



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicología
Industrial**

TEMA:

“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA
EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”

AUTORA: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda
TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

AMBATO-ECUADOR

2016- 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos, con C.I 180231816-0; en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por la egresada: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda con C.I.180425294-6, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.



Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos
C.I. 180231816-0
TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien, basada en la experiencia profesional en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones específicas en este informe, son de exclusiva responsabilidad del autor.



Tannia Elizabeth Urrutia Agreda
C.I. 1804252946
AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos de línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato. Respetado mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Tannia Elizabeth Urrutia Agreda
C.I. 1804252946
AUTORA

**AL CONCEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del Informe de Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”** presentada por la Srta. Tannia Elizabeth Urrutia Agreda, estudiante de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, **SE APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y reglamentarios.

Por lo tanto, autorizo la presentación ante el organismo pertinente.

LA COMISIÓN:



.....
Psi. Ind. Freddy Jarrin Ch. Mg

C.I. 1803614716



.....
Ing. Omar Cervero A. Mg.

C.I. 1802432268

DEDICATORIA

Todos estos años transcurridos en la Universidad en los cuales estuvo llenos de experiencias positivas y negativas, además muchos conocimientos adquiridos que me ayudaran en lo profesional y personal al final de esta etapa doy gracias a Dios, a mi madre Yolanda Agreda que con amor y mucho esfuerzo, tanto moral como económico me ayudo a surgir y culminar un objetivo que me propuse un tiempo atrás. A mi hermana Lizbeth Freire que siempre está ahí para escucharme, y a dos personas muy especiales en mi vida, mis abuelitos Emma Villamarín, Manuel Agreda, que sin ellos jamás esto hubiera sido posible.

Tannia Urrutia

AGRADECIMIENTO

Mi mayor agradecimiento a mi Madre Yolanda Agreda por ser mi gran impulso y a todas las personas que de alguna manera con palabras de ánimo y mucho cariño me ayudaron a culminar este sueño, gracias a toda mi familia que siempre han estado ahí alentándome, a mis queridos profesores que me impartieron todo su conocimiento, a mis grandes amigos que con sus locuras sacaban una sonrisa en momentos difíciles, a Fernando Bonilla una gran persona y un excelente ser humano que me acompañó en todo este tiempo, a mi tutor por guiarme y darme aliento para culminar mi objetivo el cual estoy eternamente agradecida.

Tannia Urrutia

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

TEMA:

“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTORA: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda

TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre el liderazgo y la motivación en la empresa Ecuatran S.A. además pretende establecer como interviene estos factores dentro de la organización. Este estudio es de carácter descriptivo, correlacional y de campo, la población que se tomo es de 150 trabajadores del área operativa lo cual permitió conocer la realidad que se encuentra la empresa.

Los datos obtenidos se analizaron mediante técnicas estadísticas y de recolección de información, en donde se utilizó tablas , gráficos, pasteles, en las encuestas las preguntas fueron de carácter cerradas de esa manera se obtuvo datos directos y claros en el cual se pudo evidenciar que en la empresa debe desarrollar habilidades de los supervisores, y al encontrarse en un nivel medio- bajo que impide al personal establecer un vínculo con la organización, que ayude a la consecución de los objetivos de ambas parte, posteriormente los datos fueron analizados a través de método chi cuadrado con un 95% de nivel de significación y un 5% de margen de error con 9 grados de libertad con un valor calculado 50,20 y con un valor teórico requerido (16,9190) en la tabla de distribución del chi cuadrado.

Permitiendo concluir que el liderazgo si influye en la motivación debido que los líderes necesitan desarrollar habilidades para guiar un grupo de trabajo además potenciar las existente de esa manera los colaboradores podrán trabajar de manera eficiente y logrando aumentar su desempeño y mejorar sus utilidades, a la vez otorgando reconocimiento a personas que se destaquen por su eficiencia y fortaleciendo lazos de amistad entre compañeros, se podrá cumplir con el objetivo de motivar al personal mantener y retener a personas valiosas dentro de la organización

Descriptor: Liderazgo, Motivación, Habilidades, Compromiso, Reconocimiento.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION
CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY

PRESENT MODE

THEME: "LEADERSHIP IN THE MOTIVATION OF THE OPERATING AREA IN THE ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCE OF TUNGURAHUA "

AUTHOR: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda

TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

EXECUTIVE SUMMARY

This research aims to determine the relationship between leadership and motivation in the company Ecuatran S.A. It also aims to establish how these factors intervene within the organization. This study is descriptive, correlational and field, the population that was taken is 150 workers in the operating area which allowed us to know the reality that the company is.

The data obtained were analyzed by statistical techniques and data collection, where tables, graphs and pastels were used. In the survey, the questions were of a closed nature. In this way, direct and clear data were obtained. The company must develop the skills of the supervisors, and being at a medium-low level that prevents staff from establishing a link with the organization, which helps to achieve the objectives of both parties, subsequently the data were analyzed by method Chi square with 95% significance level and 5% error margin with 9 degrees of freedom with a calculated value of 50.20 and with a required theoretical value (16.9190) in the chi square distribution table.

Allowing to conclude that leadership does influence motivation because leaders need to develop skills to guide a work group in addition to enhance existing ones in that way, the collaborators will be able to work efficiently and increase their performance and improve their profits, at the same time Giving recognition to people who stand out for their efficiency and strengthening ties of friendship between colleagues can be met with the goal of motivating staff to maintain and retain valuable people within the organization.

Keywords: Leadership, Motivation, Skills, Commitment, Recognition.

INDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O.....	ii
TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONCEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS.....	v
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	v
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
EXECUTIVE SUMMARY.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol del Problema.....	6
1.2.3. Análisis Crítico.....	7
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Preguntas Directrices.....	8
1.2.6. Delimitación del Problema.....	8
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	10
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2 Fundamentación filosófica.....	21
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	21
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	21
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	22

2.3 Fundamentación legal.....	22
2.4 Categorías fundamentales.....	24
Constelación de Ideas. Variable Independiente – Liderazgo	25
2.4. Fundamentación Teórica. Variable Independiente.....	27
2.5.3 Fundamentación teórica de la variable Dependiente.....	44
2.6. Hipótesis	52
2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis	53
2.7.1. Variable Independiente	53
2.7.2. Variable Dependiente	53
CAPÍTULO III	54
Metodología de Investigación	54
3.1 Enfoque.....	54
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	54
3.2.1. Modalidad de campo.....	54
3.2.2. Modalidad Bibliográfica Documental	54
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	55
3.3.1. Nivel de investigación exploratorio.....	55
3.3.2. Nivel de investigación descriptivo.....	55
3.3.3. Nivel de investigación correlacional.....	55
3.4 Población y muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Muestra	55
3.5 Operacionalización de variables.....	56
3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo.....	56
3.5.2. Variable dependiente: Motivación.....	57
3.6 Técnicas e Instrumentación de la información.....	53
3.6.1. Técnica. La Encuesta	53
3.6.2. Instrumentos. Cuestionario	53
3.6.3. Validez y confiabilidad.....	53
3.7. Recolección de información.....	54
3.8. Plan para el procesamiento y el análisis	55
CAPITULO IV	56
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	56
4.2. Verificación de la hipótesis	67
4.3. Modelo Lógico	67

4.3.1. Hipótesis nula	67
4.3.2. Hipótesis alternativa	67
4.4. Modelo Matemático.....	67
4.5. Modelo Estadístico	68
4.5.1. Nivel de Significación, grados de libertad, regla de decisión.....	68
4.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos.....	70
4.6.1. Frecuencias Observadas.....	70
4.6.2. Frecuencias Esperadas	71
4.6.3. Calculo de χ^2	72
4.6.4. Comprobación de la hipótesis.....	72
CAPITULO V	74
CONCLUSIONES Y REMOMENDACIONES.....	74
5.1. CONCLUSIONES	74
5.2. RECOMENDACIONES.....	75
Bibliografía	92
ANEXO.....	98
Anexo N° 1 Encuesta	98
Anexo N° 2 Ecuatran S.A.....	100
Anexo N° 3 Encuesta área operativa	101

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1: Árbol del Problema	6
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales.....	24
Grafico N° 3: Constelación de ideas Variable Independiente.....	25
Grafico N° 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente	26
Grafico N° 5 Habilidades para relacionarse.....	56
Grafico N° 6 Conocimiento de cómo liderar	57
Grafico N° 7 Comunicación.....	58
Grafico N° 8 Cumplimientos de objetivos	59
Grafico N° 9 Propósito Organizacional	60

Grafico N° 10 Lazos Emocionales	61
Grafico N° 11 Esfuerzo	62
Grafico N° 12 Trato Equitativo.....	63
Grafico N° 13 Sentimiento de permanencia	64
Grafico N° 14 Objetivos	65
Grafico N°15: Nivel de Motivaciòn.....	66
Grafico N° 16: Campana de Gauss	72

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Habilidades para relacionarse.....	56
Tabla N° 2: Conocimiento de cómo liderar	57
Tabla N° 3 Comunicación.....	58
Tabla N° 4 Cumplimiento de objetivos.....	59
Tabla N° 5 Propósito Organizacional	60
Tabla N° 6 Lazos Emocionales	61
Tabla N° 7 Esfuerzo	62
Tabla N° 8 Trato equitativo	63
Tabla N° 9 Sentimiento de permanencia.....	64
Tabla N° 10 Objetivos.....	65
Tabla N° 11 Nivel de Motivaciòn	66
Tabla N°12: Grados de libertad	68
Tabla N°13: Frecuencia observada	70
Tabla N°14: Frecuencia Esperada.....	71
Tabla N° 15: Calculo $[\sum (X - c)]^2$	72

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de la variable independiente	56
Cuadro N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente.....	57
Cuadro N° 3: Recolección de información	54

INTRODUCCIÓN

Un líder en la actualidad ha tomado gran importancia en las organizaciones en gran medida porque la dificultad de estar al frente de un grupo e integrar propósitos y metas que combinen un desarrollo profesional y personal de los colaboradores que conlleve a la ejecución de metas , a la vez poseer ciertas habilidades que faciliten una relación trabajador – supervisor, porque ser líder no solo significa poseer conocimientos, evaluar desempeño, también un líder debe guiar, retroalimentar y crear un ambiente idóneo para el personal.

Para el éxito es necesario estar comprometido con la organización y adquirir sentimientos de permanecía, hoy en día con nuevas investigaciones radica el interés de estudiar las dos variables y conocer si están relacionadas. Incentivar al colaborador con estrategias que ayuden motivar y tener ese impulso de realizar las cosas en forma efectiva y tomando en cuenta que el ser humano es un ente gregario que está en la búsqueda de reconocimiento y desarrollo integral es indispensable que su trabajo lo realice en un entorno adecuado.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes: las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El marco teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los

antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, y legal abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. La metodología de la investigación engloba enfoques cualitativos, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, Las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluyen tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación estableciéndose el planteamiento y realización del artículo científico.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a antecedentes investigativos artículos científicos, blogs o portales de internet,

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÁREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A EN EL CANTÓN AMBATO LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA ‘’

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

En **América latina** el liderazgo está tomando gran impulso debido a las empresas que se están dando cuenta de la gran ventaja de poseer personal que pueda guiar al éxito de los objetivos y así lo demuestra (AmericaEConomica.com, 2014) con mba 6 educación ejecutiva haciendo referencia a un estudio realizado por la consultora la Mercer a más de 280 organizaciones’’ indican que la mayoría de organizaciones miran al liderazgo como un punto clave para el éxito, ‘’ las compañías sostienen no ser tan exitosas , principalmente por falta de tiempo y recursos para desarrollar el liderazgo . El 51% señala que no se invierte suficiente tiempo en desarrollo. Y con 40% de fondos en el tema es insuficiente para generar buenas prácticas.

En un artículo académico realizado en Chile: De una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas en la región de Tarapacá ciudad de Arica en esta investigación connota la importancia de poseer un buen liderazgo tomando en cuenta la conclusión, que el liderazgo participativo y colaborativo influye de manera positiva y se encuentra en un alto grado mientras que el instrumental está presente en un grado medio y que influye de manera negativa en las organizaciones públicas. (Pedraja & Emilio, 2004)pág.70.

También en la encuesta realizada por la Universidad de Deloitte El informe abarca más de 3,300 líderes empresariales en 106 países en América Latina que se enfocan en algunos temas de talento, liderazgo y retos de RRHH en donde la conclusión en base a liderazgo, Cerca de 9 de cada 10 líderes de RRHH (86 por ciento) citaron el liderazgo como su principal preocupación para la consecución de los objetivos. El 50 por ciento de los entrevistados calificaron sus deficiencias de liderazgo como muy importantes, sin embargo, un 6 % cree que su estrategia de liderazgo esta lista. (Schatsky & Schwartz, 2015) pág. 2, 17.

En la motivación según (Forbes, 2017) (México) hace referencia a la encuesta realizada por Gallump 25 países diferentes 25 millones de trabajadores un 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo, eso significa que tiene un sentido de pasión por su trabajo, mientras que un 63%, están “no comprometidos” con la organización .

Investigaciones en **Ecuador** existe algunos estudios como el de (Grijalva, 2010) de la Universidad de San Francisco de Quito “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 en los demás para que sus acciones, sean estas individuales o colectivas, coadyuven y produzcan beneficio para una idea, una causa o un plan. 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”.

En la motivación la revista lideres (Lideres, 2015) hace énfasis de la investigación del Proyecto Happines (Ecuador) el cual encuesto a 1034 trabajadores El estudio fue conducido por The Edge Group, que asesora a empresas de la región en temas de innovación, equipo y liderazgo, felicidad y sostenibilidad, frente al total de 2 062

963 personas en empresas privadas y 489 203 en las públicas con la conclusión de que un 56 % de los encuestados se siente feliz en su lugar de trabajo y apenas un 9% padece de infelicidad laboral.

En la Empresa **Ecuatran S.A** no cuenta con investigaciones de liderazgo y motivación haciendo notorio la necesidad de que en la organización exista una investigación del tema, el entorno actual de la empresa específicamente del área operativa cuenta con un liderazgo autoritario provocando que en ciertas situaciones el clima laboral no sea el adecuado e interfiriendo en el buen desempeño de los colaboradores.

1.2.2. Árbol del Problema

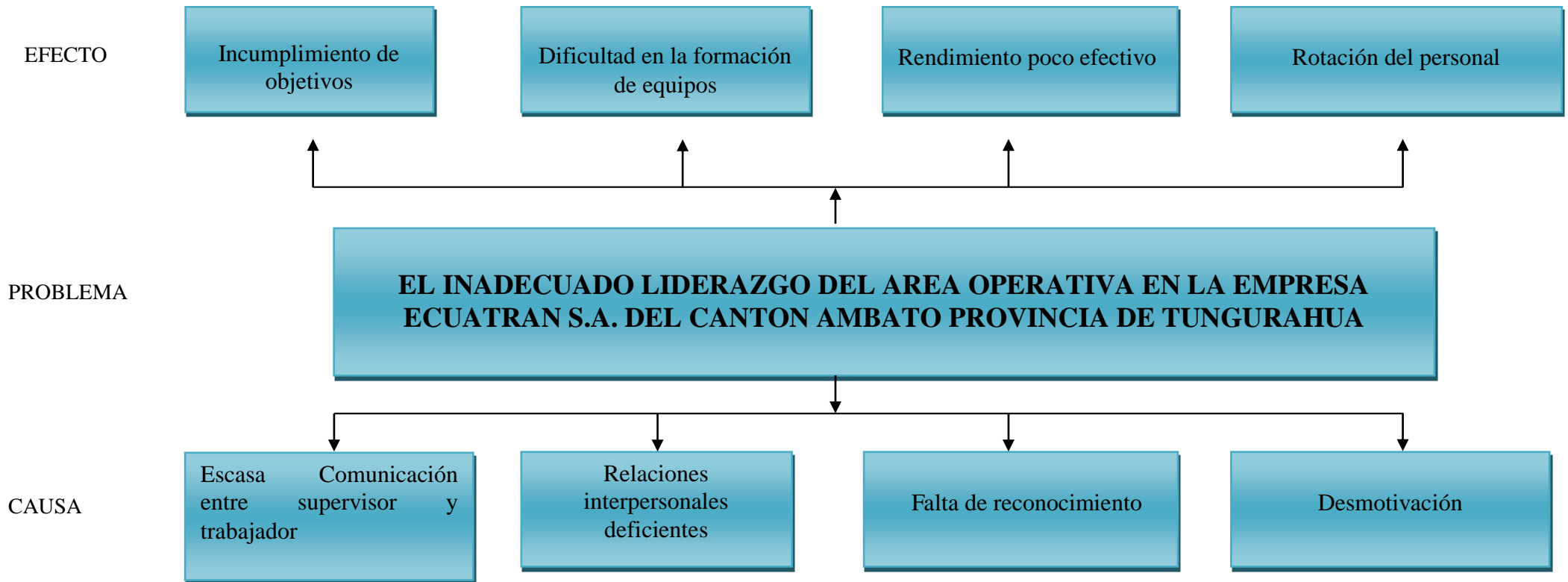


Grafico N° 1: Árbol del Problema
Elaborado por: Tannia Urrutia
Fuente: Investigación propia

1.2.3. Análisis Crítico

Uno de los aspectos importantes que se utiliza para la culminación de objetivos dentro de la organización es el trabajo en equipo en donde un líder encamina a las personas a desarrollarse y conseguir un interés en común, logrando motivar al personal.

La comunicación llega a ser tan importante en nuestras vidas, pero al existir interferencias o barreras que influye en el mensaje y no permiten llegar con claridad, y afecta a la construcción de buenas relaciones entre los miembros y generando incumplimiento de los objetivos.

Las relaciones interpersonales que no se llegan a desarrollar, provocan un ambiente poco favorable que retrasa la realización de tareas, dificulta la comunicación y que fluyan ideas positivas entre los miembros e impide la conformación de grupos.

Sentir que el líder reconoce el esfuerzo al momento de realizar las actividades es de suma importancia porque ayuda no solo a que el trabajador se sienta identificado con la organización sino también pueda mejorar su desempeño en condiciones eficientes que optimicen recursos y tiempo pero al no lograr un reconocimiento adecuado asegura que el personal busque intereses propios ajenos a la institución.

La desmotivación es uno de los aspectos negativos y más comunes en las organizaciones el principal factor es el alto índice de rotación que induce a que las empresas tengan que solventar procesos de selección y reclutamiento del personal.

1.2.4. Prognosis

De no tomar medidas necesarias sobre el tema de investigación de liderazgo y la motivación, enfrentaran un estado de desequilibrio que afectara al entorno donde se desenvuelve, además que influenciara en la personal inestabilidad causando que la organización pierda recursos intangibles y tan valiosos que hoy en día es tan difícil conseguir.

Todas las organizaciones tienen un objetivo clave poseer personal motivado con ganas de trabajar, pero que pasa si el trabajador no se siente identificado y llega a convertirse en un ente calculador donde el principal impulso será una retribución o incentivo en el cual se vea beneficiado.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide el liderazgo en la motivación de la empresa Ecuatran S.A. Provincia de Tungurahua Cantón Ambato?

1.2.6. Preguntas Directrices

¿Qué tipo de liderazgo existe en los colaboradores de la empresa Ecuatran S.A.?

¿Cuál es el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Ecuatran S.A.?

¿Existe un artículo en el cual se puede evidenciar la investigación?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Del Contenido

La investigación del problema se encuentra enmarcada en la siguiente delimitación:

Campo: Psicología Industrial

Área: Organizacional

Aspecto: Liderazgo - motivación

1.2.7.2. Delimitación Espacial

El presente trabajo investigativo se efectuará en la empresa Ecuatran S.A. con la siguiente ubicación:

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

1.2.7.3. Delimitación Temporal

La investigación se realizará en el periodo, Octubre 2016 - Marzo 2017 en la empresa Ecuatran S.A. ubicada en la Parroquia Santa Rosa, Vía Ecológica en el Km 7 en el Cantón Ambato Provincia de Tungurahua

1.3. Justificación

Las organizaciones requieren que las personas tengan espíritu de líder y habilidades que permitan desenvolverse en el campo laboral, no basta solo con tener conocimientos, si no también poder transmitir de una manera clara en donde la clave será acoplar las características y construir grupos de trabajo de alto rendimiento que ayuden al cumplimiento de objetivos.

La investigación es de **interés** porque el liderazgo repercute de manera directa a la productividad además después de llegar a las conclusiones se podrá prevenir conflictos, malos entendidos, y un exceso de poder que provoca un desgaste en la organización.

Es de **utilidad** debido a que la mayoría de empresas buscan personas con gran habilidad de manejar grupos de trabajo y sobre todo tenga la misma visión

organizacional y encaminen al grupo hacia un solo objetivo, de ahí la importancia de potenciar futuras investigaciones, lograr reconocer a los líderes, y brindar a los trabajadores un entorno apropiado.

