decisiones: Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Interpretación estadística: es la forma en que son interpretados los datos que son objeto de estudio, con base en estos datos la persona debe "tomar una decisión" sobre cuáles son los resultados principales que estos datos arrojan...

Memorización: Es el sistema de recordar lo que hemos aprendido. Hay que distinguirlo del "memorismo" que es intentar recordar, pero sin haberlo asimilado.

6.7.4 CRONOGRAMA DE COMPETENCIAS GERENCIALES

TABLA 31: CRONOGRAMA DE COMPETENCIAS GERENCIALES

CRONOGRAMA										
Diseño de habilidades gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.										
Objetivo :										
Diseñar habilidades gerenciales enfocadas al desarrollo empresarial para mejorar la imagen corporativa de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.										
DICIEMBRE 2014										
ACTIVIDADES	SEMANA 1					SEMANA 2				
	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi
1.- Competencias conductuales	2 h	2 h	2 h	3 h	3h					
2.- Competencias Cognitivas						2 h	2 h	2 h	3 h	3h
RECURSOS:					RESPONSABLES:					
1. Tecnológico 2. Económico 3. Humano 4. Material					Sr. Wilson López Gerente de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato Investigador: Janina Manzaba					

Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

6.7.5 PLAN DE ACCIÓN

TABLA 32: PLAN DE ACCIÓN

ETAPA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR
ETAPA I HABILIDADES GERENCIALES MEDIANTE EL MODELO GRID GERENCIAL.	Aplicación del Test Grid Gerencial.	Aplicación del cuestionario Proceso de tabulación, análisis, interpretación y resultados	8 días	Investigador Gerente Instructor	Material de oficina	Estructura del Test.
ETAPA II FACTORES CLAVES DE ÉXITO BASADOS EN LA METODOLOGÍA BALANCE SCORECARD.	Desarrollo Factores claves de Éxito basados en la metodología del balance scorecard.	Identificación de FCE orientados al balance scordcard.	8 días	Investigador Gerente Instructor	Computadora Material de oficina	FCE basado en la metodología del balance scordcard.
ETAPA III DISEÑO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EMPRESARIALES	Diseñar el modelo de competencias gerenciales.	Tipos de competencias gerenciales	8 días	Investigador Gerente Instructor	Material de oficina	Mejorar las competencias gerenciales del líder empresarial.

Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

6.7.7.-PRESUPUESTO

Tabla 33: Presupuesto

DETALLE	PRESUPUESTO	
Capital	1520	
Recurso Humano:		1200
Psicólogo Industrial: Xiomara Tabares. Administrador: Ing. Luis Inga		
Equipo de cómputo		130
Internet, computadora, impresiones.		
Materiales de oficina		40
Esferos, resaltador, corrector, cuaderno universitario, resmas de papel bond, perfiles, caja de Cd, copias, lápiz, borrador, carpetas.		
Imprevistos		150

Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

En la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato, quien se encargará de la administración de la propuesta será el gerente.

6.9.-PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

TABLA 34: PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Habilidades gerenciales de la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo la propuesta establecida
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta
¿Con que criterios evaluar?	Teniendo en cuenta la eficacia, efectividad y productividad
Indicadores	Cuantitativos y Cualitativos
¿Quién evalúa?	Investigador
¿Cuándo evaluar?	Noviembre 2014
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes de información	Libros sobre Habilidades gerenciales, documentos, páginas web, tesis, documentos de test en PDF.
¿Con que evaluar?	Cuestionarios