Es **novedoso** el tema tratado sobre el liderazgo, porque tiempo atrás la palabra liderazgo era desconocido y muy poco estudiado, es recientemente a las investigaciones que se está dando a conocer y se está planteando la importancia y las ventajas de un buen estilo de liderazgo.

Cuenta con un **impacto** favorable tanto para la organización como para los colaboradores, debido que al estudiar el tema y corregir las falencias existentes evitará tensiones innecesarias, por un mal manejo de liderazgo, que provocarán que el personal se sienta poco motivado, causando pérdidas y bajas en la productividad.

La investigación es **factible** ya que cuenta con el apoyo de los directivos y la predisposición de cada uno de los miembros de la organización, y al contar con un asesor educativo que guía todo el proceso, además tener al alcance fuentes de información bibliográficas hace que ésta investigación tenga datos precisos e información veraz.

Los principales **beneficiarios** son los 150 trabajadores del área operativa de la empresa Ecuatran S.A en donde se mejorará aspectos relacionados con la motivación y el liderazgo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Analizar la incidencia del liderazgo en la motivación de la empresa Ecuatran S.A Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar el estilo de liderazgo de la empresa Ecuatran S.A Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.
- Diagnosticar el nivel de motivación en los colaboradores de la empresa Ecuatran S.A.
- Proponer un artículo científico en el cual se evidenciará los resultados de la investigación

CAPÍTULO II

2.1. Antecedentes Investigativos

TEMA:

LIDERAZGO Y MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA U.N.J.F.S.C

Autor: M Sc Walter Stalin Gil Quevedo

Año: 2007

Fuente: Academia .edu

RESUMEN

Este estudio se realizó sobre una población conformada por empleados administrativos, inmersos en los grupos y niveles de carrera, como: auxiliares, técnicos y profesionales; de sexos masculinos y femeninos, todos empleados nombrados de la organización pública educativa superior UNJFSC. Así como también a los diferentes Jefes de aéreas, oficinas y unidades. Y que a Mayo del 2007 se encontraron en el cuadro general de ubicación de servidores administrativos.

Los objetivos fueron: Determinar el estado de motivación laboral de los empleados orientado por las relaciones humanas y de comportamiento, con la organización pública de servicio educativo UNJFSC. Así como Averiguar la Influencia del liderazgo orientado por las relaciones humanas y de comportamiento. También Conocer la relación que existe entre la comunicación como forma de promover actitud y lograr desempeño con la organización pública de servicio educativo UNJFSC.

En una primera etapa, para determinar el estado motivacional se tomaron a 72 trabajadores administrativos y mediante un cuestionario se indago sobre las desmotivaciones en su clima organizacional. En una segunda etapa, para averiguar la influencia del liderazgo se encuesto a los 11 Jefes de áreas u oficinas y a 72 trabajadores administrativos. Para los primeros se aplicó un cuestionario para averiguar si ellos se sentían y si aplicaban las conductas de un líder. Para los segundos se aplicó otro cuestionario para averiguar si sus Jefes eran líderes. En la tercera etapa, para conocer sobre el tipo de comunicación horizontal y/o vertical, así como averiguar por sus estilos de comunicación, se aplicó un cuestionario, tanto

a los Jefes de áreas (que fueron 11) y a los trabajadores administrativos (que fueron 72). Considerando que los sujetos no se asignaron al azar a los grupos, ni se emparejaron, sino que dichos grupos ya estaban formados antes de experimentar, por lo tanto, fueron grupos intactos.

Con la confrontación de los datos y fijando el valor de p menor al 5% de error, concluimos que existe desmotivación y ausencia de liderazgo en esa organización de servicio. Este estudio sirve para determinar la existencia de una desmotivación, aunada a una baja comunicación organizacional influida por la ausencia de un liderazgo en dicha organización educativa.

CONCLUSIONES.

A. La investigación ha logrado determinar que en la organización educativa U.N.J.F.S.C existe una alta desmotivación en los trabajadores administrativos, siendo la percepción de su trabajo de débil significado, el cual no mejora el ánimo del trabajador, ni tampoco satisface sus necesidades humanísticas, por ende baja su productividad y la eficacia general en la organización. Esta situación de clima organizacional es influenciada por la ausencia de liderazgo en sus Jefes de áreas, oficinas y/o departamentos, que no identifican los factores desmotivacionales para cambiarlos y guiarlos hacia una situación de satisfacción.

B. Se ha determinado la ausencia de Líderes en los Jefes de la organización U.N.J.F.S.C, más bien lo que predomina son Jefes /administradores que existen por la autoridad de los cargos, y esta autoridad lo consideran como un privilegio de mando.

En esta praxis no generan poder e influencia en los trabajadores administrativos, menos motivación hacia ellos; su obediencia para el logro de los objetivos empresariales es a través del poder de la autoridad.

Es decir, estos Jefes de la organización universitaria no conocen quiénes son en realidad, qué quieren y qué es lo que son capaces de hacer, lo cual deviene en la incapacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con

la organización.

Es más, estos jefes no son líderes impulsores ni capaces de entender la complejidad de la realidad para aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos.

C. También ha determinado que existe una comunicación organizacional, y ésta no es representativa en la U.N.J.F.S.C, más bien en su proceso comunicacional a devenido en bajo flujo de transferencia e intercambio de información y entendimiento entre los Jefes y los trabajadores administrativos.

Si a esto le aunamos la presencia de barreras comunicacionales, que dificulta la toma de decisiones. Es más, la presencia preponderante de dos patrones de comunicación, como la rueda y la cadena que son procesos comunicacionales para tareas sencillas, pero lentos en su procesamiento. Y por último la forma de comunicación descendente, vertical y autoritaria para recibir y dar información hace que no se alcancen la imagen/objetivo de la organización universitaria en su conjunto. A todo lo anterior lo cruzamos con la preponderancia de los estilos directivos y analíticos de nuestros trabajadores al ser serios y autoritarios en su interacción interpersonal; hacen inferir un bajo flujo comunicacional.

Comentario

En esta investigación como resultado principal dio que en la organización existe desmotivación y ausencia del liderazgo en donde otro punto clave a investigar es la comunicación con un resultado bajo con las aplicaciones de métodos de recolección de información en donde se tomó la muestra de jefes y personal administrativo en donde se evidencia que tomo una investigación integral de ambos entornos.

TEMA:

EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN PARA LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO PÚBLICO EN SEDESOL DE PÁTZCUARO, MICHOACÁN

Autor: Patricia Osorio Hernández

Año: Junio 2016

Fuente: Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Resumen

La motivación y el liderazgo están íntimamente ligados pues coinciden en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño tanto de los jefes como empleados, ya que estando motivados realizarán mejor su trabajo. El objetivo de esta investigación fue conocer la conducta de los subordinados de acuerdo al liderazgo y motivación que aplican los jefes de la dependencia SEDESOL-Oportunidades de Pátzcuaro, Michoacán y hacer propuestas para mejorar la eficiencia. Después de conocer la opinión del ciudadano sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia mencionada, se seleccionaron factores de liderazgo que tienen impacto en el grado de motivación de los trabajadores que atienden al público. Se preguntó a jefes y a trabajadores su opinión sobre dichos factores. Se concluyó entre otras cosas, que en la dependencia estudiada se requiere un programa de capacitación, que resuelva en el corto plazo un mejor servicio público.

Conclusiones

A través de este trabajo se hace un análisis de la relación de la motivación y el liderazgo, siendo la motivación la fuerza interna del individuo para realizar cualquier actividad a fin de satisfacer una necesidad.

La motivación es un elemento clave para el buen desempeño laboral de los individuos, lo cual es importante para la ejecución de funciones hacia el cumplimiento de la misión organizacional para beneficio personal y de la propia

organización.

En esta investigación se consideraron algunas variables para analizar el impacto liderazgo- motivación, estas fueron la comunicación, el conocimiento del puesto, los objetivos, la organización informal y el reconocimiento al trabajador. Mediante el cuestionario con la escala de Likert se obtuvieron opiniones más apegadas a la realidad percibida por los trabajadores; sin embargo, algunos factores analizados no coincidieron con las respuestas favorables de los jefes pues ellos en todo opinaron tener buena relación con los empleados.

Respecto al objetivo de conocer la opinión del ciudadano o usuario sobre la atención de los servidores públicos en la dependencia seleccionada del municipio de Pátzcuaro, Michoacán mediante una encuesta aplicada, a una muestra de usuarios se observó que la mayoría de las personas encuestadas dieron una opinión favorable de los servicios.

Se detectó que la comunicación es uno de los factores de liderazgo que tiene mayor impacto en la motivación de los trabajadores que atienden al público en la dependencia, de acuerdo a las respuestas obtenidas tanto de trabajadores como de jefes.

Cuando el jefe instruye a los trabajadores en el puesto de trabajo y les da a conocer los objetivos hay un impacto considerable en la motivación de los trabajadores. Y no menos importante es que el jefe otorgue reconocimiento a los subordinados, lo cual también propicia la motivación hacia el trabajo.

Los trabajadores se sienten motivados al trabajo en equipo lo que se interpreta que hay una buena relación entre compañeros. Sin embargo, un factor que se observó con diferencias de opinión fue el trato de jefe-subordinados en cuanto a la organización informal factor que tiene mucho que ver con la motivación de los trabajadores mexicanos que necesitan de esa relación informal de acuerdo a nuestra cultura.

Lo anterior, nos lleva a concluir que el trabajo de investigación realizado, cumple

con el objetivo general planteado, al conocer la conducta y factores que motivan a los empleados de SEDESOL-Oportunidades del municipio de Pátzcuaro, Michoacán.

A fin de colaborar con la dependencia se sugiere que se dé un trato imparcial para todo el personal ya que no todos se sienten integrados en los equipos de trabajo, y no tienen la confianza de dar sus opiniones o sugerencias para la mejora de funciones de la dependencia. De igual manera hay que tomar en cuenta algunos factores importantes como el clima organizacional para la motivación laboral.

Respecto a la hipótesis “El liderazgo que el jefe aplique con sus subordinados, propiciará empleados más motivados al trabajo en la dependencia SEDESOL de Pátzcuaro, Michoacán”, se considera haberla comprobado con las opiniones.

Mediante la motivación positiva de los empleados, puede mejorar la eficiencia en el servicio público de la dependencia SEDESOL, este supuesto será materia de futura investigación, pues es necesario un mejor liderazgo de jefes para estimular a que los trabajadores se motiven hacia la eficiencia en la atención al público de la dependencia investigada.

COMENTARIO

En este artículo habla que la comunicación es uno de los factores principales que se maneja dentro de la organización porque cuando el jefe da una buena inducción sobre el puesto de trabajo y cuál es el objetivo principal el personal se siente motivado y tiene una buena relación entre los miembros pero un factor en el cual hubo diferencias de opiniones es el trato informal que sugiere que el trato sea imparcial para todos e integrado cada uno de ellos.

TEMA:**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DETERMINANTE EN LA
MOTIVACION INTRINSECA DE LOS SEGUIDORES****AUTORES: Rudy Godoy, Edgar Bresó****FECHA: Agosto 2013****FUENTES: Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones****RESUMEN**

El liderazgo transformacional (LT) destaca, en su formulación teórica, por su influencia sobre la motivación. Sin embargo, los estudios empíricos han considerado la motivación como un constructo general y no de forma integrada, distinguiendo distintos constructos motivacionales. Este estudio empírico analiza la influencia del LT sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) basada en el modelo ASH-Mot. Para ello se tomó una muestra de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas a quienes se aplicaron los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Los análisis de modelos de ecuaciones estructurales muestran apoyo empírico a la relación entre LT y la MIEs. También los resultados muestran apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs. Por otra parte, el análisis multigrupo con modelos de ecuaciones estructurales muestra la invarianza del modelo, poniendo en evidencia la robustez del modelo postulado.

CONCLUSIONES

A partir del Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo (ASH-Mot) enunciado por Quijano y Navarro (1998) hemos aplicado parte del modelo para ver cómo el LT influye sobre la MIEs, además de identificar cómo la instrumentalidad media en esta relación (LT vs. MIEs) y cuánta variación puede existir en dos

organizaciones distintas, sin ningún tipo de vinculación salvo la de compartir un espacio geográfico común.

Al respecto, hemos comprobado cómo el LT influye sobre aspectos de motivación en el trabajo, ya que coincidimos con los autores del modelo al señalar que “la motivación en el trabajo” constituye un fenómeno más amplio y complejo. En este sentido, nos parece que uno de los principales hallazgos de este estudio ha sido el comprobar empíricamente cómo el LT influye en la MIEs, dando con ello tanto respaldo empírico a la teoría del LT como validez al modelo ASH- Mot, específicamente en lo concerniente a la construcción de un marco teórico que permita evaluar y predecir condicionantes de motivación intrínseca en el trabajo.

Por otro lado, tal como señalamos en nuestra segunda hipótesis, la relación entre el LT y MIEs ha demostrado estar mediada por la instrumentalidad, dando con ello apoyo empírico a una parte importante del modelo ASH-Mot, además de coincidir con los resultados de estudios previos (p. ej., Navarro, Yepes, Ayala y Quijano, 2011).

Finalmente, en lo que respecta a nuestra tercera hipótesis de trabajo, hemos comprobado que la relación existente entre LT, instrumentalidad y MIEs ha resultado ser invariante en las muestras consideradas en este estudio, poniendo de manifiesto la invarianza de los resultados y reforzando el valor predictivo de éstos. A partir de los resultados obtenidos nos parece relevante destacar que la metodología empleada, a partir del modelo ASH-Mot, nos ha permitido discriminar la motivación intrínseca de los empleados en distintas organizaciones, lo que nos ofrece interesantes pistas para la intervención, además de ampliar en forma empírica la potencialidad teórica que da cuenta de la influencia del LT sobre aspectos específicos de motivación en el trabajo.

Finalmente, cabe destacar limitaciones de esta investigación, tales como que los resultados obtenidos sólo reflejan el impacto de las jefaturas en función de las distintas dimensiones evaluadas del LT y no el efecto particular del actuar de los líderes transformacionales en sus respectivos equipos. Creemos que la utilización de un método único para medir los diferentes constructos (el cuestionario) resulta

insuficiente. Es necesario contrastar los resultados obtenidos con información recogida por otros métodos, evitando correlaciones que puedan ser atribuibles a la varianza del método común. Por último, el presente estudio abordó el LT desde una relación individual, desconociendo si los resultados obtenidos se replican a nivel grupal. Para ello se requiere de análisis multinivel, capaz de dar cuenta de los procesos a nivel individual y grupal re-levantes en las dinámicas de liderazgo y su influencia sobre la motivación y sus componentes.

A lo anterior podemos añadir que los análisis estadísticos utilizados (correlaciones y SEM) sólo consideran relaciones de orden lineal, no distinguiendo relaciones no lineales que parecen las más frecuentes en el caso de la motivación laboral, como han demostrado Navarro y Arrieta (2008).

Este trabajo abre la posibilidad de seguir poniendo a prueba el modelo ASH-Mot tanto en su parte de motivación esperada (IMEs) como también en la motivación efectiva (IMEf), la cual no ha sido abordada en el presente estudio. Por último, como propuesta para futuros estudios, se extiende la posibilidad de poner a prueba los resultados obtenidos en otros contextos tanto organizacionales como geográficos.

Solo resta añadir que sin duda la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores pero que, tal y como se ha puesto a prueba en este estudio, la práctica de un liderazgo transformacional efectivo condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional.

COMENTARIO

La investigación trata de verificar la relación existen de la motivación intrínseca y a la vez conocer la veracidad del método ASH-Mot y si puede existe alguna en dos organizaciones distintas, sin ningún tipo de vinculación salvo la geográfica, como es notorio el método es limitado por que es dirigido a una sola población esta aplicación debe estar acompañada de otros instrumentos para obtener información

más global y poder dar resultados óptimos.

2.2 Fundamentación filosófica

Esta investigación se trata de una investigación Crítico – Propositivo

Crítico porque mira un contexto global y permite la participación de cada miembro de la empresa Ecuatran S.A.

Propositivo porque primordialmente buscas varias alternativas de solución y constituye un cambio de paradigma.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Como respuesta a la pregunta epistemológica, (Ramos, 2015) citando en Guba y Lincoln (1994) ``Afirman que la relación entre el investigador y el objeto de estudio se basa en una postura subjetivista, donde existe una interacción entre el investigador y el investigado``.

Este tipo de investigación ayuda a la interacción entre las dos partes en el dónde el papel del investigador es tener una visión objetiva y así obtener información directa y verídica para resultados óptimos.

2.2.2. Fundamentación Ontológica

La ontología (Ramos, 2015) (citando en Guba y Lincoln (2002), ``La interpretación de la realidad se basa en un realismo histórico, es decir, la realidad es un producto de la influencia de un conjunto de factores relacionados con lo social, político, cultural, económico, étnico, el rol de género, entre otros``.

La fundamentación ontológica se refiere que su principal objetivo es el conocimiento de la realidad del entorno de investigación, al analizar será obtendrá todos los datos y se llegará a un solo resultado en cual se evidenciará y soluciones.

2.2.3. Fundamentación Axiológica

(Zabala, 2011) ``La Axiológica no sólo trata de los valores positivos, sino también de los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso, y considerando los fundamentos de tal juicio``.

En la investigación se basará en un enfoque basado en valores que cree confianza entre investigador y la fuente de obtención de información para facilitar el proceso y comprender el problema planteado.

2.3 Fundamentación legal

Constitución del Ecuador

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

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

El trabajador contará con todas las medidas necesarias para precautelar su integridad tanto física como mental, también mejorará aspectos relacionados a la comodidad en el trabajo que garantice integral donde existirá respeto, un trabajo

digno, normas de seguridad que reguarden a cada uno de los ciudadanos, igualmente se estimulara que los procedimientos se los realice eficientemente y con la participación de cada uno de las normas de calidad y eficiencia.

Código de trabajo

*Art.31.- Trabajo de grupo. - Si el empleador diere trabajo en común a un grupo de trabajadores conservara, respecto de cada uno de ellos sus derechos y deberes de empleador
Si el empleador designare un jefe para el grupo, los trabajadores estarán sometidos a las órdenes de tal jefe para los efectos de seguridad y eficacia del trabajo, pero este no será representante de los trabajadores sino con el consentimiento de ellos.*

En toda organización el principal factor es el trabajo en equipo y debido que la empresa trabaja con supervisores todos los mecanismos que sean empelados se basaran en mantener al personal en un equilibrio y al contar con un respaldo legal haciendo notable la necesidad de realizar estudios sobre el tema de liderazgo y motivación.

2.4 Categorías fundamentales

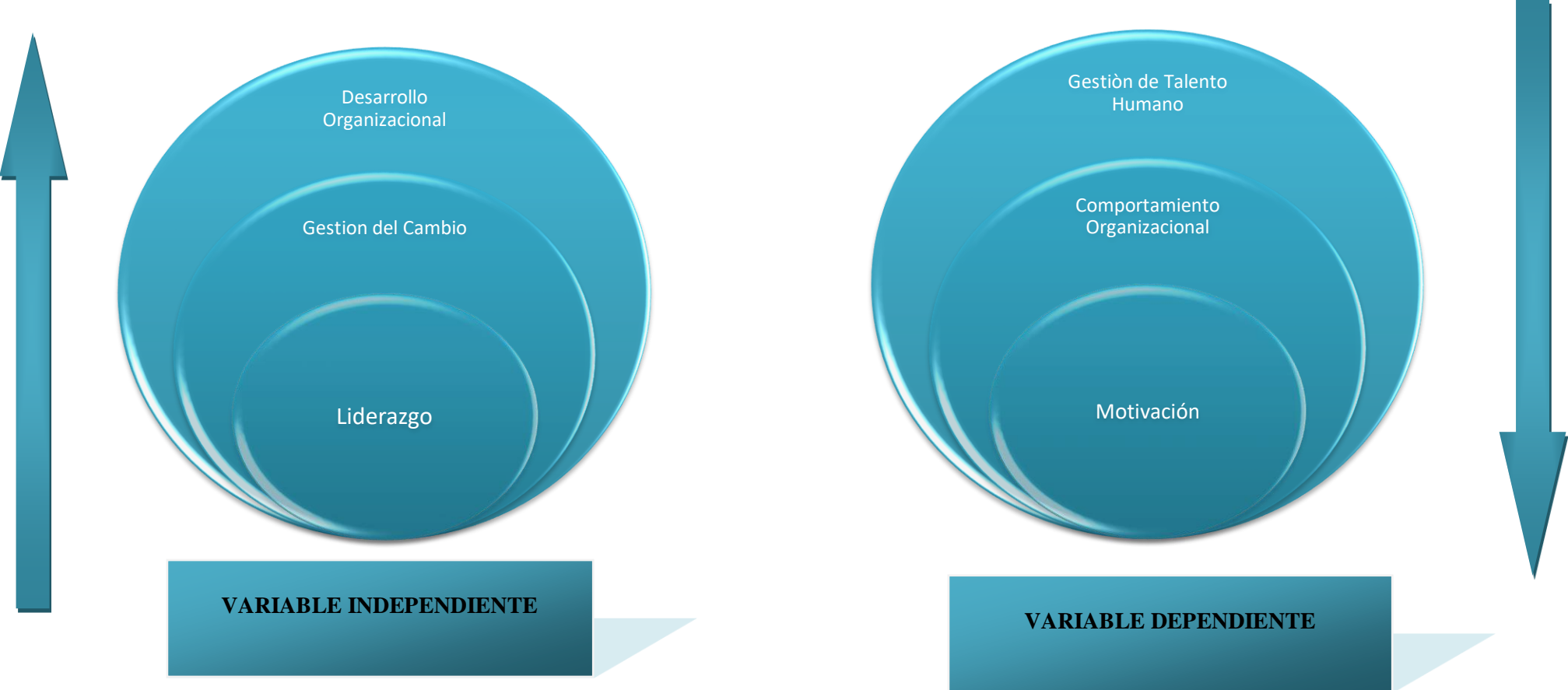


Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: Investigación propia

Constelación de Ideas. Variable Independiente – Liderazgo

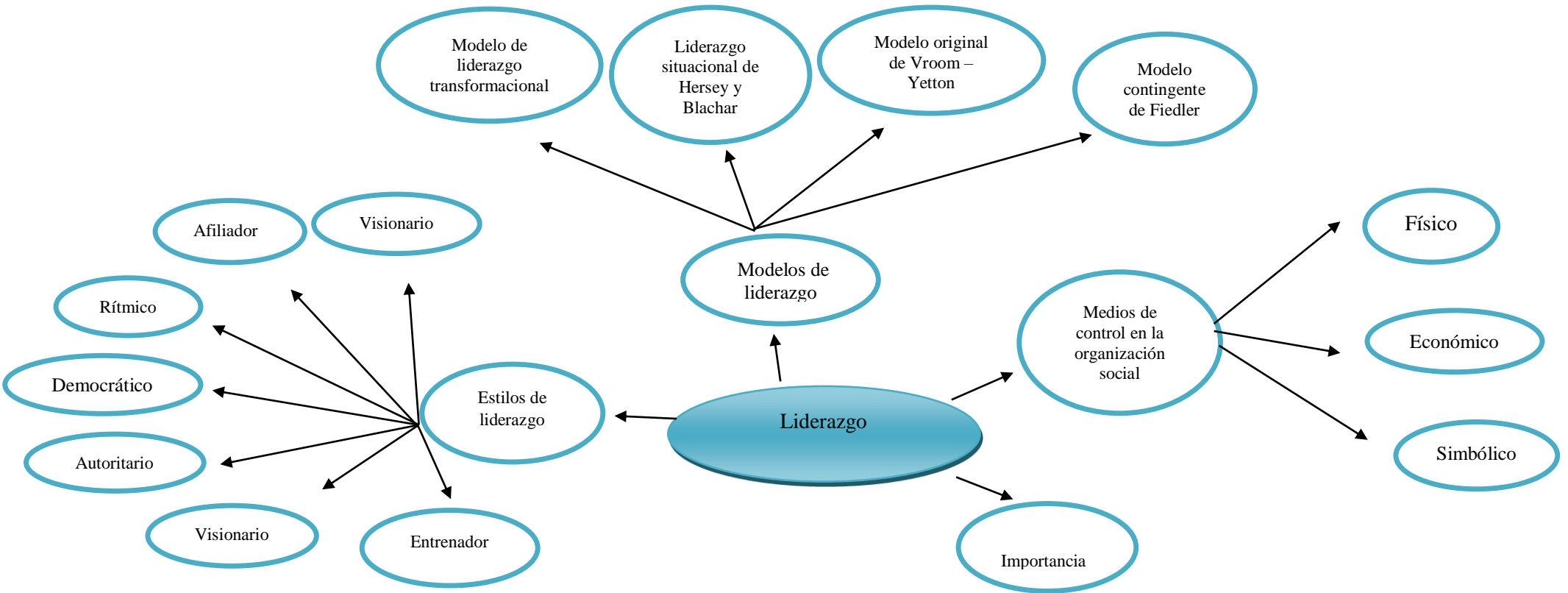


Grafico N° 3: Constelación de ideas Variable Independiente
Elaborado por: Tannia Urrutia
Fuente: Investigación propia

Constelación de Ideas. Variable Dependiente – Motivación

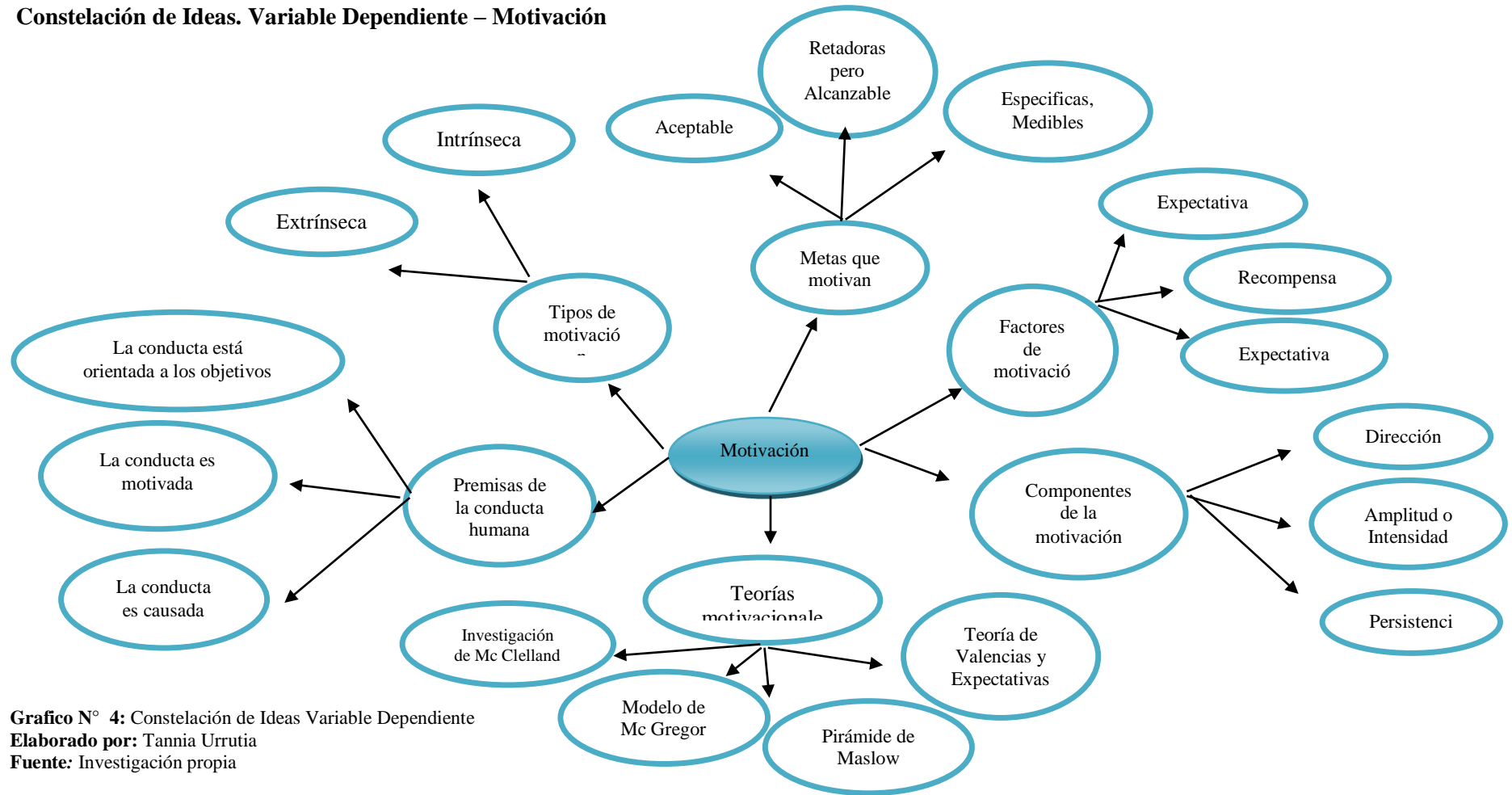


Gráfico N° 4: Constelación de Ideas Variable Dependiente
Elaborado por: Tannia Urrutia
Fuente: Investigación propia

2.4. Fundamentación Teórica. Variable Independiente

2.4.1. Liderazgo

2.4.1.1. Definición

Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena predisposición y entusiasmo hacia la consecución de metas, objetivos o propósitos grupales. (Loachamin, 2000)

Es un proceso mediante el cual una persona con ciertas cualidades de personalidad y de carácter, adecuadas a la situación general y estructuradas dentro de un determinado grado de conocimiento de técnicas y experiencias pertinentes, ejercen las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de su propósito, en tanto que procura mantener y edificar su unidad como equipo, en la proporción adecuada de contribuciones por parte de sus miembros. (Hidalgo , 2008).

Proceso mediante el cual de forma sistemática un individuo o un grupo ejerce mayor influencia en el desarrollo de las funciones grupales u organizacionales. (Kreitner, 1996).

Conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización" (Sanchez, Yoandra, & Sahilyn, 1999)

Para ser un líder no basta con tener el conocimiento, el líder debe saber transmitir sus experiencias, proporcionando herramientas que faciliten el trabajo un aspecto clave, poseer empatía hacia su grupo de trabajo ya que son responsables para que se realice los objetivos que se plantearon anteriormente.

2.4.1.2. Importancia

Los líderes exitosos anticipan el cambio, exploran vigorosamente las oportunidades, motivan a sus seguidores, a llegar a altos niveles de productividad corrigen el desempeño pobre y conducen a las organizaciones hacia los objetivos. (Loachamin, 2000)

Poseer líderes que faciliten la consecución de objetivos y sepan valorar esfuerzos es esencial, para que el personal se sienta identificado con la organización, y se logre poseer personal motivado que proporcione procesos continuos.

Este líder en particular busca obtener refuerzos positivos que aseguren que el ambiente que posee sea el adecuado para sus trabajadores también se basa en que ellos están en la búsqueda de nuevas visiones en donde lo primordial es el beneficio en conjunto y combinar algunos aspectos relacionados con el desarrollo personal y profesional y tratar de unificar el objetivo para el beneficio de ambas partes, generando estabilidad y tener trabajadores empoderados con ganas de trabajar.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcance las metas de la organización. El estilo de liderazgo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias (Vroom & Jago, 1990)

Líder Visionario

El líder visionario mueve a los seguidores hacia los sueños compartidos, ejerce el efecto positivo más fuerte en el ambiente de una organización, es más apropiado cuando se necesita una dirección clara o cuando los cambios en el entorno exigen que la compañía adquiera una nueva visión ``.

El estilo de entrenador.

Transmite un interés genuino por las personas, en contraposición a percibir las solo como instrumentos. Genera un ambiente positivo y en última instancia, influye

adecuadamente en el balance final, aun cuando su empuje se relaciona más con el desarrollo personal.

El estilo de entrenador triunfa en parte porque ayuda al individuos a identificar fortalezas y debilidades, y después vincula estas con sus aspiraciones personales y profesionales”.

El estilo afiliador.

Suelen valorar a las personas y sus sentimientos. Subrayan menos las metas y las tareas y más las necesidades emocionales de los empleados, este estilo es limitado para estimular el desempeño, pero ejerce un efecto muy positivo en el ambiente de un grupo, lo cual eleva el desempeño manera indirecta.

El estilo democrático.

Este estilo se utiliza cuando el líder no está seguro de que dirección debe tomar y necesita la retroalimentación de los empleados competentes. Sin embargo, si esta retroalimentación no genera algún tipo de acción se vuelve contraproducente.

Estilo Rítmico

Funciona en el caso de un grupo cuando sus integrantes están muy motivados, son competentes y necesitan poca dirección. Este estilo rítmico se orienta mucho hacia las metas y hace que los empleados alcance altos niveles de desempeño.

Estilo autoritario

Este estilo que se le conoce comúnmente como estilo de comando y control, aplicado por los militares, pocas veces es apropiado. En situaciones de desastre es cuando funciona mejor pero incluso en esos casos se debe utilizarse poco.

2.4.1.3. Tipos de líderes

Este líder en particular busca obtener refuerzos positivos que aseguren que el ambiente que posee sea el adecuado para sus trabajadores también se basa en que ellos están en la búsqueda de nuevas visiones en donde lo primordial es el beneficio en conjunto y combinar algunos aspectos relacionados con el desarrollo personal y profesional y tratar de unificar el objetivo para el beneficio de ambas partes, generando estabilidad y tener trabajadores empoderados con ganas de trabajar.

En las situaciones en que la conducta es establecida en mayor grado por el papel a cumplir, los esfuerzos principales del líder se concentran en lograr una posición que le garantice más probabilidades de mantener el rango ocupado, se puede distinguir tres grupos de líderes (Hidalgo , 2008).

El rutinario. No crea un nuevo papel, no cambia la estructura, pero cumple el papel prescrito en el marco establecido.

El innovador. Actúa en una estructura de papeles relativamente estables y no trata de cambiarlas radicalmente, se apoya en muchas conductas establecidas evita el choque con las prescripciones tradicionales y aprovecha aquellos que le aseguran el apoyo.

El precursor. Crea un nuevo papel y una nueva estructura de papeles; pero, por lo general, no tiene posibilidad de actuar en este papel puesto que la situación no ha madurado aún. Adopta decisiones imaginarias y más se prepara para la acción futura que para actuar en la realidad presente.

En este mundo en donde las nuevas tecnologías y la globalización exigen que las organizaciones cambien es necesario encontrar un punto intermedio y saber adaptarse al entorno, tener las herramientas y saber cuándo es necesario estructurar procesos o permanecer en los mismo es primordial para los líderes del futuro .

2.4.1.4. Medios de control en la organización social

Los medios empleados en las organizaciones sociales en principio pueden dividirse en tres categorías físicas económicas y simbólicas (Hidalgo , 2008).

Físicas. Se refiere a la utilización del castigo, la amenaza y el poder coercitivo (lesiones. Agresiones, encierros, expulsiones, sanciones).

Económicos. Son los productos alimenticios, el vestido, la vivienda, las mercaderías, los servicios y el dinero.

Simbólicos. Se relaciona con la estructura utilitarista e un grupo. Las acciones de prestigio, respeto, reconocimiento, identificación, aceptación, simpatía y amor corresponden la categoría de medios simbólico.

Para poder manejar al personal en una organización es necesario conocer las maneras de poder controlar o premiar al personal cuando se realice las actividades cotidianas en este caso el líder o jefe debe saber manejar y buscar un equilibrio entre los tipos de controles para evitar la frustración o desmotivación de los trabajadores que afectaran de forma directa e indirecta en la producción al no realizar bien las tareas.

2.4.1.5. Teorías del liderazgo

Para la organización como para los supervisores de cada área será fundamental poseer herramientas sobre liderazgo y tener sentido de dirección lo líderes como cualquier ser humano poseen defectos o actitudes no acordes a su papel saber reconocer y mejorar actitudes poco favorables es la clave del éxito, Ya que cada una ofrece escalas o mediciones que ayudan a guiar a una excelente toma de decisiones, el líder se enfrenta a problemas cotidianos que es necesario para resolver con eficacia.

1. Modelo contingente de Fiedler según

Fiedler ha elaborado un corto test engañosamente simple, requiere que los líderes piensen en la persona con la que no le gustaría trabajar. A dicha persona se le da una puntuación en una escala de ocho puntos que figuran ambos adjetivos tales como agradable-desagradable, simpático-antipático. Llama a esta medida la LPC (least preferred co-worker scale, escala del compañero de trabajo menos preferido). Por el contrario, a los que obtienen mejores puntuaciones y a quienes a sus compañeros de trabajo tratan favorablemente los califica de motivados por las relaciones y califica por motivados por el trabajo quienes obtienen las puntuaciones más bajas, esto es a aquellos a quienes sus compañeros definen como personas menos preferidas y a quienes dedican epítetos desfavorables. (Vroom & Jago, 1990)

2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard

La conducta de tarea es el grado por el cual los líderes organizan y definen los roles del personal subordinado, explican que tienen que hacer, como y cuando realizarlas. La conducta de relación es el grado por el cual los líderes mantienen las relaciones con los subordinados proporcionando apoyo socioemocional. (Ramos Lopez, 2005)

3) El modelo de toma de decisiones de Vroom y Yetton

Este modelo se basa en especificar los procedimientos de toma de decisiones más eficaces dependiendo de la situación. Desde este enfoque se analiza cómo afectan las decisiones de los líderes en la aceptación del personal subordinado y en la calidad de la decisión. Estas dos variables afectan al desempeño del grupo. La aceptación de la decisión es el grado de compromiso del personal en llevar a cabo la decisión tomada de forma eficaz. En algunas ocasiones los subordinados estarán altamente motivados a aceptar la decisión aunque no hayan participado en el proceso

de toma de decisiones, en otros casos estarán más motivados si tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones y no aceptan una decisión autoritaria. (Ramos Lopez, 2005)

4) Modelo de liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva que incrementa el nivel de rendimiento y promueve el desarrollo de los miembros individuales del equipo a la vez que el de los grupos y la organización en su conjunto. (Ramos Lopez, 2005)

Cualquier modelo que se implante en las organizaciones ya sea para supervisión, toma de decisiones o motivación debe ser oportunamente planeado y supervisado constantemente y tener el apoyo y la predisposición de los colaboradores y altos mandos es importante para que tenga éxito la implantación de cualquier modelo, a la vez ayudara a que talento humano tenga facilidad de obtener la información necesaria y conozcan la realidad actual, y finalmente para obtener la eficiencia del programa se debe realizar revisiones constantes del modelo para evitar que en el futuro se vuelva obsoleto .

2.4.2. Gestión del cambio

2.4.2.1. Definición

Respuesta emocional y conductual a cambios reales o imaginarios para la rutina laboral establecida (Kreitner, 1996).

Conjunto de actividades estructuradas, destinadas a dar cobertura a los aspectos vinculados con la gente cuya consideración contribuye al éxito en forma significativa (Brojt, 2005).

Las organizaciones enfrentan nuevos retos y mayores desafíos a medida que las nuevas tendencias van apareciendo, desde ahí la necesidad de tener un cambio sistemático, que el principal proceso será la innovación continua y no solo eso

contar con personal predispuestos a cambiar, tanto en sus habilidades como en sus conocimientos garantizará la supervivencia empresarial.

2.4.2.2. Modelo de cambio de Lewin

Lewin elaboro un modelo de cambio planificado en tres etapas que explica cómo se inicia, se dirige y se estabiliza el proceso de cambio. Las tres etapas son el descongelamiento, el cambio y el recongelamiento. (Kreitner, 1996)

Descongelamiento. La finalidad de esta etapa es crear motivación que se requiere para el cambio. Mediante esta función se estimula a los individuos a sustituir sus conductas y actitudes habituales por las que la dirección desea que se adopte. Los directivos pueden iniciar el proceso de descongelamiento negando la utilidad o la conveniencia de las conductas o actitudes actuales de sus empleados. Es decir, es preciso lograr que los empleados sientan desagrado por la manera en que solían hacerse las cosas.

Cambio. Puesto que el cambio supone aprendizaje, esta etapa implica suministrar al personal nueva información, nuevos modelos de conducta y nuevas maneras de percibir las cosas. El propósito de esta etapa es lograr que los empleados aprendan nuevos conceptos o puntos de vista.

Recongelamiento. El cambio logrado se estabiliza durante la etapa de recongelamiento ayudando a los empleados a integrar sus conductas o actitudes modificadas en la manera normal de hacer las cosas. Ello se consigue dando a los empleados la oportunidad de mostrar sus nuevas conductas o actitudes. Una vez mostradas, es esencial aplicar un refuerzo positivo para implantar el cambio deseado.

Para proporcionar herramientas que ayuden a recursos humanos Lewin en su modelo básicamente habla sobre la existencia de fuerzas que ayudan a que el cambio ocurra mientras que otras los impiden el cual lo llaman fuerzas impulsadoras y fuerzas restrictivas algunas de estas se dan por la falta de un buen

manejo o simplemente los trabajadores no están dispuestos al cambio para superar estos impedimentos y lograr que el cambio se muestra tres tipos de fases o etapas que debe entrar al cambio, para lograr el éxito tenemos el descongelamiento en donde el principal factor será reducir todas esas fuerzas que impiden el cambio que provocan que se mantengan en ese estado de inestabilidad como segundo paso se será trasladar el nuevo estado mediante la información y proporcionando nuevas herramientas de reentrenamiento del personal y por último el recongelamiento en donde se asimilara todo el conocimiento brindado para integrar todo lo aprendido siempre y cuando exista una motivación o una retribución positiva al lograr el objetivo.