Elaborado por: Janina Manzaba

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <http://www.gagape.com/wp-content/uploads/2013/01/Liderazgo-conforme-la-Palabra-de->
- (s.f.). Recuperado el 20 de agosto de 2013, de Liderazgo efectivo e n organizaciones sociales versión preliminar programa de capacitación y metodología división de organizaciones sociales: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>
- (s.f.). Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de Estrategias de marketin mix capítulo 5: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- (s.f.). Recuperado el 22 de mayo de 2014, de [https://www.hsolc.org/sites/default/files/documents-forms/public/spanish/Stress%20Control%20\(S\).pdf](https://www.hsolc.org/sites/default/files/documents-forms/public/spanish/Stress%20Control%20(S).pdf)
- (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2014, de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/9.pdf
- (coordinadora), I. R. (octubre 2006). Principios y estrategias de marketing.
- Álvarez., J. G. (s.f.). Enciclopedia práctica del directivo moderno la dirección general.
- J, A. (s.f.). *Gerencia planeación y estratéjics*. Santo tomás.
- (2013). Recuperado el 28 de mayo de 2014, de <http://muchainformacion.net/los-mejores-10-lideres-empresariales-del-mundo/>
- (26 de junio de 2014). Recuperado el 29 de mayo de 2014, de Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- A, D. (1999). El cuadro de mando integral. *Antiguos alumnos IESE*, 34-42.
- A, F. (2001). El balanced scored card ayudado a implantar la estrategia. *Antiguos alumnos IRSE*, 31-42.
- Altair Consultores, S. (s.f.). Cuadro de mando integral. *Economía N°3 España*, 150.
- Andreotti, M. (20 de noviembre de 2007). *Foro de Económicas*. Recuperado el 2 de junio de 2014, de <http://forodeeconomicas.com.ar/foro/marketing-y-ventas/1709-definiciun-de-marketing-segn-distintos-autores.html>
- Aníbal, M. M. (s.f.). Recuperado el 24 de marzo de 2014, de Reflexiones sobre posicionamiento: <http://www.mgsolutions.es/pdf/posicionamiento.pdf>
- Ardura, I. R. (octubre 2006). Principios y estrategias de marketing primera edición economía y empresas.

- Arellano, C. (s.f.). Marketing enfoque américa latina.
- Aubert, G. (5 de junio de 2012). *El Rincón del Coach*. Recuperado el 26 de mayo de 2014, de <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/que-es-la-motivacion.php>
- Benckhard K, G. M. (2004). *El Líder del futuro*. España:Deustro.
- Black J, H. M. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Blanco, M. Y. (s.f.). El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de demanda integral. 77-104.
- Campoy, D. (2006). *Gestión emprendedora ;estrategias y habilidades para el emprendedor actual*.
- Capriotti, P. (febrero 2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa 4ta edición*. Recuperado el 28 de septiembre de 2013, de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Chiavenato. (s.f.). En *Introducción a la teoría general de la administración quinta edición* (pág. 101).
- Competitividad turística*. (9 de marzo de 2013). Recuperado el 20 de marzo de 2014, de Estrategias de posicionamiento papel de branding: <http://competitividadturistica.com/111/>
- Conceptos y definiciones*. (8 de julio de 2011). Recuperado el 27 de mayo de 2014, de <http://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/07/08/definicion-de-poder/>
- Consultores, A. (s.f.). La elaboración de un plan estratégico. *Economía N°3 España*, 150.
- Coulter, R. S. (2005). *Administración*. Pearson.
- definición de imagen corporativa libro estilo*. (s.f.). Recuperado el 28 de septiembre de 2013, de <http://www.mtg.es/uploads/docs/Manual.pdf>
- Dess, G. y. (2003). *Dirección estratégica creando ventajas competitivas*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dr.C. Pedro Manuel Zayas Agüero, M. N. (2006). *Universidad de Holguín liderazgo empresarial*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>
- E. Fincowsky, B. (2007). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- El Prisma*. (s.f.). Recuperado el 1 de junio de 2014, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion/
- F. Lundgren, E. (s.f.). Dirección organizativa sistemas y procedimientos.

- Fundamentos de marketing 1° grado en publicidad y RR Coord Mayo de Juan* . (s.f.). Recuperado el 25 de agosto de 2013, de http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf
- García, R. R. (18 de enero de 2011). Recuperado el 2 de junio de 2014, de <http://blog.ahumadaandpartners.com/gestion-cambio/cambio-siempre-debe-ser-hacia-adelante-positivo/>
- Gary, K. P. (s.f.). *Fundamentos del marketing*. Prentice Hall.
- Gobierno de Chile división de organizaciones sociales*. (2001). Recuperado el 15 de marzo de 2014, de *Liderazgo efectivo en organizaciones sociales versión preliminar programa de capacitación y metodología de organizaciones sociales*: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>
- González, A. M. (s.f.). *La importancia de la imagen corporativa*. Recuperado el 29 de septiembre de 2013, de <http://www.advance.ec/publicaciones/1223-la-importancia-de-la-imagen-corporativa.html>
- Grijalva, J. (s.f.). *Liderazgo empresarial*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de file:///C:/Users/user/Documents/polemika003_017_articulo012.pdf
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional principios y aplicaciones* . México: Mc Graw Hill.
- Harold Koonz, H. W. (s.f.). *Administración una perspectiva global décima edición*.
- Iván, T. (mayo de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 20 de marzo de 2014, de *estrategia de mercadotecnia*: <HTTP://WWW.PROMONEGOCIOS.NET/MERCADOTECNIA/ESTRATEGIAS-MERCADOTECNIA.HTML>
- J.Mónica Thompson, B, J. A. (septiembre de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- J.P, G. (s.f.). *Liderazgo empresarial*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de file:///C:/Users/user/Documents/polemika003_017_articulo012.pdf
- Javier Cruz Chimal, V. J. (10 de julio de 2013). Recuperado el 30 de mayo de 2014, de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Jesús, V. C. (2012). *Liderazgo empresarial*. Recuperado el 1 de marzo de 2014, de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Hospitalidad/Liderazgo_empresarial.pdf
- Jorge, F. L. (s.f.). *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