2.4.2.3 Estrategias alternativas para superar la resistencia al cambio

Antes de recomendar enfoques concretos para vencer la resistencia, debería tenerse en cuenta tres conclusiones clave (Kreitner, 1996)

- Una organización debe estar preparada para el cambio
- El cambio en la organización logra un éxito más limitado cuando la alta dirección no consigue mantener informado al personal sobre el proceso de cambio
- Las percepciones o interpretaciones del cambio por parte de los empleados afectan notablemente a la resistencia.

Conociendo que es inevitable el cambio los líderes de hoy deben tener entendimiento de todo lo que les rodea y estar preparado al cambio es decisivo para tomar una decisión acertada al momento que se presente una situación que produzca inconsistencias, proporcionar una dirección clara evitando limitaciones en la información.

2.4.2.4. Resistencia al cambio y disonancia cognoscitiva

Si una persona o conjunto de ellas, recibe una información nueva, que difiere disuena de la inicial, y este diferencial no supera un umbral, la tendencia es a rechazarlo (Aguilar Lopez , 2003).

La disonancia es uno de los factores que perjudican a la organización esto ocurre cuando la persona encuentra incoherencias o simplemente pensamientos contradictorios que afectaran su forma de ser e influirá en la toma de decisiones basada en las creencias que la persona posea en ese momento.

2.4.2.5. Razones por la resistencia al cambio

La resistencia al cambio puede considerarse las razones por las que los empleados se resisten al cambio. Se enumeran a continuación diez formas de resistencia. . (Kreitner, 1996)

1. Resistencia del individuo para el cambio. Esta predisposición es algo muy personal y arraigado. Es una consecuencia de la manera en que uno aprende desde pequeño a manejar e cambio y la ambigüedad.

2. Sorpresa y temor a lo desconocido. Si se introduce de repente algunos cambios innovadores o radicalmente diferentes, los empleados que se vean afectados se llenan de temor ante las posibles implicaciones del cambio.

3. Clima de desconfianza. La confianza implica una fe reciproca en las intenciones y en la conducta de los demás. La desconfianza mutua puede condenar al fracaso a un cambio que, por lo demás, este bien concebido.

4. Temor al fracaso. Los cambios intimidadores en el trabajo pueden hacer que los empleados empiecen a dudar de sus capacidades. Las dudas sobre sí mismo socavan la confianza y ponen trabas al crecimiento y al desarrollo personal.

5. Perdida de estatus y/o seguridad en trabajo. Los cambios administrativos tecnológicos que amenazan con alterar las bases del poder o con eliminar puestos de trabajo suelen generar una fuerte resistencia.

6. Presión de los iguales. Quienes no se vean directamente afectados por un cambio pueden resistirlo activamente para proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.

7. Ruptura con las tradiciones culturales y/ o relaciones del grupo. Siempre que haya transferencias, promociones o reasignaciones de personas se desequilibra la dinámica cultural y grupal.

8. Conflictos de personalidad. Al igual que sucede cuando un amigo nos dice algo de lo que nos resentiríamos, la personalidad de los agentes de cambio puede generar resistencia.

9. Falta de tacto o inoportunidad. Puede producirse resistencia indebida si se introducen cambios de manera insensible en un momento poco oportuno.

10 Sistemas de compensación que no refuerzan. Los individuos se resisten cuando no prevén compensación positiva por el cambio.

El cambio de por sí ya es muy difícil enfrentar, cuando el entorno no es adecuado y existe factores que ayudan a que el cambio sea sinónimo de miedo cada persona es un mundo, y es el único que acepta o rechaza algo desconocido además sumándole que muchas veces se dejan influenciar por terceros ocasionando inestabilidad en la persona.

2.4.3. Desarrollo Organizacional

2.4.3.1. Definición

*Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquea su eficacia como grupo ya tomar medidas para hacer optima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa. (Guizar Montufar, 2013) **Citando Guzmán de la Garza.***

El desarrollo organizacional ayudara conocer cuál es la realidad de la empresa y estudiar el entorno en donde se desenvuelven los trabajadores de esa manera si llega a existir malos entendidos, bloqueos de comunicación entre las personas se podrá

actuar de manera eficaz a la vez se podrá entender cómo se maneja las relaciones de amistad y si son las adecuadas para generar un ambiente idóneo para cada individuo.

2.4.3.2. Importancia del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente. (Garzon Castrillon , 2005).

El desarrollo organizacional se basa en el crecimiento y desarrollo personal del trabajador en donde cada individuo sea capaz de enfrentar cualquier tipo de situación donde el principal objetivo es unificar y crear una herramienta efectiva para generar gente efectiva y con valores y habilidades idóneas, la actualización de conocimientos es primordial para mantener la calidad.

2.4.3.3. Cambio planeado

*Todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, es "el punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender el cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio. (Garzon Castrillon , 2005)
Citando Kurt Lewin.*

El cambio planeado es un proyecto debidamente analizado en donde se lo toma en forma de oportunidad y no como una amenaza, los cambios ocurren por fuerzas internas y externas, XX dependerá cual eficaz sean los agentes para actuar de manera eficiente al ocurrir un cambio inesperado que favorecerá al éxito del mismo.

2.4.3.4. La organización como sistema abierto

Considera sistema como un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o por partes que forman un todo complejo y unitario (Achilles de Faria Mello, 2004)

En tiempos muy remotos las organizaciones eran vista como sistemas cerrados actualmente con las investigaciones, no se puede tener el mismo pensamiento al no poder controlar fuerzas externas que están ocurriendo día a día es necesario que la empresa no trabaja con elementos aislados sino se debe trabajar con el todo por que cada proceso es importante y al fallar uno está dificultando a que no se logre los objetivos.

2.4.3.5. Estrategias generales para realizar cambios en sistemas humanos

Un elemento presente en todos los métodos para implantar el cambio planeado es la utilización consciente y la aplicación del conocimiento como un instrumento o herramienta para modificar patrones y prácticas instituidas. (Garzon Castrillon , 2005).

Para que el cambio ocurre es necesario tener en cuenta que no solo basta con planear, informar sino también es imprescindible que cada uno de los miembros sean capaces de tomar el cambio de forma personal, responsable y consciente para tener éxito.

2.5. Gestión de talento Humano

2.5.1.1. Definición

Es un nuevo enfoque donde las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007) .

En la actualidad se maneja un nuevo enfoque dirigido primordialmente al capital humano en donde las empresas ya no ven a los trabajadores como un apéndice de las maquinas si no como un ente individual que necesitan estar en un entorno adecuado para desarrollar su conocimiento y habilidades.

2.5.1.2. Proceso de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos, los seis procesos básicos de la ARH son según (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2009).

- 1. Procesos para integrar personas.** Son procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección del personal.
- 2. Proceso para organizar personas.** Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de cargo.
- 3. Procesos para recompensar a las personas.** Son los procesos para incentivar a las personas para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones.
- 4. Procesos para desarrollar personas.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- 5. Proceso para retener a las personas.** Son los procesos para crear las condiciones ambientales, psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la cultura organizacional.

- 6. Procesos para auditar a las personas.** Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas. Incluyen banco de datos.

Recursos humanos es fundamental para cualquier organización ya que ellos cumplen con procesos sumamente importantes y tomando en cuenta que cada proceso es un todo y que al momento de fallar un proceso todos los demás llegan a desfavorecer, no solo se debe tratar conocimiento sino también comportamiento evitar frustraciones y mantener motivados al personal con su justa remuneración y un ambiente propicio.

2.5.1.3. Administración de los talentos y del capital intelectual

Dentro de este nuevo enfoque estructural y cultural los gerentes de línea ahora asumen nuevas reusabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2009)

Para que una organización sea completa se requiere planeación y coordinación para satisfacer objetivos, a través de esfuerzos la administración no solo requiere un control continuo si no a la vez poner atención al personal y al conocimiento que posee por que la hablar de capital intelectual hablamos activos intangibles que aprovechan las empresas para el éxito.

2.5.1.4. Planificación estratégica de recursos humanos

La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. (Chiavenato I. , Gestion de Talento Humano, 2009).

Desde el principio una organización debe encaminar sus procesos con paso firme es necesario cumplir con algunos aspectos, conocer el ser de la organización, tener claro la misión y visión, investigar en que mercado está posicionado y cuáles son sus fortalezas y debilidades será esencial para tomar decisiones y poder seguir sobreviviendo en este mundo tan cambiante y que se requiere actuar con rapidez.

2.5.1.5. Gestión por competencias

Es un modelo integral de gestión de recursos humanos que contribuyen a esta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollado las competencias que dan valor agregado a las empresas brindándoles la diferenciación una ventaja competitiva. (Gonzalez Ariza, 2006).

La gestión por competencias es un proceso que ayuda a identificar las habilidades y capacidades de un individuo por medio de un perfil o competencias que son requeridas en ese puesto de trabajo de esa manera aprovechar cualidades que los integrantes posean para enriquecer y mejorar el puesto de trabajo.

2.5.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como grupo) actúan en las organizaciones. (Alles, 2008) Citando a Davis y Newstron

El comportamiento se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esta conducta e el desempeño de esta. (Alles, 2008) Citando a Robbins

Las personas al momento de ingresar a una organización el principal miedo que se encuentran es cómo será el clima en la organización y tomando en cuenta que es uno de los principales factores para la rotación de personal es necesario conocer

cómo está el comportamiento en la organización y de qué manera está influyendo en el personal.

2.5.2.1. Indicadores básicos para medir el comportamiento

***Desempeño:** Calidad y cantidad de los productos y servicios que se comercializan y nivel de satisfacción de los clientes.*

***Satisfacción laboral de los empleados:** Observable mediante los indicadores clásicos, tales como ausentismo, impuntualidad o rotación. Es factible además administrar encuestas específicas a los efectos de medir la satisfacción de los colaboradores.*

***Crecimiento y desarrollo personal:** Adquisición de nuevos conocimiento y competencias. (Alles, 2008).*

Para manejar un adecuado comportamiento se debe conocer que medios o indicadores son indispensables para la medición del mismo: el desempeño es favorable cuando el clima es el adecuado un trabajador motivado crea situaciones favorables para y para la organización obteniendo la tan anhelada satisfacción laboral y crecimiento personal.

2.5.2.2. Cultura Organizacional

Cultura Organizacional es una de los valores esenciales compartidos los cuales proveen mensajes explícitos de los comportamientos preferidos en la organización. (Alles, 2008) Citando a Cole.

Si la empresa desea crear un buen entorno en el trabajo es necesario crear una cultura organizacional en donde se comparta las mismas normas, hábitos y costumbres que propicien un ambiente relajado evitando tensiones entre compañeros de trabajo.

2.5.2.3. Las organizaciones y las personas que la integran

La organización es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Asimismo menciona cuatro características comunes a todas las organizaciones (Alles, 2008) citando a Kreitner y Kinicki.

Las organizaciones son sistemas sociales. Al estar gobernados con leyes y reglamentos se debería entender por una estructura estática y sin movimiento pese a que existe un organigrama u orden se debe entender que al ser un sistema centrado en los social debe ser dinámico.

Relación Ganar – Ganar. Considerando que la organización no puede funcionar sin personas que ayuden con la mano de obra y viceversa es necesario reconocer lo importante que son ambas partes y para que funcione en uno solo se tiene que tomar en cuenta un ganar / ganar en donde ambas salgan aventajadas con la mayor ganancia.

Ética. Cualquier trabajo, tarea o situación que se realice sin existir un factor moral que rijan lo que debe ser o lo que no debe hacer en ese momento lo único que dependerá una mala decisión será sus convicciones si no lo hace será muy complicado llegar a ganar.

Como crear un ambiente en donde tanto la empresa como los trabajadores puedan salir ganando primero recordando que la organización es un sistema social es decir que son unidades que tienen objetivos específicos y la principal misión es el ganar de las dos parte al no tener ese pensamiento será complicado llegar a las metas propuestas y reconocer que ese trabajan en un ambiente dinámicos y no estáticos.

2.5.3. Fundamentación teórica de la variable Dependiente

2.5.3.1. Motivación

2.5.3.2. Definición

Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

Se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. (Bateman & Snell, 2005)

Procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el individuo para la consecución de un objetivo (Robbins & Judge , 2009)

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Lopez, 2005)

Para retener al personal es necesario que se tenga un refuerzo positivo después de cada logro de esa manera el personal primero sentirá que forma parte de algo importante y que es reconocido por sus esfuerzos al tener una individuo motivado los beneficios serán ilimitados y obtendrán grandes resultados.

2.5.3.4. Tipos de motivación

Esta distinción se plantea en función:

- 1) Del tipo de fuente motivadora de los objetivos, recompensas o incentivos*
- 2) Del tipo de locus de control del sujeto sobre ella. (Rivas & Fernandez, 2012)*

•**La motivación extrínseca.** Está controlada por recompensas o incentivos que son independientes de la propia realización, y está bajo el control de otras personas.

Nos impulsa a realizar determinadas tareas porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones que recibimos a cambio.

•**La motivación intrínseca.** Se basa en la propia actividad, y cae bajo el control del propio sujeto.

Nos impulsa a hacer lo que realmente queremos hacer.

La motivación es un impulso que anima a una persona a realizar las tareas de manera eficiente, pero conocer qué tipo de motivación es la adecuada para impulsar

a la persona, dependerá cual sea su motivación en ese momento para saber cuál es impulso que necesita.

2.5.3.5. Factores de la motivación para producir es función de:

***Expectativas:** Fuerza del deseo para lograr objetivos individuales.*

***Recompensas:** Relación que se percibe entre productividad y logro de los objetivos individuales.*

***Relaciones entre expectativas y recompensas:** Capacidad que se percibe para influir en su propio nivel de productividad.*
(Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

Para estimular un refuerzo positivo es necesario conocer qué tipo de factores son necesarios para que la gente se sienta motivada las expectativas son importantes debido que las persona construye percepciones de lo que quieren o les gustaría tener, pero si estas no se llegan a cumplir es cuando los problemas comienzan, una persona entrega esfuerzo y tiempo y a la vez quiere sentirse reconocidos, y que mejor con una recompensa que compense todo el trabajo realizado.

2.5.3.6. Componentes de la motivación

***1.- Dirección.** Decisión de iniciar un esfuerzo para realizar una tarea y alcanzar un determinado objetivo.*

***2.- Amplitud o Intensidad.** Grado de esfuerzo que se emplea en una tarea.*

***3.- Persistencia.** Decisión de persistir y duración de ese esfuerzo.*
(Rivas & Fernandez, 2012) .

Para conocer realmente como trabaja la motivación primero la persona se construye un objetivo en cual debe ser alcanzables para evitar fracasos luego se mide el esfuerzo invertido para luego repetirlo de esa manera la motivación será continua.

2.5.3.7. Las tres premisas que explican la conducta humana

Según (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007):

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2. *La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.*

3. *La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.*

La conducta de cada individuo de alguna manera u otro es causada es decir las personas siempre actuaran dependiendo del estímulo que proporciono un individuo o una situación en el cual influirá en el comportamiento, para ello la organización debe tener claro que al proporcionar una motivación efectiva la respuesta será positiva.

2.5.3.8. Metas que motivan a las personas

Las metas en las cuales ayudan al individuo a motivarse en el trabajo (Bateman & Snell, 2005)

Las metas deben ser aceptables. No entrar en conflicto con los valores personales de ellos y que tengan razones para seguirla

Las metas deben ser retadoras pero alcanzables. Deben ser lo suficientemente elevadas como para inspirar un mayor desempeño, pero no demasiado como para que el personal nunca pueda alcanzarlas.

Las metas deben ser específicas, cuantificables y medibles. Las metas ideales no solo exhortan a los empleados a mejorar el desempeño, a comenzar hacerlo lo mejor posible, a aumentar la productividad, deben ser más parecidas a la entrega garantizada.

Así como las expectativas son una especie de objetivos que se visualiza la persona a través de percepciones que son emitidas en su propio criterio, también los objetivos para que se realicen deben establecer ciertos parámetros como deben tener una razón, porque se los va realizar cual es el propósito debe ser alcanzables es

decir se debe proponer metas que realmente las puedan cumplir, y ser medibles para posteriormente ver si son propicias volver hacer.

2.5.3.9. Teorías Motivacionales

Las teorías motivacionales son una fuente de información que brinda a la empresas modelar su forma de motivar al persona, al pasar de los año las teorías han evolucionado y cambiando constantemente tenemos teorías que la principal característica es la cohesión de las personas y que deben ser siempre controladas, actualmente teorías que se basan en los logros la satisfacción de las personas en mantener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo dependerá de la organización cual crea conveniente utilizar para mejorar la motivación en el trabajo.

La década de 1950 fue periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación, pues se formularon teorías específicas sobre ella, en términos de validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación de los empleados (Robbins & Judge , 2009)

1.- Investigación de Mc Clelland (Tª necesidades de Murray)

Murray considera que existen una amplia variedad de necesidades específicas que impulsan la conducta humana.

McClellan investiga con detenimiento tres de las necesidades propuestas por Murray, por ser especialmente importantes en el entorno organizacional como fuentes motivadoras de la conducta de los empleados: la necesidad de logro (nLog), la necesidad de poder o dominio (nDom) y la necesidad de afiliación (nAf):

-La necesidad de logro lleva a los sujetos a mejorar constantemente en su actividad. Implica el deseo de realizar las cosas del mejor modo posible, no para conseguir la aprobación o recompensa de agentes externos, sino para alcanzar la

propia satisfacción. Para evaluar esta necesidad McClellan utiliza el TAT (Test de la percepción temática)

Los sujetos con necesidad de logro prefieren tareas de dificultad intermedia que tengan una buena probabilidad de éxito, pero que al mismo tiempo supongan un desafío.

También estos sujetos prefieren asumir responsabilidades y situaciones que permitan un feedback rápido de su ejecución, lo que permite modificar la ejecución. McClellan ha mostrado que existe relación entre el crecimiento económico de las empresas y los niveles de necesidad de logro de sus empleados

La necesidad de poder. Implica el deseo de influir, persuadir y controlar a otras personas, para conseguir el reconocimiento. McClellan muestra que los sujetos que puntúan alto en esta necesidad prefieren situaciones competitivas y están más preocupados por ganar prestigio y poder que en realizar un trabajo eficiente.

La necesidad de afiliación. Hace referencia a la tendencia de los sujetos a asociarse con otras personas, a buscar el contacto social más o menos frecuente, y a formar grupos relativamente estables.

2. La jerarquía de necesidades de Maslow

Una de las principales teorías sobre la motivación fue la desarrollada por Abraham Maslow. La mayoría de sus escritos no tratan de la motivación en el trabajo. Fue al final de su vida cuando se interesó por las aplicaciones de su teoría.

Elabora una jerarquía de cinco tipos de necesidades que representa en forma de pirámide. Estas necesidades son:

A. Nivel inferior:

- 1) Necesidades fisiológicas: que son necesarias para la supervivencia del sujeto
- 2) Necesidades de seguridad: que implican el sentirse libre de amenazas en un entorno estable.

B. Nivel superior:

- 1) Necesidades sociales (amor, afecto, sentido de pertenencia, etc.).

- 2) Necesidades de estimación o autoestima.
- 3) Necesidades de autorrealización o auto actualización: es el deseo por la autosatisfacción.

Según Maslow, estas necesidades están ordenadas jerárquicamente según su importancia; por lo que la conducta estaría controlada por la necesidad del nivel más bajo que esté todavía insatisfecha.

La teoría de Maslow tiene numerosas implicaciones para la conducta laboral. La satisfacción de las necesidades más básicas, obligaría a la empresa a cambiar su estrategia organizacional, para cubrir las necesidades superiores de sus empleados.

3. Modelo de Mc Gregor

Mc Gregor ha trabajado en la aplicación del modelo de Maslow a la psicología de las Organizaciones. En su obra *El aspecto humano de las empresas* (1960), Mc Gregor contrapone:

La Teoría X: La teoría de la motivación tradicional de carácter mecanicista.

La Teoría Y: Una visión motivacional más humanista. En este nuevo modelo, resulta esencial la jerarquía de necesidades de Maslow, que Mc Gregor clasifica en tres niveles:

- a) Necesidades fisiológicas y de seguridad, b) necesidades sociales, c) necesidades de autorrealización.

Según la Teoría Y, la organización debe conseguir sus metas a la vez que intenta satisfacer las necesidades personales de sus empleados. Se trata de conjugar la satisfacción de las necesidades organizacionales con la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros. Es un proceso que consiste en crear oportunidades, eliminando obstáculos, y favoreciendo el desarrollo.

4. Teorías de valencias y expectativas

La primera teoría de valencias y expectativas es la elaborada por Vroom (1964), que considera que los niveles de esfuerzo del trabajador están en función de dos variables:

- 1) La valencia o valor percibido de los resultados.
- 2) La expectativa o creencia de que dicho esfuerzo llevará a la consecución de los resultados deseados.

Esta teoría no considera la historia de refuerzos o el impulso (drive), mientras que sí considera la preferencia por determinados resultados que pueden estar debidos a una necesidad.

Este modelo básico ha sido ampliado por varios autores como: Graen (1969), Porter y Lawler (1969) y Campbell y Pritchard (1976).

El modelo de Graen plantea que la ejecución y el desempeño del rol, dependen:

- De la percepción de la utilidad del camino-meta (que depende de la percepción del valor y de la expectativa).
- Y de las presiones internas y de los factores extrínsecos (presiones externas).

El modelo de Porter y Lawler (1968) introduce más complejidad en las variables. Según estos autores el nivel de esfuerzo que un empleado desarrollará en una tarea, es el producto de tres variables:

- 1) **Valencia o atracción (P+)**. Es el valor que da el empleado a un resultado específico que puede conseguirse en el trabajo, ya sea positivo o negativo. Por lo que adquiere importancia aquello con lo que el trabajador no está satisfecho.

2) **Instrumentalidad (R \square P+)**. Es el nexo entre el rendimiento y el premio, y el grado en que el empleado considera que determinado rendimiento le llevará a los premios deseados.

3) **Expectativa (E \square R \square P+)**. Es el nexo entre el esfuerzo y el rendimiento en el trabajo. Consiste en la percepción de la probabilidad que tiene el empleado de que, al realizar determinado esfuerzo, conseguirá el rendimiento deseado, (esto es, la relación entre la intensidad con que se intenta el trabajo y lo bien que se rinde).

A lo largo del tiempo los modelos de motivación han ido evolucionando desde el punto que los trabajadores eran vistos como una maquina más y que mientras más se los presionan mejor rendirán a otros modelos en los cuales el trabajadores es lo esencial en la vida organizacional dependiendo cual sea la teoría sin duda muchas han ayudado a conocer más profundamente a la motivación como tenemos la pirámide de Maslow todos, en las cuales mientras una no se satisfaga será difícil pasar a otra se tiene desde la primordiales o básicas hasta de reconocimiento personal otras teoría relevantes son la teoría x y y en la actualidad ya no se utiliza con frecuencia pero se sigue percibiendo al trabajador como un ente que debe trabajar en cualquier condición y a la vez que un trabajador motivado será mejor que uno desmotivado no se encuentre dependerá que tipo de motivación tenga para ejercer algún refuerzo así tenemos el modelo de Maclelland que nos habla que la motivación tenemos tres ejes y las personas lo harán no por recompensa sino por el gusto de hacer sin duda existe muchos modelos los cuales ayudaran a conocer cómo se maneja la motivación la idea principal no es escoger una sola sino adaptarle al medio y abstraer lo principal y variando de la necesidad de la organización aplicarlos y ver resultados.

2.6. Hipótesis

Un inadecuado Liderazgo incide en la motivación en los colaboradores del área operativa en la empresa Ecuatran S.A. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis

2.7.1. Variable Independiente

Liderazgo

2.7.2. Variable Dependiente

Motivación

CAPÍTULO III

Metodología de Investigación

3.1 Enfoque

La presente investigación tendrá resultados enfocados de manera Cualitativa debido que se podrá entender el liderazgo en la empresa Ecuatran S.A. y analizar si influye en la motivación.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Porque la información obtenida de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, permitirá determinar aquellos factores que están incidiendo de manera directa en las variables y que posteriormente será analizado estadísticamente y comprobado si el liderazgo incide en la motivación.

3.1.2. Enfoque cualitativo

La investigación se realizará desde la fuente misma donde permitirá comprender las dos variables y comprobar las hipótesis de la investigación, si el liderazgo influye directamente con la motivación del personal.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Modalidad de campo

Se realizó en el sitio donde se desarrolla la investigación Ecuatran S.A. específicamente el área operativa y se pudo obtener toda la información necesaria para conocer la realidad en la organización mediante técnicas de recolección de información.

3.2.2. Modalidad Bibliográfica Documental

Se utilizó artículos científicos de diferentes revistas: scielo, google académico los cuales la mayoría se utilizara en la contextualización de liderazgo y motivación por otra parte un determinado número de artículos para el desarrollo de los antecedentes investigativos; para obtener un respaldo legal se acudió a la Constitución del

Ecuador, Código de trabajo, finalmente se revisaron libros de renombre para reforzarlas conceptualizaciones de las variables en estudio.

3.3 Nivel o tipo de investigación

El nivel de investigación se tomará el nivel exploratorio. Descriptivo y Correlacional

3.3.1. Nivel de investigación exploratorio

Se estudiará a fondo la problemática planteada liderazgo y la motivación del personal de la empresa Ecuatran S.A. y así obtener la mayor información en menor tiempo y recabar conocimiento de los temas en investigación, que permita establecer contacto directo con la realidad a fin de conocer a fondo el tema.

3.3.2. Nivel de investigación descriptivo

Es un estudio para determinar las características más notables de la investigación que perjudiquen a la organización a través de la descripción de actividades, objeto, procesos y persona mediante técnicos de observación, y recolección.

3.3.3. Nivel de investigación correlacional

Porque ayudará a medir la relación existente entre las dos variables e identificar la realidad del contexto y midiendo la asociación de ambas permitirá observar las estrategias que se tomará para resolver el problema.

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

El proyecto de investigación Liderazgo en la motivación del área operativa en la Empresa Ecuatran S.A del Cantón Ambato, Provincia Tungurahua tiene la población de 150 trabajadores del área operativa.

3.4.2. Muestra

Dado el número limitado de la población, la investigación se aplicará en su totalidad

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1. Variable Independiente: Liderazgo

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Items básicos	Técnica / Instrumento
<p><u>Liderazgo</u> Conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización" (Sanchez, Yoandra, & Sahilyn, 1999)</p>	Habilidades	Sociales Cognitivas	¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás? ¿Considera Ud. ¿Que el líder posee un adecuado liderazgo en los grupos de trabajo?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Comunicación	Abierta Cerrada	¿Considera Ud. ¿Que existe comunicación abierta con su supervisor?	Aplicado: Área operativa
	Objetivo	Cumplimiento	¿Considera Ud. que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos?	
	Propósito	General Específico	¿Considera Ud. que el propósito de la organización es difundida por su supervisor?	

Cuadro N° 1: Operacionalización de la variable independiente

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: Ecuatran

3.5.2. Variable dependiente: Motivación

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Items básicos	Técnica / Instrumento
<p><u>Motivación</u></p> <p>Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Lopez, 2005)</p>	<p>Compromiso</p> <p>Comportamiento</p> <p>Objetivos</p>	<p>Afectivo</p> <p>Normativo</p> <p>Individual</p> <p>Grupal</p> <p>Organizacional</p> <p>Operativos</p> <p>Individuales</p>	<p>¿Considera Ud. que existe lazos emocionales con sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Considera Ud. Que su supervisor reconoce su esfuerzo?</p> <p>¿Considera Ud. Que su supervisor le ofrecen un trato equitativo?</p> <p>¿Cree Ud. que su compromiso con la organización ha generado un sentimiento de permanencia en la institución?</p> <p>¿Considera Ud. que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?</p> <p>¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral?</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Aplicado: Área operativa</p>

Cuadro N° 2: Operacionalización de la Variable Dependiente
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: Ecuatran

3.6 Técnicas e Instrumentación de la información

3.6.1. Técnica. La Encuesta

La encuesta es una técnica que se utiliza para recoger información y datos específicos, del tema de liderazgo y la motivación en el área operativa, y se diseñan preguntas centrales para conocer la realidad del entorno, se pueden elaborar diversas preguntas que están dirigidas a la población o muestra donde se está realizando la investigación, la encuesta permite conocer opiniones y comportamientos de los individuos.

3.6.2. Instrumentos. Cuestionario

Es una herramienta eficaz para la búsqueda general de un tema específico que ayuda a integrar información necesaria para llegar a los objetivos planteados al comienzo de la investigación. La aplicación es a todos los colaboradores del área operativa de la empresa Ecuatran S.A. el cuestionario tiene preguntas cerradas que permitirán que las respuestas sean precisas y directas posteriormente se realizará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y posteriormente se plantearán conclusiones, recomendaciones y dar solución al problema.

3.6.3. Validez y confiabilidad

Tiene validez y confiabilidad debido que todas las técnicas de recolección son de carácter científico además hubo un seguimiento profundo en cada uno de los capítulos porque se utilizó el método del juicio de expertos los cuales después de la revisión emitieron los correctivos necesarios en la investigación.

3.7. Recolección de información

Para la validación del plan de recolección conviene contestar a las siguientes preguntas:

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para determinar la incidencia que tiene el liderazgo en la motivación en la empresa Ecuatran S.A.
¿A qué personas?	Personal de producción en la empresa Ecuatran S.A.
¿Sobre qué aspectos?	El liderazgo en la motivación
¿Quién?	Investigadora: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda
¿Cuándo?	La investigación será desarrollada en el periodo Octubre 2016-Marzo 2017.
¿Cuál es el lugar de recolección de la información?	Ecuatran S.A.
¿Cuántas veces?	Una vez.
¿Qué técnicas de recolección?	Mediante la aplicación de un cuestionario
¿Con qué?	Encuesta

Cuadro N° 3: Recolección de información

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: Ecuatran

3.8. Plan para el procesamiento y el análisis

Para el desarrollo de la investigación se trabajó de manera sistemática para elaborar todo el proceso de recolección de datos, basándose en una técnica, que fue la encuesta y a través del cuestionario fundamentándonos en las variable dependiente e independiente las cuales se obtuvo preguntas cerradas la cual se aplicó al personal de Ecuatran, la técnica se aplicó de modo responsable que permita desarrollar la investigación en un ambiente favorable y obtener datos reales y concisos que posteriormente se realizó el análisis y tabulación de los resultados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Pregunta N. 1. ¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	4	3%
De Acuerdo	53	35%
Desacuerdo	80	53%
Totalmente desacuerdo	13	9%
Total	150	100%

Tabla N° 1 : Habilidades para relacionarse
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: La Encuesta



Gráfico N° 5 Habilidades para relacionarse
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: La Encuesta

Análisis: De las encuestas aplicadas a los trabajadores con un 3% manifiestan que están totalmente de acuerdo que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás, mientras tanto el 35% están de acuerdo, el 53% están en desacuerdo y el 9% están totalmente desacuerdo.

Interpretación: Un gran porcentaje de las personas encuestadas están en desacuerdo que sus líderes poseen algunas habilidades, es decir no se encuentran en porcentaje óptimo y se debería tomar medidas para el mejor desempeño de los líderes.

Pregunta N. 2. ¿Considera Ud. Que el líder posee un adecuado liderazgo en los grupos de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	18	12%
De Acuerdo	30	20%
Desacuerdo	98	65%
Totalmente desacuerdo	4	3%
Total	150	100%

Tabla N° 2: Conocimiento de cómo liderar

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

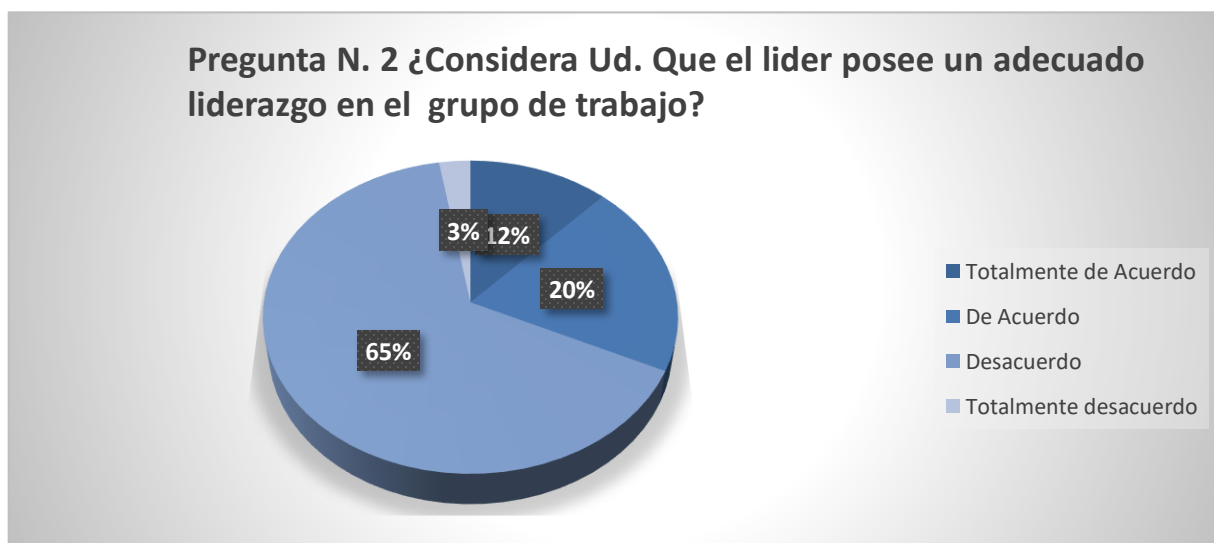


Grafico N° 6 Conocimiento de cómo liderar

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: Un 12 % está totalmente de acuerdo de que existe un adecuado liderazgo en el grupo de trabajo, mientras un 20% está de acuerdo, un 65 % está en desacuerdo y un 3% está totalmente desacuerdo.

Interpretación: La gran mayoría de encuestados creen que su supervisor no posee conocimiento de liderar a personas, influyendo a que el personal se sienta no comprometido con la organización, se debe reforzar la manera en el cual los supervisores transmiten el liderazgo.

Pregunta N. 3. ¿Considera Ud. ¿Que existe comunicación abierta con sus supervisores?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	65	43%
De Acuerdo	58	39%
Desacuerdo	22	15%
Totalmente desacuerdo	5	3%
Total	150	100%

Tabla N° 3 Comunicación

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

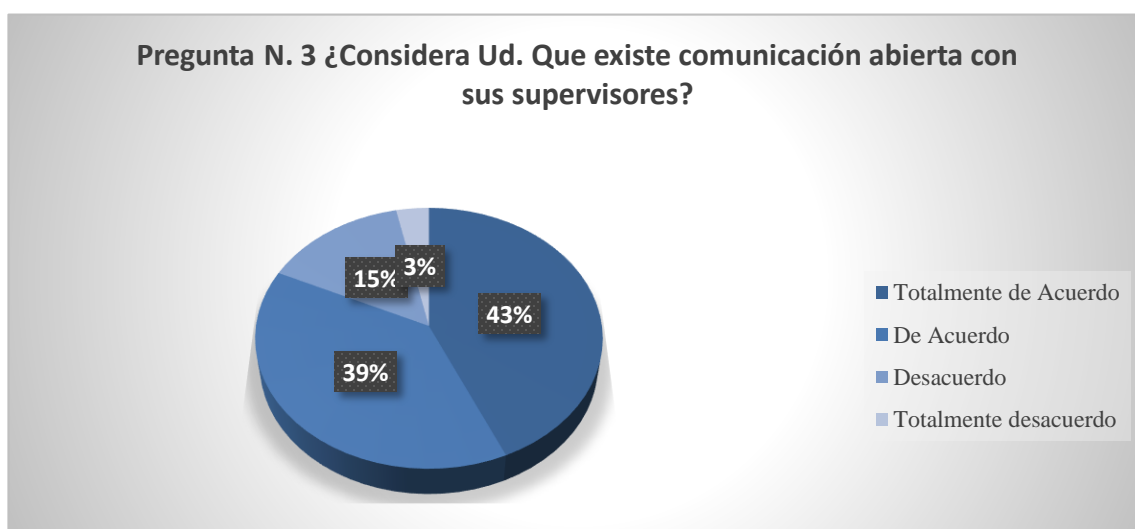


Grafico N° 7 Comunicación

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: Del 100% de los encuestados el 43% manifestó que están totalmente de acuerdo que su supervisor posee una comunicación abierta, el 39 % considera que está de acuerdo, un 15% en desacuerdo y un 3% está completamente en desacuerdo.

Interpretación Un porcentaje cercano a la mitad está de acuerdo que sus supervisores poseen gran facilidad de comunicación contribuyendo a que la relación entre miembros sea efectiva y los objetivos claros, pero es necesario reforzar ya que todavía un mínimo de personas percibe que su supervisor no tienen facilidad de comunicarse con otros.

Pregunta N. 4. ¿Considera Ud. que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	16	11%
De Acuerdo	46	31%
Desacuerdo	85	57%
Totalmente desacuerdo	3	2%
Total	150	100%

Tabla N° 4 Cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

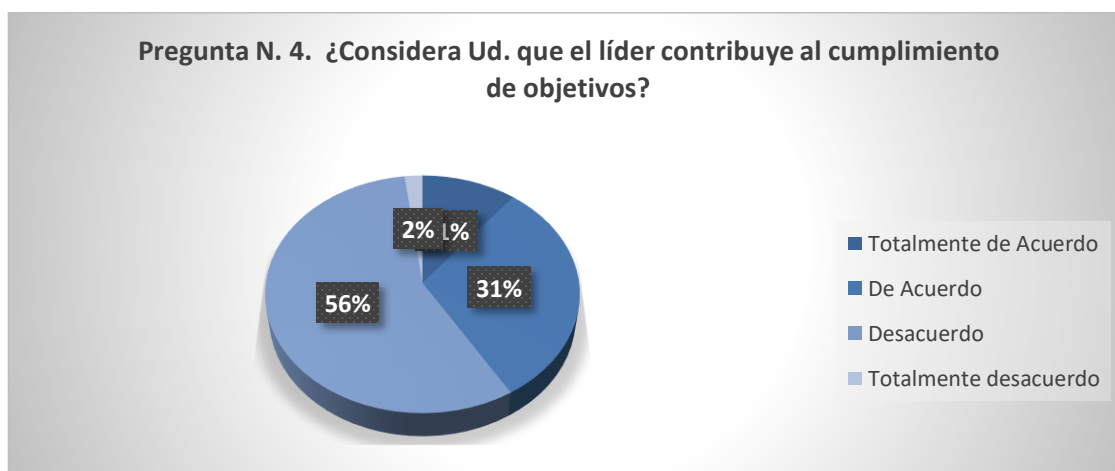


Gráfico N° 8 Cumplimientos de objetivos

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: El 57% está en desacuerdo que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos mientras que un 31 % considera que están de acuerdo, un 11% está totalmente de acuerdo y un 2 % manifiesta que está totalmente en desacuerdo provocando que la productividad sea deficiente.

Interpretación: La gran mayoría de personas encuestadas consideran no estar de acuerdo que su líder o supervisor provocando que la productividad sea deficiente.

Pregunta N.5. ¿Considera Ud. que el propósito organizacional difunde su supervisor?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	36	24%
De Acuerdo	85	57%
Desacuerdo	26	17%
Totalmente desacuerdo	3	2%
Total	150	100%

Tabla N° 5 Propósito Organizacional

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

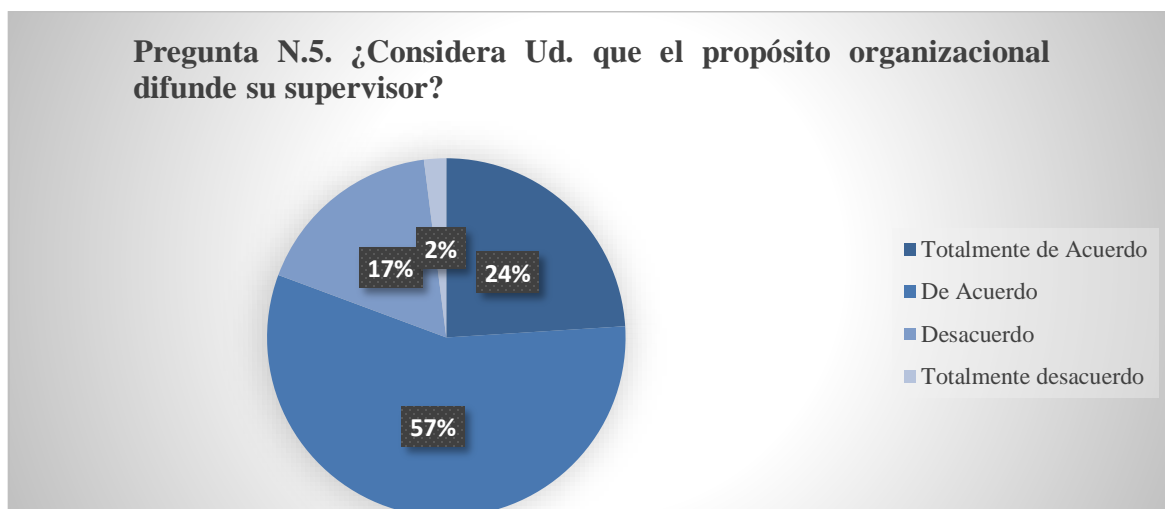


Gráfico N° 9 Propósito Organizacional

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: Los resultados obtenidos arrojan que con un 57% están de acuerdo que su supervisor sabe difundir el propósito organizacional, un 24% considera que están totalmente de acuerdo, un 17% están es desacuerdo y un 2 % está en total desacuerdo.