- Juan, M. d. (s.f.). *Fundamentos de marketing 1º grado en publicidad y RR*. Recuperado el 16 de marzo de 2014, de http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf
- Julio César León Martínez, L. I. (8 de noviembre de 2012). *Solución Analítica y Creativa del Problema*. Recuperado el 25 de mayo de 2014, de <http://solucionescreativas2012.blogspot.com/>
- Kaplan Robert, N. D. (2000). "Balanced Score Card" . Gestión.
- Lamb Charles, H. J. (2006). *Marketing* . Thompson.
- Lourdes, M. (s.f.). *Liderazgo y dirección el liderazgo del siglo xxi*.
- Luis R. Gómez-Mejía, D. B. (s.f.). En *Administración* (págs. 5-6).
- Marconi, J. (s.f.). *Monografías.com*. Recuperado el 22 de mayo de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos93/habilidades-y-funciones-gerenciales/habilidades-y-funciones-gerenciales.shtml>
- María, G. D. (2014). *Advance consultora*. Recuperado el 3 de abril de 2014, de La importancia de la imagen corporativa: <http://www.advance.ec/publicaciones/1223-la-importancia-de-la-imagen-corporativa.html>
- Marketign consumo*. (s.f.). Obtenido de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- Mc Carthy, J. y. (s.f.). *Marketing y planeación estratégica de la teoría ala práctica*. Mc Graw Hill.
- Mejía, M. (noviembre de 2011). *Buenas Tareas*. Recuperado el 7 de junio de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Gerencia-De-Talento-Humano/3028294.html>
- Molla, A. M. (30 de noviembre de 2013). *Blog*. Recuperado el 3 de junio de 2014
- Moltalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México.
- Moraño, X. (4 de octubre de 2010). *Marketing Consumo*. Recuperado el 10 de junio de 2014, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- MTG. (2013). Recuperado el 30 de marzo de 2014, de Definición de imagen corporativa libro de estilo: <http://www.mtg.es/uploads/docs/Manual.pdf>
- Munch, L. (2007). *Administración escuela proceso administrativo áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
- N.R, L. (2002). *Estilos de liderazgo en el ámbito mundial parte III*. Recuperado el 11 de julio de 2013, de http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/leadership_global.aspx

- National Business School*. (2 de julio de 2014). Recuperado el 2 de julio de 2014, de <http://www.nbs.com.gt/index.php/articulos-y-negocios/32-recursos-humanos/98-equipos-eficaces>
- Paúl, C. (febrero de 2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa 4ta edición*. Recuperado el 1 de abril de 2014, de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Philip Kotler, G. A. (s.f.). En *Marketing 10ma edición* (pág. 6).
- Portal Educativo*. (s.f.). Recuperado el 5 de junio de 2014, de <http://concepto.de/concepto-de-direccion/#ixzz35hkthBw9>
- posicionamiento, M. c. (s.f.). Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>
- PRIAN*. (2 de JULIO de 2014). Recuperado el 2 de julio de 2014, de <http://www.prian.org.ec/alvaro-noboa/>
- promonegocios.net, E. d. (s.f.). Recuperado el 1 de septiembre de 2013, de <HTTP://WWW.PROMONEGIOS.NET/MERCADOTECNIA/ESTRATEGIAS-MERCADOTECNIA.HTML>
- R, E. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Española de financiamiento y contabilidad*, 1075-1099.
- R, L. N. (2002). *Encuesta sobre liderazgo mundial de la SHRM*. Recuperado el 5 de marzo de 2014, de http://www.shrm.org/foreign/espanol/Pages/leadership_global.aspx
- Robbins, C. (s.f.). *Administración 10ma edición*.
- Silva, B. K. (s.f.). Recuperado el 3 de junio de 2014, de <http://igem406.blogspot.com/>
- Socorro, F. Y. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Solutions, A. M. (s.f.). *Reflexiones sobre posicionamiento*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de <http://www.mgsolutions.es/pdf/posicionamiento.pdf>
- Stanton William Etzel Michael, W. B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Interamericana.
- Thompson, I. (mayo de 2006). *Promonegocios.net*. Recuperado el 7 de junio de 2014, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>
- Universidad pontificia boliviana manual de identidad corporativa*. (s.f.). Recuperado el 30 de septiembre de 2013, de http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_UPB_NACIONAL/PGV2_NAL040_SIMBOLOS/MANUAL%20IMAGEN%20CORPORATIVA%20UPB.PDF
- Velásquez, M. L. (2005). *Universidad Pontificia boliviana manual de identidad corporativa*. Recuperado el 6 de abril de 2014, de