Interpretación: Los líderes necesitan poseer una gran característica, saber direccionar a los grupos de trabajo al propósito general, en la encuesta la mayoría del personal está de acuerdo que su líder difunde y da a conocer le propósito global de la organización evitando que exista confusión, aunque un mínimo número de encuestados cree que el supervisor no difunde el propósito, se debe dar un seguimiento para evitar un clima de incertidumbre y objetivos pocos claro.

Pregunta N.6.¿Considera Ud. que existe lazos emocionales con sus compañeros de trabajo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	28	19%
De Acuerdo	76	51%
Desacuerdo	40	27%
Totalmente desacuerdo	6	4%
Total	150	100%

Tabla N° 6 Lazos Emocionales

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

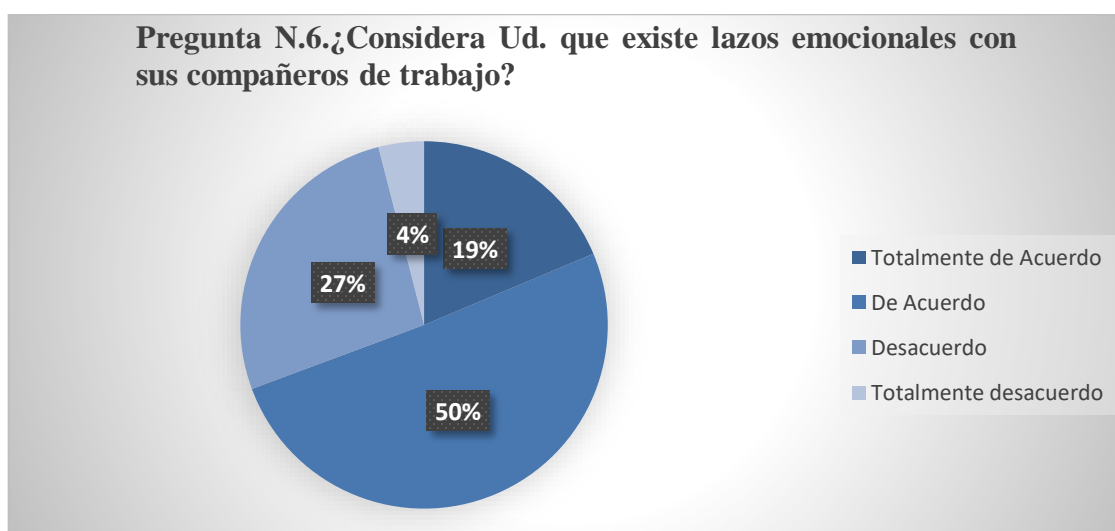


Gráfico N° 10 Lazos Emocionales

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: Del 100 % de los colaboradores encuestado el 51 % está de acuerdo que existe lazos emocionales entre sus compañeros de trabajo, un 27% está en desacuerdo, un 19% está totalmente de acuerdo y un 4% está en total desacuerdo.

Interpretación Una gran cantidad de trabajadores están de acuerdo que dentro de la organización existe buenas relaciones entre compañeros de trabajo que ayuda a crear un vínculo adecuado y consiguiendo un ambiente laboral confortable pero además se debe considerar que existe un mínimo número de personas las consideran que el ambiente en donde se desenvuelve no es el adecuado que pueden repercutir en la satisfacción del trabajador y en la productividad.

Pregunta N.7. ¿Considera Ud. Que sus supervisores reconoce su esfuerzo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	33	22%
De Acuerdo	61	41%
Desacuerdo	39	26%
Totalmente desacuerdo	17	11%
Total	150	100%

Tabla N° 7 Esfuerzo

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

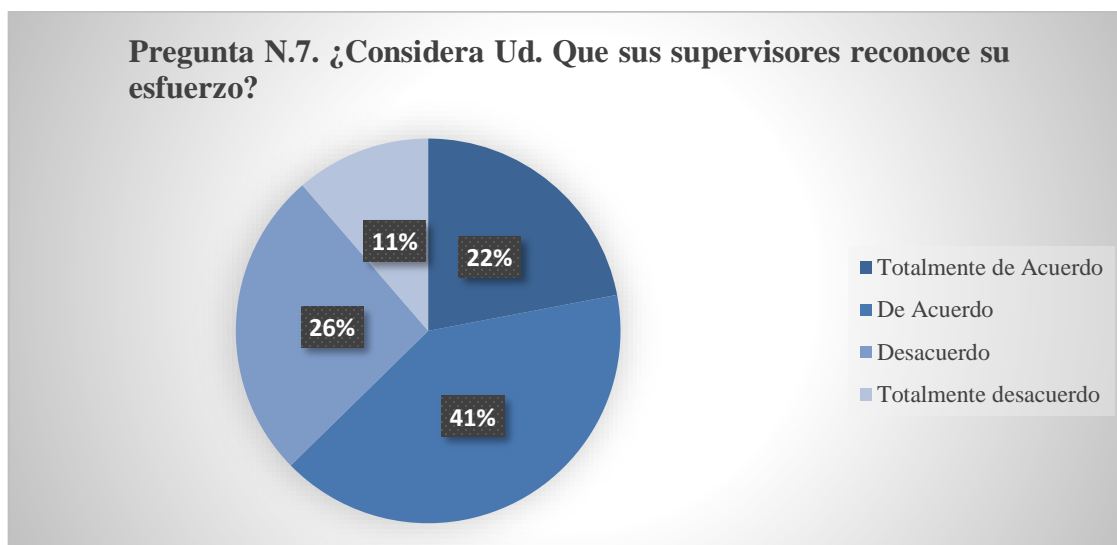


Gráfico N° 11 Esfuerzo

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: De los 150 colaboradores encuestados el 41% manifiesta que está de acuerdo que su supervisor reconoce su esfuerzo, un 26 % está en desacuerdo, un 22 % está totalmente de acuerdo y un 11% considera que el líder no reconoce su esfuerzo en el trabajo.

Interpretación: Dentro del análisis de las encuestas la gran mayoría de persona está de acuerdo que su supervisor reconoce su esfuerzo al momento de realizar sus tareas cotidianas generando que el personal se sienta motivado y se refuerce actitudes y comportamiento deseados por organización, aunque es preciso mencionar que existe un apreciable número de personas las cuales perciben que no están recibiendo el reconocimiento que se merecen provocando un clima inadecuado y que el personal no se sienta identificado con la organización afectando a la consecución de objetivos.

Pregunta N. 8. ¿Considera Ud. Que sus supervisores le ofrecen un trato equitativo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	31	21%
De Acuerdo	71	47%
Desacuerdo	40	27%
Totalmente desacuerdo	8	5%
Total	150	100%

Tabla N° 8 Trato equitativo

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta



Gráfico N° 12 Trato Equitativo

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: De las encuestas realizadas a los colaboradores del área operativa el 47% están de acuerdo que su supervisor le ofrece un trato equitativo en el trabajo mientras que un 27 % asegura que está en desacuerdo, el 21 % están totalmente de acuerdo, y el 5 % manifiesta que está totalmente desacuerdo.

Interpretación: Se puede apreciar que en la mayoría de encuestados están de acuerdo que el supervisor ofrece un trato justo y equitativo entre los miembros del grupo que genera un ambiente propicio para la realización de las actividades a la vez se debe tratar el porcentaje mínimo en donde consideran que no sienten que se esté actuando de manera equitativa provocando un sentimiento de favoritismo que afecta en la productividad.

Pregunta N. 9. ¿Cree Ud. que su compromiso con la Institución genera un sentimiento de permanencia en la institución?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	88	59%
De Acuerdo	41	27%
Desacuerdo	17	11%
Totalmente desacuerdo	4	3%
Total	150	100%

Tabla N° 9 Sentimiento de permanencia
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: La Encuesta

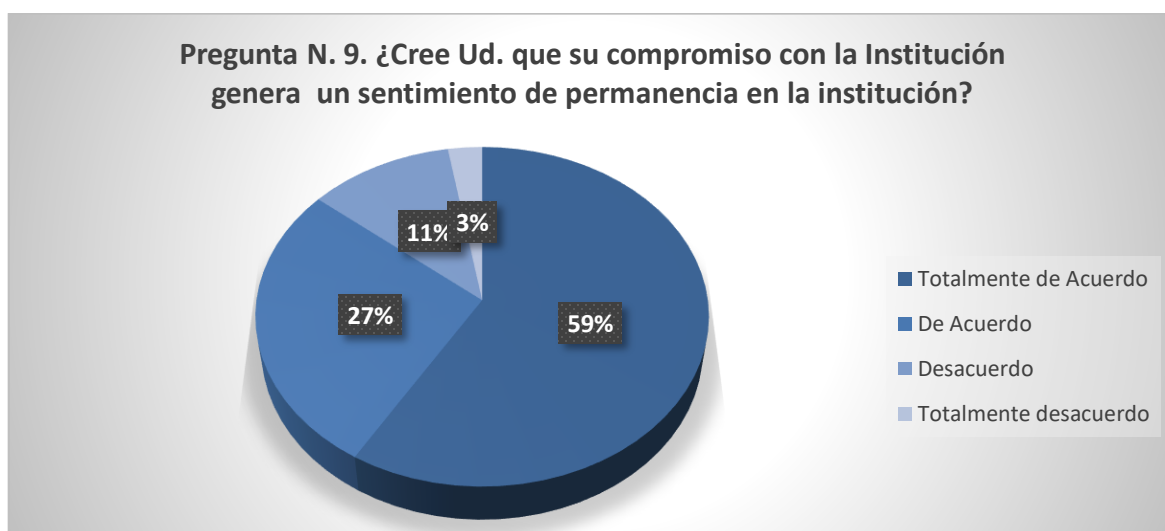


Gráfico N° 13 Sentimiento de permanencia
Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth
Fuente: La Encuesta

Análisis: Del 100% de los encuestados el 59% está de acuerdo que su compromiso con la institución genera un sentimiento de permanencia, el 27 % considera que está totalmente de acuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo en que su compromiso genere sentimiento de permanencia.

Interpretación: De la información recolectada se evidencia que los trabajadores en su mayoría tienen un sentimiento de permanencia en la organización es decir se sienten orgullosos y encuentran un sentido especial al brindar sus habilidades a la empresa, en tanto un mínimo porcentaje considera que no siente compromiso por la organización se debe tomar medidas para precautelar a las personas que de alguna manera no tienen el sentimiento de permanencia que podría generar ausentismo y rotación de personal.

Pregunta N. 10. ¿Considera Ud. ¿Que sus objetivos personales u organizacionales

Pregunta N. 10? Considera Ud. ¿Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	31	21%
De Acuerdo	20	13%
Desacuerdo	94	63%
Totalmente desacuerdo	5	3%
Total	150	100%

Tabla N° 10 Objetivos

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

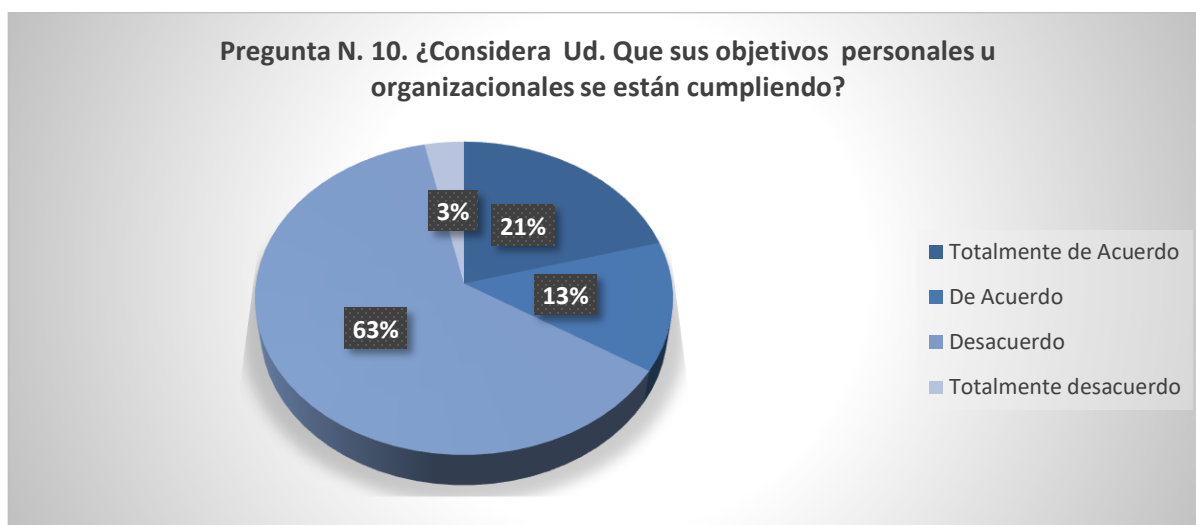


Gráfico N° 14 Objetivos

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: De los 150 trabajadores encuestados en 63% manifestó que estar en desacuerdo que sus objetivos tanto personales como organizacionales se están cumpliendo, el 21% está totalmente de acuerdo, el 13% está de acuerdo y el 3% considera que está totalmente en desacuerdo que sus objetivos se estén cumpliendo.

Interpretación: En la encuesta la mayoría del personal manifiesta que sus objetivos no se están realizando, Generando pocas ganas de trabajar generando que los niveles no sean óptimos, ya que la mayoría sienten que sus objetivos no se están cumpliendo provocando que el trabajador no se sienta conforme.

Pregunta N. 11. ¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente Motivado	26	17%
Motivado	25	17%
Desmotivado	88	59%
Totalmente Desmotivado	11	7%
Total	150	100%

Tabla N° 11 Nivel de Motivación

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

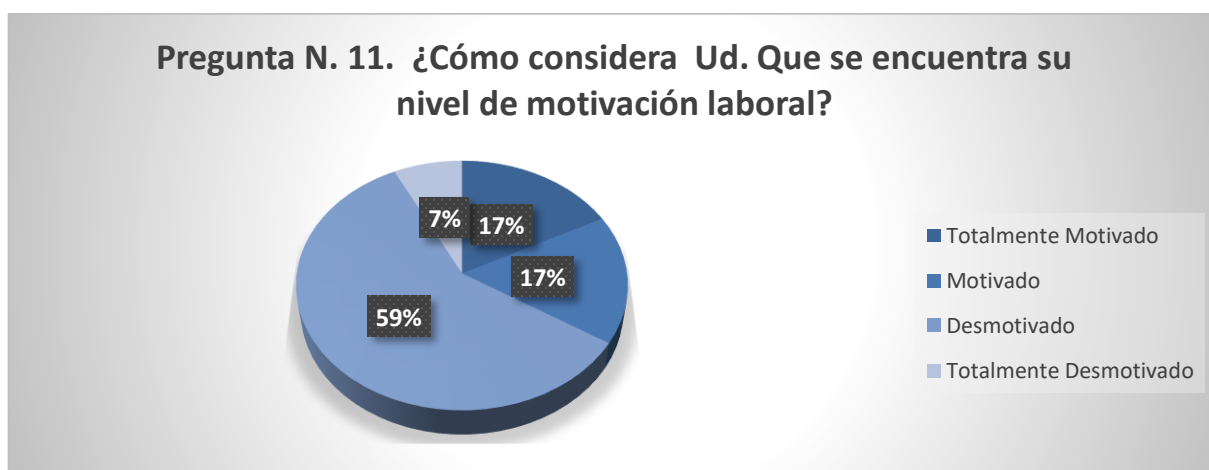


Grafico N°15: Nivel de Motivación

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Fuente: La Encuesta

Análisis: De las personas encuestadas el 59% considera que están desmotivadas, un 17% manifiesta que está totalmente motivado, el 17% están motivados y un 7% asegura que está totalmente desmotivados.

Interpretación: En la organización los trabajadores para que se sientan comprometidos es necesario que posean un nivel alto de motivación en la encuesta realizada arrojó que el personal está desmotivados generando un ambiente inadecuado y disminuyendo el nivel de satisfacción en los trabajadores.

4.2. Verificación de la hipótesis

El Liderazgo incide en la motivación de los colaboradores del área operativa de la empresa Ecuatran S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.3. Modelo Lógico

4.3.1. Hipótesis nula

Ho: El liderazgo NO incide en la motivación de los colaboradores del área operativa de la empresa Ecuatran S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.3.2. Hipótesis alternativa

Hi: El liderazgo SI incide en la motivación de los colaboradores del área operativa en la empresa Ecuatran S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

4.4. Modelo Matemático

Ho: $O = E$

Ha: $O \neq E$

Dónde

χ^2_c = Chi cuadrado

\sum = Sumatorio

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada

4.5. Modelo Estadístico

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

4.5.1. Nivel de Significación, grados de libertad, regla de decisión

Grados de Libertad

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Filas
Pregunta 1					1
Pregunta 2					2
Pregunta 10					3
Pregunta 11					4
Columnas	1	2	3	4	

Tabla N°12: Grados de libertad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Para hallar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula

$$V = (f-1) (c-1)$$

$$V = (4-1) * (4-1)$$

$$V = 3 * 3$$

$$V = 9$$

Para un nivel de significación se utiliza $\alpha = 0.05$ y nueve grados de libertad se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor de $\chi^2 \leq$ (menor o igual) al valor de caso contrario se la rechazara y se aceptara la hipótesis alterna.

Distribuciones del χ^2

Grado de significación

$$\alpha = 0.05$$

En dónde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada

O-E = Frecuencia Observadas - Frecuencias Esperadas

O-E²/E = Resultados de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperada

4.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos

4.6.1. Frecuencias Observadas

	ALERNATIVAS				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Subtotal
Pregunta N. 1. ¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?	4	53	80	13	150
Pregunta N. 2. ¿Considera Ud. Que existe conocimiento sobre como liderar un grupo de trabajo?	18	30	98	4	150
Pregunta N. 10. ¿Considera Ud. Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?	31	20	94	5	150
Pregunta N. 11. ¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral?	26	25	88	11	150
SUBTOTAL	79	128	360	33	600

Tabla N°13: Frecuencia observada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

4.6.2. Frecuencias Esperadas

	ALTERNATIVAS				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Subtotal
Pregunta N. 1. ¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?	19,75	32	90	8,25	150
Pregunta N. 2. ¿Considera Ud. Que existe conocimiento sobre como liderar un grupo de trabajo?	19,75	32	90	8,25	150
Pregunta N. 10. ¿Considera Ud. Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?	19,75	32	90	8,25	150
Pregunta N. 11. ¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral?	19,75	32	90	8,25	150
SUBTOTAL	79	128	360	33	600

Tabla N°14: Frecuencia Esperada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

4.6.3. Calculo de X_c^2

Grados de libertad	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	12,266	14,3202	12,8381	11,2449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2373
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0231	18,5493
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	26,6848	21,0441
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071

Tabla N° 15: Calculo $[X_c(c)]^2$

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

4.6.4. Comprobación de la hipótesis

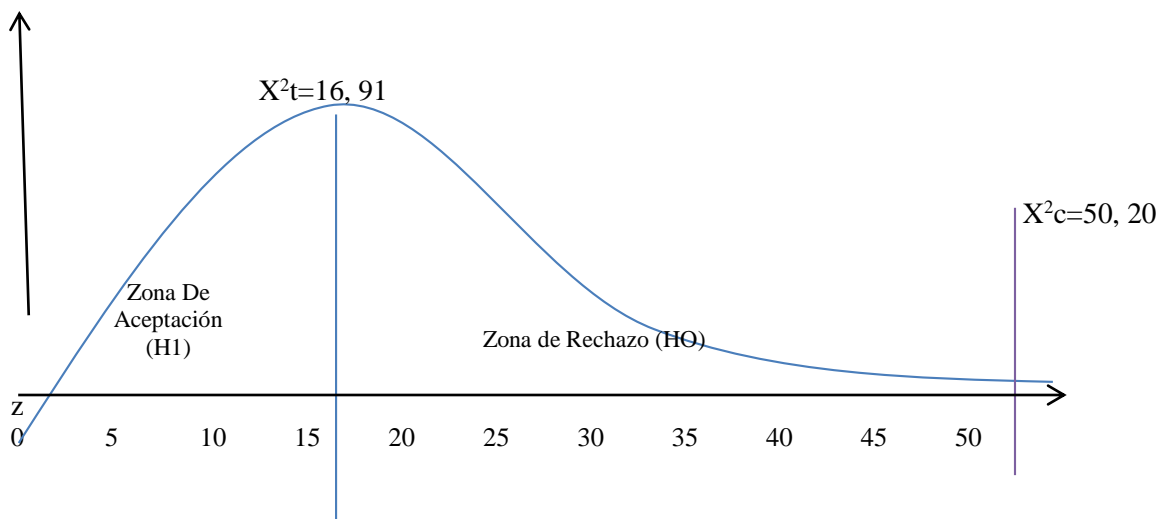


Grafico N° 16: Campana de Gauss

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado (Chi real): 50,20

Valor de la tabla (Chi teórico): 16,91

CONCLUSIÓN

Con grado de libertad 9 y 95% de confiabilidad se concluye: El valor de $X^2_c=50,20 > X^2_t=16,91$ de esta forma se acepta la hipótesis alterna, es decir se confirma que el liderazgo si incide en la motivación del área operativa de la empresa ECUATRAN S.A. del cantón Ambato provincia de Tungurahua.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y REMOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación planteada se concluye que el liderazgo si influye en la motivación de los trabajadores del área operativa de la Empresa Ecuatran S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- Los trabajadores se encuentran en desacuerdo que se emplee un adecuado manejo de liderazgo, perjudicando al entorno del trabajo, y a la consecución de objetivos además el tipo de liderazgo que se maneja es democrático
- El tipo de liderazgo que se evidencia dentro de la empresa Ecuatran S.A. es el liderazgo Democrático
- En la organización los trabajadores no se encuentran motivados desencadenando que los miembros no estén comprometidos con su trabajo, y se vea reflejado en un desempeño deficiente y retrasos en los procesos.
- En las demás preguntas se debe mejorar las habilidades ya que en los indicadores se encuentran en puntaje de acuerdo y no altamente de acuerdo donde se visualiza que los supervisores deben poseer más conocimientos de como liderar para brindar un adecuado ambiente de trabajo y poder llegar a cada uno de los trabajadores.