http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_UPB_NACIONAL/PGV2_NAL040_SIMBOLOS/MANUAL%20IMAGEN%20CORPORATIVA%20UPB.PDF

Vílchez, C. (20 de abril de 2010). *América Economía*. Recuperado el 29 de mayo de 2014, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/emprendedores-indigenas-de-los-campos-la-formacion-ejecutiva>

Villar, B. (2012). *Liderazgo empresarial. Red tercer milenio*. Recuperado el 5 de julio de 2013, de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Hospitalidad/Liderazgo_empresarial.pdf

Wikipedia. (9 de junio de 2019). Recuperado el 12 de junio de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales

Xavier, M. (4 de octubre de 2010). *marketing consumo*. Recuperado el 26 de marzo de 2014, de Estrategias de posicionamiento: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS

OBJETIVO:

Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal, mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral.

INDICACIONES:

La presente encuesta es anónima y voluntaria. Tú participación es importante. Ayúdanos a conocer la verdadera situación de la empresa. Desde ya muchas gracias.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Esta encuesta va dirigida a hombres y mujeres mayores de edad que laboren en la Distribuidora la Familia LS de la ciudad de Ambato, y para lo cual encuestado debe de seleccionar una de las alternativas ofrecidas.

1. ¿Cómo calificaría usted el liderazgo empresarial de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Malo

2. Considera que su jefe planea las actividades que se van a realizar en la empresa ?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Medianamente de acuerdo

de acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Cuáles son los reconocimientos que da la empresa por logros alcanzados?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Monetarios | <input type="checkbox"/> | Bonos | <input type="checkbox"/> |
| Capacitación | <input type="checkbox"/> | Reconocimiento publico | <input type="checkbox"/> |
| Ascensos | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿La comunicación con su jefe es:

- | | | | |
|---------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Directa | <input type="checkbox"/> | Burocrática | <input type="checkbox"/> |
|---------|--------------------------|-------------|--------------------------|

5. El jefe transmite entusiasmo a sus colaboradores al momento de iniciar una tarea?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

6. ¿Cada que tiempo se realiza una evaluación de desempeño en la organización?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Anualmente | <input type="checkbox"/> | Semestralmente | <input type="checkbox"/> |
| Trimestralmente | <input type="checkbox"/> | Mensualmente | <input type="checkbox"/> |
| Diariamente | <input type="checkbox"/> | | |

7. ¿Su jefe tiene definido los objetivos para trabajar?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Sí | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

8. ¿El jefe motiva a sus colaboradores para el cumplimiento de sus tareas?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Medianamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | | |

9. ¿. Se siente identificado con la organización?

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> | En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Medianamente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> | | |

10. ¿Cómo es la imagen que proyecta la empresa para sus clientes internos?

- | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> | Malo | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> | | |

11. ¿Las instalaciones de la organización cumple con los requerimientos necesarios para la operación de la misma?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		

12. ¿los servicios que ofrece la empresa cumple con las expectativas de los clientes?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

13. Se recibe capacitación para la mejor atención del cliente?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

14. ¿La atención del cliente es de forma personalizada (cara a cara)?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Medianamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>		

15. ¿La empresa ha recibido reconocimiento público por la labor que realiza en la comunidad?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Rara vez	<input type="checkbox"/>	Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>		

16. ¿Cómo calificaría usted la imagen corporativa de la Distribuidora La Familia LS de la ciudad de Ambato?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>		

FOTOS