5.2. RECOMENDACIONES

- Para mejorar el liderazgo es fundamental crear un programa de supervisores que ayuden a mejorar habilidades y a potenciar las que ya tienen, profundizar en el tema y proporcionar herramienta al supervisor sobre liderazgo, además realizar reuniones individuales entre supervisores y trabajadores, conocer la realidad en que se encuentra y generar el cambio si es necesario.
- Crear actividades complementarias de recreación para mejorar habilidades de comunicación entre las personas que influencia de manera directa a la motivación de los trabajadores
- Dentro de la empresa para llegar a cada de los miembros es necesario combinar los tipos de liderazgo en la organización esto será clave para manejar individualmente a la persona y dirigir al éxito de la organización.
- Crear un programa de seguimiento en cuestión del liderazgo y motivación de esa manera se visualizará si los resultados fueron óptimos.

Bibliografía

- Achilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque Integral*. Mexico D.F. : LIMUSA, S.A. .
- Aguilar Lopez , J. (2003). *Gestion del Cambio*. Barcelona , Santa Perpetua de Mogoda: Editorial Ariel, S.A. .
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica .
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administracion un nuevo panorama competitivo*. MEXICO D.F: McGraw-Hill.
- Borghino, M. (2012). *El arte de dirigir Construya el liderazgo en su interior*. Mexico: Grijalbo.
- Brojt, D. (2005). *Project Management Un enfoque de liderazgo y ejecucion de proyectos en la empresa paa aplicar el lunes por la mañana*. Mexico: Granica .
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.f: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Forbes. (Domingo de Marzo de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/#gs.SIZL=Dc>
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional Transformacion y administracion efectiva al cambio*. Mexico D.F: Mc Graw- Hill /interamericana Editores S.A.
- Garzon Castrillon , M. A. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado*. bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). Liderazgo transformacional determinante en la motivacion intrinseca de los seguidores. *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 63.
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion Basados en Competencias* . Colombia , Barranquilla: Ediciones UNINORTE.
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Universidad San Francisco de Quito*, 128.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Heifetz, R., Grashow, I., & Marty, L. (2012). *La practica del liderazgo adaptativo*. Mexico: Paidós.
- Hernandez, P. (s.f.). El impacto del liderazgo en la motivacion para la eficiencia en el servicio publico SEDESOL DE PATZ.
- Herreria, A., Mendoza, E., & Alvarez, A. (1994). *El liderazgo y la accion , mitos y realidades*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hidalgo , F. (2008). *Psicologia Organizacional Administracion de la Conducta Humana en las empresa*. Quito: CODEU.
- Kreitner, K. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mosby - Doyma S.A.
- Lewis S, J. (2004). *Liderazgo de proyectos*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Lideres. (Martez de Marzo de 2015). *Lideres* . Obtenido de Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- Loachamin, M. (2000). *La Administracion una herramienta para los lideres del futuro*. Quito: DIMAXI.
- Lopez, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN

LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *UNMSM*, 26.

- Morales, S., & Rodriguez, C. (2015). Modelo para Motivar , Liderar y Mejorar clima Laboral en una Organizacion. *Escuela Colombiana de Ingenieria* , 1.
- Pedraja, L., & Emilio, R. (2004). Efectos de liderazgo sobre la eficacia de las orgbizaciones publicas. *Revista de la facultad de Ingenieria, U.T.A. (Chile)*, 68-70.
- Ramos Lopez, A. (2005). *MUJERES Y LIDERAZGO uNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR*. España: Maite Simon.
- Ramos, C. A. (2015). Los Paradigmas de la Investigacion Cientifica. *UNIFE*, 14.
- Rivas, E., & Fernandez, M. (2012). Psicologia Social y de las Organizaciones . *Cede Pir* .
- Robbins, S., & Judge , T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Sanchez, A., Yoandra, A., & Sahilyn, G. (1999). Liderazgo : Un concepto que perdura. *REVISTA CUBANA DE INFORMACION DE INFORMACION DE LA SALUD*, 132.
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). Tendencias Globales en Capital humano. *Deloitte University Press*, 2, 17.
- Tito Huamani, P., & Vargas Del Pino, S. (2015). IMPACTO DE LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO EN EL RENDIMIENTO IABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMA METROPOLITANA. *unmsm*, 3.
- Vroom, V., & Jago, A. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Madrid: Diaz Santo.
- Walter, Q. (2007). Liderazgo y motivacion en los trabajadores administratiivos de la U.N.J.F.S.C. *Academia . edu*, 1.
- Zabala, J. A. (Domingo de marzo de 2011). *El filosofo sin filosofia*. Obtenido de El filosofo sin filosofia: <http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.html>

LINKOGRAFIA

- Ecuador, U. g. (s.f.). Obtenido de <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>
- Elempleo. (Miercoles de Febrero de 2014). *Elempleo*. Obtenido de Elempleo: <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/analisis-del-liderazgo-empresarial-en-america-latina-4436>
- Francoise Contreras Torres , Davida Babosa Ramirez , & Guido Angello Castro Rios . (enero de 2012). *Universidad libre de Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionComoSistemaComplejoImplicacionesPara-3966872.pdf>
- Gestion, R. (2017). *Revista gestion economia y sociedad*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=23872>
- Manabi, U. t. (s.f.). Obtenido de http://jardinuniversitario.utm.edu.ec/asoutm/archivos/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- Mejia, P. (Enero de 2014). *Universidad Salesiana de Quito*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10029/1/QT08088.pdf>
- Nacional, A. (s.f.). Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Nacional, A. (2008). *Asamble nacional* . Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

- Quijano, S., & Navarro, J. (2012). *Revista Cuatrimestral de Psicología*. Obtenido de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416/336>
- Silva, Y. (2012). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242012000200007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Torres Contreras, F., & Ramirez Barbosa, D. (Mayo de 2013). *Revista universidad catolica del norte*. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Godoy, R., & Edgar, B. (Agosto de 2013). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700094>



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD DE ESTUDIOS: PRESENCIAL
ARTICULO ACADÉMICO

TEMA:

“LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA DE LA EMPRESA
ECUATRAN S.A. DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTOR: Tannia Elizabeth Urrutia Agreda

TUTOR: Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

AMBATO-ECUADOR

2016 - 2017

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Tannia Elizabeth Urrutia Agreda

Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca determinar la relación entre el liderazgo y la motivación en la empresa Ecuatran S.A. además pretende establecer como interviene estos factores dentro de la organización. Este estudio es de carácter descriptivo, correlacional y de campo, la población que se tomo es de 150 trabajadores del área operativa lo cual permitió conocer la realidad que se encuentra la empresa.

Los datos obtenidos se analizaron mediante técnicas estadísticas y de recolección de información, en donde se utilizó tablas , gráficos, pasteles, en las encuesta las preguntas fueron de carácter cerradas de esa manera se obtuvo datos directos y claros en el cual se pudo evidenciar que en la empresa debe desarrollar habilidades de los supervisores, y al encontrarse en un nivel medio- bajo que impide al personal establecer un vínculo con la organización, que ayude a la consecución de los objetivos de ambas parte, posteriormente los datos fueron analizados a través de método chi cuadrado con un 95% de nivel de significación y un 5% de margen de error con 9 grados de libertad con un valor calculado 50,20 y con un valor teórico requerido (16,9190) en la tabla de distribución del chi cuadrado.

Permitiendo concluir que el liderazgo si influye en la motivación debido que los lideres necesitan desarrollar habilidades para guiar un grupo de trabajo además potenciar las existente de esa manera los colaboradores podrán trabajar de manera eficiente y logrando aumentar su desempeño y mejorar sus utilidades, a la vez otorgando reconocimiento a personas que se destaquen por su eficiencia y fortaleciendo lazos de amistad entre compañeros se podrá cumplir con el objetivo de motivar al personal mantener y retener a personas valiosas dentro de la organización

Palabras claves: Liderazgo, Motivación, Compromiso, Habilidades, Compromiso, Organización, Reconocimiento

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN DEL ÀREA OPERATIVA EN LA EMPRESA ECUATRAN S.A DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

**Tannia Elizabeth Urrutia Agreda
Ing. Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos**

ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between leadership and motivation in the company Ecuatran S.A. It also aims to establish how these factors intervene within the organization. This study is descriptive, correlational and field, the population that was taken is 150 workers in the operating area which allowed us to know the reality that the company is.

The data obtained were analyzed by statistical techniques and data collection, where tables, graphs and pastels were used. In the survey, the questions were of a closed nature. In this way, direct and clear data were obtained. The company must develop the skills of the supervisors, and being at a medium-low level that prevents staff from establishing a link with the organization, which helps to achieve the objectives of both parties, subsequently the data were analyzed by method Chi square with 95% significance level and 5% error margin with 9 degrees of freedom with a calculated value of 50.20 and with a required theoretical value (16.9190) in the chi square distribution table.

Allowing to conclude that leadership does influence motivation because leaders need to develop skills to guide a work group in addition to enhance existing ones in that way, the collaborators will be able to work efficiently and increase their performance and improve their profits, at the same time Giving recognition to people who stand out for their efficiency and strengthening ties of friendship between colleagues can be met with the goal of motivating staff to maintain and retain valuable people within the organization.

Keywords: Leadership, Motivation, Commitment, Skills, Commitment, Organization, Recognition

INTRODUCCIÓN

Hoy en día contar con personas que sepan llevar grupos de trabajos y encaminar a un solo objetivo es fundamental, en este tiempo tan cambiante que cada vez estar actualizado en conocimiento y estar preparados para los cambios que se presentan constantemente con nuevas estrategias y enfoques que permitan a la organización llegar a un equilibrio, para ello contamos con “el liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen” (Heifetz, Grashow, & Marty, 2012), en lo cual identificaremos lo relevante y abandonaremos lo que no es útil de esa manera se despojara de cosas innecesarias que le permitan avanzar y crear un ambiente estable en los grupos de trabajo, estas nuevas ideologías hace mucho tiempo atrás eras vistas poco productivas ya que el enfoque era más a la producción y muy poco a la persona, para trabajar con grupos es necesario tener ciertas características que ayuden a lograr los propósitos y que la persona se sienta motivado, si hablamos de motivación del trabajador es la fuerza o impulso que ayuda a las personas a conseguir objetivos pero este factor va mucho más allá de una buena remuneración se debe tener en claro que influye factores como el buen trato, el reconocimiento, el ambiente laboral idóneo, la sociabilización de lo que dentro de la organización será sumamente importante.

“Los líderes son piezas clave para cada equipo. Ellos tienen en sus hombros la carga de sacar adelante los proyectos y a su vez velar por la satisfacción y bienestar de sus dirigidos. Los buenos líderes impulsan el crecimiento y desarrollo profesional y personal de los empleados y así logran obtener mejores resultados en las metas”, analizó Silvana Vergel, Consultora Senior de Hays. (Revista Gestión. Eco. 2017) Todo líder tiene la gran responsabilidad del manejo del personal el cual debe velar no solo por el interés individual sino también del grupo, el principal objetivo encaminar al personal a los objetivos, pero hay que tomar en cuenta que cierto porcentaje radica en la responsabilidad al líder lo sobrante también depende del grupo para llegar al éxito de nada serviría poseer el mejor líder si lo miembros no están comprometidos.

Y percibiendo que la motivación establece que es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea es decir que dependerá en el entorno en donde se desenvuelva la persona habrá una repuesta tanto negativa como positiva. (Chiavenato I., 2011)

En la motivación interfieren factores como saber direccionar al personal en las tareas que realizan para llegar al objetivo que se planteó al principio conocer la amplitud es decir cuál y el esfuerzo invertido en la actividad y la persistencia el grado de duración del esfuerzo planteado (Rivas & Fernandez, 2012)

La investigación planteada ha sido analizada en diferentes ámbitos académicos y científicos destacando los siguientes artículos “La organización como sistema complejo implicaciones para la conceptualización del liderazgo” (Torres, Ramírez & Ríos 2012); “Liderazgo del formador en el área recursos Humanos: Comparativa entre formadores Internos y Externos” (Silva 2012); Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. (Torres & Barbosa 2013); “La autoconfianza y la motivación en el trabajo” (Quijano & Navarro 2012); “Grado de supervisión como variable e moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional” (Peralta & Veloso 2010); “Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores” (Godoy & Bresó 2013).

Luego del análisis detallado de los trabajos investigativos de cada uno de los autores antes nombrados, el líder tiene como responsabilidad promover la estabilidad y encaminar al personal a una visión única debido a los grandes cambios que ocurren y tomando en cuenta las grandes demandas en el entorno, poseer flexibilidad ante la incertidumbre y asumiendo que las organizaciones son sistemas complejos, se requiere mirar de una manera distinta a la tradicional o a la que siempre se ha estado acostumbrado, de esa manera se puede crear un punto de convergencia y promover la innovación y la mejora continua, crear personas que miren a la organización como un sistema vivo o dinámico y no como un sistema estático evitara el desgaste y propiciara que la organización se desarrolle.

Pero como llegar a influenciar en las personas percibiendo que siempre estamos en la búsqueda de la realización personal y conociendo que nuestra mente tiene una estructura natural hacia el egocentrismo y actuamos en beneficio personal (Borghino, 2012). La estrategia en este enfoque será proporcionar personas que piensen en el bien común y proporcionen estrategias para evitar el individualismo.

Este artículo es de utilidad porque ayuda a conocer la realidad de la empresa y cuán importante son los líderes para la consecución de objetivos, porque proporcionar el

personal adecuado que ayude a mejorar el ambiente de los trabajadores y brinde herramientas eficientes.

En la empresa Ecuatran S.A. de la ciudad de Ambato se observa que el liderazgo no está desarrollado completamente todavía existe problemáticas en las cuales se debe actuar y generar una motivación en el personal.

El trabajo investigativo está encaminado a analizar si el liderazgo incide en la motivación del área operativa de empresa Ecuatran S.A.

METODOLOGÍA

Para la realización del presente artículo, se utilizó una metodología estructurada en base a la recolección de datos, de las variables de estudio las cuales fueron liderazgo y la motivación.

La investigación se basó en un enfoque cuali- cuantitativo; cualitativo debido que se realizó desde la fuente misma donde permitió comprender las dos variables en estudio y analizar si el liderazgo influye directamente con la motivación del personal. Cuantitativa porque la información obtenida de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa, permitió determinar aquellos factores que están incidiendo de manera directa en las variables y que posteriormente serán analizado estadísticamente y comprobado si incide.

La modalidad básica de investigación fue de campo porque se realizó en el sitio donde se desarrolló la investigación, y se pudo obtener toda la información necesaria para conocer la realidad, también se utilizó la modalidad bibliográfica porque se necesitó artículos de revistas, libros de renombres en donde la mayoría se utilizaron en la contextualización de la variables, para los antecedentes investigativos y tener respaldo legal se contó con la constitución del Ecuador, y Código de trabajo , el nivel de investigación fue descriptiva porque se pudo determinar las características más notables de la investigación a través de la descripción de objetos y proceso además se utilizó la técnica de observación y el nivel correlacional porque se pudo estar en el lugar de los hechos e identificar la realidad del contexto y midiendo la asociación de ambas permitiendo observar las estrategias para resolver el problema de la organización.

La presente investigación se realizó en la Empresa Ecuatran S.A, ubicada en la ciudad de Ambato en donde específicamente se trabajó con el área de producción, en donde la población fue de 150 trabajadores ya que se requirió el total de personas no se utilizó una muestra. Cabe destacar que el área operativa de encuentra dividida en áreas: Ensamblaje, mecánica, metalmecánica, núcleos, laboratorio, terminado. Los mismos que permitieron la apertura para la realización de la investigación y facilitaron la aplicación de la encuesta. Con la ayuda de la investigación bibliográfica se realizó la operacionalización de las variables donde se destacan los autores López, Sánchez, Yoandra & Sahilyn en donde se otorgó las dimensiones en la variable independiente: Habilidades, Comunicación, Objetivos, Propósito con indicadores sociales, cognitivos comunicación abierta, cerrada, cumplimiento, objetivos Generales, específicos y de la variable dependiente: Compromiso, comportamiento, objetivos con indicadores; compromiso afectivo , normativo; comportamiento individual, grupal, organizacional; Objetivos operativos , individuales

Una vez elaborado el banco de preguntas se procedió hacer las encuestas en el cual se estructuro 11 preguntas de carácter cerrado que posteriormente fueron tabulados, analizados, luego se procedió a realizar tablas y pasteles que fueron distribuidos con el chi cuadrado.

Para la aplicación del método estadístico se utilizó un 95% de significación y un 5% de margen de error para la comprobación estadística se utilizó la pregunta (1, 2,10, 11) de ambas variables; en donde tenemos la variable independiente (Liderazgo): Pregunta 1. ¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?; pregunta 2. ¿Considera Ud. Que existe conocimiento sobre como liderar un grupo de trabajo?, De la variable dependiente (Motivación) Pregunta 10. ¿Considera Ud. Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo? Pregunta 11. ¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral? Se utilizó un total de cuatro opciones de respuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo, totalmente desacuerdo) y la última pregunta (altamente motivado, motivado, desmotivado altamente desmotivado), con 9 grados de libertad que dieron como resultado una distribución teórico 16,9190 para desechar la hipótesis nula (H_0) y aprobar la hipótesis alternativa (H_1).

El resultado de la aplicación del método chi cuadrado se adquirió de la siguiente manera: Se obtuvo las frecuencias esperadas $f(e)$ multiplicando la sumatoria total de las columnas por la sumatoria total de las filas, procediendo después al cálculo del chi cuadrado χ^2 que es la sumatoria de las frecuencias observadas menos las frecuencias esperadas elevadas al cuadrado, dividido para las frecuencias esperadas obteniendo como resultado 50,20. Calculando los grados de libertad V columnas menos 1 multiplicado por filas menos 1 obteniendo un grado de libertad de 9 y trabajando con un grado de significancia de 0,05 se obtuvo un valor crítico de 16,919.

Una vez realizado el método estadístico se identificó un valor de 50,20 que por ser superior al valor crítico solicitado en la tabla de distribución permitió aceptar la hipótesis alternativa ($H1$), es decir, comprobar que el liderazgo si influye en la motivación de la empresa Ecuatran S.A. de la provincia de Tungurahua Cantón Ambato.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Después de realizar el método se conoce cuál es la opinión del personal del área operativa de Ecuatran.S.A. quienes fueron fuentes verídicas de la información realizada. Los resultados que se obtuvieron mediante el análisis e interpretación de datos que permiten sustentar el trabajo realizado y verificar la incidencia del liderazgo en la motivación, a continuación, se verifica los resultados a través de las preguntas plantea que sirven de aporte esencial de la investigación.

- Pregunta N. 1. ¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	4	53	80	13
Porcentaje	3%	35%	53%	9%

Tabla N° 4. 1

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: De las encuestas aplicadas a los trabajadores con un 3% manifiestan que están totalmente de acuerdo que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás, mientras tanto el 35% están de acuerdo, el 53% están en desacuerdo y el 9% están totalmente desacuerdo.

- Pregunta N. 2 ¿Considera Ud. ¿Que el líder posee un adecuado liderazgo en los grupos de trabajo?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	18	30	98	4
Porcentaje	12%	20%	65%	3%

Tabla N° 4. 2

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: Un 12 % está totalmente de acuerdo de que existe un conocimiento de cómo liderar un grupo de trabajo, mientras un 20% está de acuerdo, un 65 % está en desacuerdo y un 3% está totalmente desacuerdo.

- Pregunta N. 3. ¿Considera Ud. ¿Que existe comunicación abierta con sus supervisores?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	65	58	22	5
Porcentaje	43%	39%	15%	3%

Tabla N°4. 3

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: Del 100% de los encuestados el 43% manifestó que están totalmente de acuerdo que su supervisor posee una comunicación abierta, el 39 % considera que está de acuerdo, un 15% en desacuerdo y un 3% está completamente en desacuerdo.

- Pregunta N. 4. ¿Considera Ud. que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	16	46	85	3
Porcentaje	11%	31%	57%	2%

Tabla N° 4. 4

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: El 57% está en desacuerdo que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos mientras que un 31 % considera que están de acuerdo, un 11% está totalmente de acuerdo y un 2 % manifiesta que está totalmente en desacuerdo provocando que la productividad sea deficiente.

- Pregunta N.5. ¿Considera Ud. que el propósito organizacional difunde su supervisor?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	36	85	26	3
Porcentaje	24%	57%	17%	2%

Tabla N° 4. 5

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: Los resultados obtenidos arrojan que con un 57% están de acuerdo que su supervisor sabe difundir el propósito organizacional, un 24% considera que están totalmente de acuerdo, un 17% están es desacuerdo y un 2 % está en total desacuerdo.

- Pregunta N.6. ¿Considera Ud. que existe lazos emocionales con sus compañeros de trabajo?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	28	76	40	6
Porcentaje	19%	51%	27%	4%

Tabla N° 4. 6

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: Del 100 % de los colaboradores encuestado el 51 % está de acuerdo que existe lazos emocionales entre sus compañeros de trabajo, un 27% está en desacuerdo, un 19% está totalmente de acuerdo y un 4% está en total desacuerdo.

- Pregunta N.7. ¿Considera Ud. Que sus supervisores reconoce su esfuerzo?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	33	61	39	17
Porcentaje	22%	41%	26%	11%

Tabla N° 4. 7

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: De los 150 colaboradores encuestados el 41% manifiesta que está de acuerdo que su supervisor reconoce su esfuerzo, un 26 % está en desacuerdo, un 22 % está totalmente de acuerdo y un 11% considera que el líder no reconoce su esfuerzo en el trabajo.

- Pregunta N. 8. ¿Considera Ud. Que sus supervisores le ofrecen un trato equitativo?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	31	71	40	8
Porcentaje	21%	47%	27%	5%

Tabla N° 4. 8

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: De las encuestas realizadas a los colaboradores del área operativa el 47% están de acuerdo que su supervisor le ofrece un trato equitativo en el trabajo mientras que un 27 % asegura que está en desacuerdo, el 21 % están totalmente de acuerdo, y el 5 % manifiesta que está totalmente desacuerdo.

- Pregunta N. 9. ¿Cree Ud. que su compromiso con la Institución genera un sentimiento de permanencia en la institución?

• Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	88	41	17	4
Porcentaje	59%	27%	11%	3%

Tabla N° 4. 9

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: Del 100% de los encuestados el 59% estuvo de acuerdo que su compromiso con la institución genera un sentimiento de permanencia, el 27 % considero que está totalmente de acuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo en que su compromiso genere sentimiento de permanencia.

- Pregunta N. 10. ¿Considera Ud. Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?

Alternativa de respuestas	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
Frecuencia	31	20	94	5
Porcentaje	21%	13%	63%	3%

Tabla N° 4.10

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: De los 150 trabajadores encuestados en 63% manifestó que estar en desacuerdo que sus objetivos tanto personales como organizacionales se están cumpliendo, el 21% está totalmente de acuerdo, el 13 % está de acuerdo y el 3 % considera que está totalmente en desacuerdo que sus objetivos se estén cumpliendo.

- Pregunta N. 11. ¿Cómo considera Ud. Que se encuentra su nivel de motivación laboral?

Alternativa de respuestas	Altamente motivado	Motivado	Desmotivado	Altamente motivado
Frecuencia	26	25	88	11
Porcentaje	17%	17%	59%	7%

Tabla N° 4.11

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Urrutia Agreda Tannia Elizabeth

Análisis: De las personas encuestadas el 59% considera que están desmotivados, un 17% manifiesta que está totalmente motivado, el 17% están motivados y un 7% asegura que está totalmente desmotivados.

CONCLUSIONES

- De acuerdo con la investigación planteada se concluye que el liderazgo si influye en la motivación de los trabajadores del área operativa de la Empresa Ecuatran S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.
- Los trabajadores se encuentran en desacuerdo que se emplee un adecuado manejo de liderazgo, perjudicando al entorno del trabajo, y a la consecución de objetivos además el tipo de liderazgo que se maneja es democrático
- En la organización los trabajadores no se encuentran motivados desencadenando que los miembros no estén comprometidos con su trabajo, y se vea reflejado en un desempeño deficiente y retrasos en los procesos.
- En las demás preguntas se debe mejorar las habilidades ya que en los indicadores se encuentran en puntaje de acuerdo y no altamente de acuerdo donde se visualiza que los supervisores deben poseer más conocimientos de como liderar para brindar un adecuado ambiente de trabajo y poder llegar a cada uno.

Bibliografía

- Achilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque Integral*. Mexico D.F. : LIMUSA, S.A. .
- Aguilar Lopez , J. (2003). *Gestion del Cambio*. Barcelona , Santa Perpetua de Mogoda: Editorial Ariel, S.A. .
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica .
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administracion un nuevo panorama competitivo*. MEXICO D.F: McGraw-Hill.
- Borghino, M. (2012). *El arte de dirigir Construya el liderazgo en su interior*. Mexico: Grijalbo.
- Brojt, D. (2005). *Project Management Un enfoque de liderazgo y ejecucion de proyectos en la empresa paa aplicar el lunes por la mañana*. Mexico: Granica .
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.f: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ecuador, U. g. (s.f.). Obtenido de <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>
- Elempleo. (Miercoles de Febrero de 2014). *Elempleo*. Obtenido de Elempleo: <http://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/analisis-del-liderazgo-empresarial-en-america-latina-4436>
- Forbes. (Domingo de Marzo de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/#gs.SIZL=Dc>
- Francoise Contreras Torres , Davida Babosa Ramirez , & Guido Angello Castro Rios . (enero de 2012). *Universidad libre de Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionComoSistemaComplejoImplicacionesPara-3966872.pdf>
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional Transformacion y administracion efectiva al cambio*. Mexico D.F: Mc Graw- Hill /interamericana Editores S.A.
- Garzon Castrillon , M. A. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado*. bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gestion, R. (2017). *Revista gestion economia y sociedad*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=23872>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). Liderazgo transformacional determinante en la motivacion intrinseca de los seguidores. *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones*, 63.
- Godoy, R., & Edgar, B. (Agosto de 2013). *Revista de psicologia del trabajo y de las organizaciones* . Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700094>
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion Basados en Competencias* . Colombia , Barranquilla: Ediciones UNINORTE.
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Universidad San Francisco de Quito*, 128.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Heifetz, R., Grashow, I., & Marty, L. (2012). *La practica del liderazgo adaptativo*. Mexico: Paidós.
- Hernandez, P. (s.f.). El impacto del liderazgo en la motivacion para la eficiencia en el servicio

- publico SEDESOL DE PATZ.
- Herreria, A., Mendoza, E., & Alvarez, A. (1994). *El liderazgo y la accion , mitos y realidades*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hidalgo , F. (2008). *Psicologia Organizacional Administracion de la Conducta Humana en las empresa*. Quito: CODEU.
- Kreitner, K. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mosby - Doyma S.A.
- Lewis S, J. (2004). *Liderazgo de proyectos*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Lideres. (Martez de Marzo de 2015). *Lideres* . Obtenido de Lideres:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>
- Loachamin, M. (2000). *La Administracion una herramienta para los lideres del futuro*. Quito: DIMAXI.
- Lopez, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *UNMSM*, 26.
- Manabi, U. t. (s.f.). Obtenido de
http://jardinuniversitario.utm.edu.ec/asoutm/archivos/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- Mejia, P. (Enero de 2014). *Universidad Salesiana de Quito*. Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10029/1/QT08088.pdf>
- Morales, S., & Rodriguez, C. (2015). Modelo para Motivar , Liderar y Mejorar clima Laboral en una Organizacion. *Escuela Colombiana de Ingenieria* , 1.
- Nacional, A. (s.f.). Obtenido de
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Nacional, A. (2008). *Asamble nacional* . Obtenido de
http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Pedraja, L., & Emilio, R. (2004). Efectos de liderazgo sobre la eficacia de las orgabizaciones publicas. *Revista de la facultad de Ingenieria, U.T.A. (Chile)*, 68-70.
- Quijano, S., & Navarro , J. (2012). *Revista Cuatrimestral de Psicologia*. Obtenido de
<http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416/336>
- Ramos Lopez, A. (2005). *MUJERES Y LIDERAZGO uNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR*. España: Maite Simon.
- Ramos, C. A. (2015). Los Paradigmas de la Investigacion Cientifica. *UNIFE*, 14.
- Rivas, E., & Fernandez, M. (2012). *Psicologia Social y de las Organizaciones* . *Cede Pir* .
- Robbins, S., & Judge , T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Sanchez, A., Yoandra, A., & Sahilyn, G. (1999). Liderazgo : Un concepto que perdura. *REVISTA CUBANA DE INFORMACION DE INFORMACION DE LA SALUD*, 132.
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). Tendencias Globales en Capital humano. *Deloitte University Press*, 2, 17.
- Silva, Y. (2012). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242012000200007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Tito Huamani, P., & Vargas Del Pino, S. (2015). IMPACTO DE LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO EN EL RENDIMIENTO IABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMA METROPOLITANA. *unmsm*, 3.
- Torres Contreras, F., & Ramirez Barbosa, D. (Mayo de 2013). *Revista universidad catolica del norte*. Obtenido de
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Vroom, V., & Jago, A. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Madrid: Diaz Santo.
- Walter, Q. (2007). Liderazgo y motivacion en los trabajadores administratiivos de la U.N.J.F.S.C. *Academia . edu*, 1.
- Zabala, J. A. (Domingo de marzo de 2011). *El filosofo sin filosofia*. Obtenido de El filosofo sin filosofia: <http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.html>
- Achilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional Enfoque Integral*. Mexco D.F. :

- LIMUSA, S.A. .
- Aguilar Lopez , J. (2003). *Gestion del Cambio*. Barcelona , Santa Perpetua de Mogoda: Editorial Ariel, S.A. .
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica .
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administracion un nuevo panorama competitivo*. MEXICO D.F: McGraw-Hill.
- Borghino, M. (2012). *El arte de dirigir Construya el liderazgo en su interior*. Mexico: Grijalbo.
- Brojt, D. (2005). *Project Management Un enfoque de liderazgo y ejecucion de proyectos en la empresa paa aplicar el lunes por la mañana*. Mexico: Granica .
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico D.f: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion de Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- ecuador, U. g. (s.f.). Obtenido de <http://www.ugtecuador.com/pdf/proyecto-codigo-trabajo.pdf>
- Elempleo. (Miercoles de Febrero de 2014). *Elempleo*. Obtenido de Elempleo: <http://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/analisis-del-liderazgo-empresarial-en-america-latina-4436>
- Forbes. (Domingo de Marzo de 2017). *Forbes*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/#gs.SIZL=Dc>
- Francoise Contreras Torres , Davida Babosa Ramirez , & Guido Angello Castro Rios . (enero de 2012). *Universidad libre de Colombia*. Obtenido de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-LaOrganizacionComoSistemaComplejoImplicacionesPara-3966872.pdf>
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional Transformacion y administracion efectiva al cambio*. Mexico D.F: Mc Graw- Hill /interamericana Editores S.A.
- Garzon Castrillon , M. A. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio Planeado*. bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gestion, R. (2017). *Revista gestion economia y sociedad*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=23872>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). Liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 63.
- Godoy, R., & Edgar, B. (Agosto de 2013). *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones* . Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700094>
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion Basados en Competencias* . Colombia , Barranquilla: Ediciones UNINORTE.
- Grijalva, J. P. (2010). Liderazgo empresarial. *Universidad San Francisco de Quito*, 128.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Heifetz, R., Grashow, I., & Marty, L. (2012). *La practica del liderazgo adaptativo*. Mexico: Paidós.
- Hernandez, P. (s.f.). El impacto del liderazgo en la motivación para la eficiencia en el servicio público SEDESOL DE PATZ.
- Herreria, A., Mendoza, E., & Alvarez, A. (1994). *E l liderazgo y la accion , mitos y realidades*. Mexico: Mc Graw hill.
- Hidalgo , F. (2008). *Psicología Organizacional Administracion de la Conducta Humana en las empresa*. Quito: CODEU.
- Kreitner, K. (1996). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mosby - Doyma S.A.
- Lewis S, J. (2004). *Liderazgo de proyectos*. Mexico D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Lideres. (Martes de Marzo de 2015). *Lideres* . Obtenido de Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-felicidad-laboral-ecuador.html>

- Loachamin, M. (2000). *La Administracion una herramienta para los lideres del futuro*. Quito: DIMAXI.
- Lopez, J. (2005). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG. *UNMSM*, 26.
- Manabi, U. t. (s.f.). Obtenido de http://jardinuniversitario.utm.edu.ec/asoutm/archivos/REGLAMENTO_LEY_SERVICIO_PUBLICO.pdf
- Mejia, P. (Enero de 2014). *Universidad Salesiana de Quito*. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10029/1/QT08088.pdf>
- Morales, S., & Rodriguez, C. (2015). Modelo para Motivar , Liderar y Mejorar clima Laboral en una Organizacion. *Escuela Colombiana de Ingenieria* , 1.
- Nacional, A. (s.f.). Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Nacional, A. (2008). *Asamble nacional* . Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Pedraja, L., & Emilio, R. (2004). Efectos de liderazgo sobre la eficacia de las orgabizaciones publicas. *Revista de la facultad de Ingenieria, U.T.A. (Chile)*, 68-70.
- Quijano, S., & Navarro , J. (2012). *Revista Cuatrimestral de Psicologia*. Obtenido de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416/336>
- Ramos Lopez, A. (2005). *MUJERES Y LIDERAZGO uNA NUEVA FORMA DE DIRIGIR*. España: Maite Simon.
- Ramos, C. A. (2015). Los Paradigmas de la Investigacion Cientifica. *UNIFE*, 14.
- Rivas, E., & Fernandez, M. (2012). *Psicologia Social y de las Organizaciones* . *Cede Pir* .
- Robbins, S., & Judge , T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Sanchez, A., Yoandra, A., & Sahilyn, G. (1999). Liderazgo : Un concepto que perdura. *REVISTA CUBANA DE INFORMACION DE INFORMACION DE LA SALUD*, 132.
- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). Tendencias Globales en Capital humano. *Deloitte University Press*, 2, 17.
- Silva, Y. (2012). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242012000200007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Tito Huamani, P., & Vargas Del Pino, S. (2015). IMPACTO DE LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO EN EL RENDIMIENTO IABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMA METROPOLITANA. *unmsm*, 3.
- Torres Contreras, F., & Ramirez Barbosa, D. (Mayo de 2013). *Revista universidad catolica del norte*. Obtenido de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433/886>
- Vroom, V., & Jago, A. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Madrid: Diaz Santo.
- Walter, Q. (2007). Liderazgo y motivacion en los trabajadores administratiivos de la U.N.J.F.S.C. *Academia . edu*, 1.
- Zabala, J. A. (Domingo de marzo de 2011). *El filosofo sin filosofia*. Obtenido de El filosofo sin filosofia: <http://elfilosofosinfilosofia.blogspot.com/2011/03/axiologia-de-los-valores-segun-max.html>

Anexos

ANEXO

Anexo N° 1 Encuesta



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

INDICACIONES GENERALES

Objetivo: Indagar si el liderazgo influye en la motivación en los trabajadores del área operativa de la empresa Ecuatran S.A. del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

Instrucciones:

- Escoja una de las opciones planteadas marcando con una X
 - Al ser una encuesta anónima se requiere ser lo más honesto posible
 - No se acepta borrones ni enmendaduras
-

Encuesta

Área.....

- 1) **¿Considera Ud. que su superior posee habilidades para relacionarse con los demás?**

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

- 2) **¿Considera Ud. ¿Que el líder posee un adecuado liderazgo en los grupos de trabajo?**

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

- 3) **¿Considera Ud. Que existe comunicación abierta con su supervisor?**

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

- 4) **¿Considera Ud. que el líder contribuye al cumplimiento de objetivos?**

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

5) ¿Considera Ud. que el propósito organizacional es difundido por su supervisor?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

6) ¿Considera Ud. que existe lazos emocionales con sus compañeros de trabajo?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

7) ¿Considera Ud. ¿Que su supervisor reconoce su esfuerzo?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

8) ¿Considera Ud. ¿Que su supervisor le ofrecen un trato equitativo?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

9) ¿Cree Ud. que su compromiso con la Institución ha crecido o desarrollado un sentimiento de permanecer en la institución?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

10) ¿Considera Ud. ¿Que sus objetivos personales u organizacionales se están cumpliendo?

Totalmente acuerdo (...) De acuerdo (...) Desacuerdo (...) Totalmente desacuerdo (...)

11) ¿Cómo considera Ud. ¿Que se encuentra su nivel de motivación laboral?

Muy motivado (...) Motivado (...) Desmotivado (...) Totalmente desmotivado (...)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo N° 2 Ecuatran solicitud de aprobación de la empresa



EC-A-RRHH-11-2016

Ambato, 18 de Noviembre de 2016

CERTIFICADO

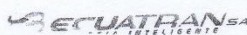
La empresa Ecuatran S.A autoriza a la Srta. URRUTIA AGREDA TANNIA ELIZABETH con CI 1804252946, estudiante de la carrera de Psicología Industrial de la Universidad Técnica de Ambato, la aplicación del proyecto de tesis con el tema "EL LIDERAZGO EN LA MOTIVACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA ECUATRAN S.A. EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTON AMBATO", proyecto al cual estamos dispuestos a apoyar en el tiempo que amerite su determinada culminación.

El interesado puede hacer uso del presente como estime conveniente.

Atentamente,


Verónica Salazar Cisneros

Gerente Recursos Humanos

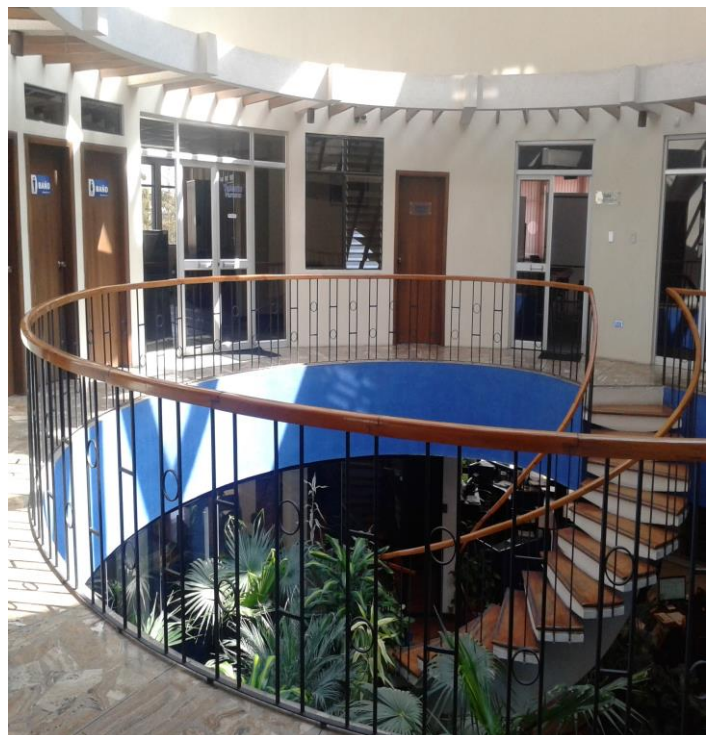


www.ecuatran.com

ENERGÍA QUE
TRANSFORMA
AL MUNDO

LÍNEA DE ATENCIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL: Tel. (593) 31 3780 100 | **AMBATO**: Fábrica: Calle Venezuela S/N y Bernardino Loberonera (Km. 7 1/2 vía a Guano) |
permanencia Santa Rosa, Cobija 18-01-85 • ventas@ecuatran.com | **QUITO**: Av. Naciones Unidas y Av. 10 de Agosto, Sector Rocaforte, Edif. Metropólitan 01, 307 • ecuatran_siq@ecuatran.com |
GUAYABUZO: Av. Francisco de Orellana y Lindero espaldas frente a Dicomar (Edif. ASI) • ecuatran_gyj@ecuatran.com
ATENCIÓN INTERNACIONAL: Tel. (591) 31 3780 100 • Cel. (593) 950 558 59 • ecuatran@ecuatran.com

Anexo N° 3 Ecuatran S.A.



Anexo N° 4 Encuesta área operativa

