



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Elaboración del Proyecto de la Tesis previo a la obtención del
Título de Ingeniera de Empresas**

**“El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento
Humano de la empresa de balanceado MANITU”**

Autora: Mónica Katerine Quishpe Quispe

Instructora: Ing. Msc. Jenny Gamboa

AMBATO – ECUADOR

Mayo 2014



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU” de Mónica Katerine Quishpe Quispe, egresada de la facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, 15 de Octubre del 2013

Ing. Msc. Jenny Gamboa

EL TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU”, como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, 13 de Mayo 2014

Mónica Katerine Quishpe Quispe
C.I. 050334810-4
LA AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: “El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU” de Mónica Katerine Quishpe Quispe, egresado de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato, 13 de Mayo del 2014

Para constancia firman

LA COMISIÓN

Ing. Leonardo Ballesteros

Ing. Marcelo Ortiz

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Mónica Katerine Quishpe Quispe

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, dándome fortaleza para continuar y sobre todo por darme la salud, a mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi vida, fue lo que me hizo ir hasta el final. Depositando su entera confianza, a mis hermanos que siempre estuvieron dándome ánimos para seguir adelante, a mis hijas Emily y Alison que son la fuerza que me impulso llegar hasta aquí. Los amo con mi vida.

Mónica Katerine Quishpe Quispe

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mis padres por estar en cada momento dándome impulso para salir adelante, a mi abuelito, a mis hermanos, a mi hermana, y a mis hijas; por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y me han llevado hasta donde estoy ahora de todo corazón muchas gracias por estar ahí conmigo en los buenos y malos momentos. Por último a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas por haberme dado la oportunidad de poder formarme como una profesional, a mis profesores que me guiaron hasta llegar a cumplir mi meta, a mis amigas que siempre han estado ahí escuchándome y dándome consejos, a todos ellos les doy las gracias.

Mónica Katerine Quishpe Quispe

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 TEMA.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANALISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3 PROGNOSIS.....	5
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.5 INTERROGANTES.....	5
1.2.6 DELIMITACIÓN.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	8
CAPITULO II.....	9
2. MARCO TEORICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	11
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	15

VARIABLE DEPENDIENTE	16
2.4.1 LIDERAZGO GERENCIAL (VARIABLE INDEPENDIENTE).....	17
2.5 HIPÓTESIS.....	41
2.6 VARIABLES	41
CAPITULO III.....	42
3. METODOLOGÍA	42
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	44
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	46
3.6 RECOLECCION Y ANALISIS.....	48
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	49
CAPITULO IV	50
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO	50
4.2. INTERPRETACION DE RESULTADO	50
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	60
CAPÍTULO V.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 CONCLUSIONES	72
5.2 RECOMENDACIONES	74
CAPÍTULO VI.....	75
LA PROPUESTA	75
6.1 DATOS INFORMATIVOS	75
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	76
6.3 JUSTIFICACIÓN	77

6.4 OBJETIVOS	78
6.4.1. OBJETIVO GENERAL:	78
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	78
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD	78
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA– TÉCNICA	80
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO	83
6.7.1 SELECCIONAR UN ESTILO DE LIDERAZGO.	83
6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	107
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	110
BIBLIOGRAFÍA.....	112
ANEXOS.....	114

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: Liderazgo Gerencial	15
GRAFICO 2: Talento Humano	16
GRAFICO 3: Tipo de Liderazgo.....	51
GRAFICO 4: Innovación	52
GRAFICO 5: Desempeño y Actitudes	53
GRAFICO 6: Desempeño Laboral.....	54
GRAFICO 7: Motivación.....	55
GRAFICO 8: Motivación.....	56
GRAFICO 9: Selección del Personal.....	57
GRAFICO 10: Ambiente Laboral.....	58
GRAFICO 11: Conocimientos Adquiridos.....	59
GRAFICO 12: Programa de pagos de Incentivos	85
GRAFICO 13: Incentivos Individuales.....	91
GRAFICO 14: Técnicas Motivacionales	93
GRAFICO 15: Objetivos de la Evaluación del Desempeño	98
GRAFICO 16: Método Organizado	99
GRAFICO 17: Incentivos Económicos.....	102
GRAFICO 18: Incentivos no Económicos.....	103
GRAFICO 19: Organigrama Estructural	108
GRAFICO 20: Empresa de balanceado MANITU	115

INDICE DE TABLAS

CUADRO 1: LIDERAZGO GERENCIAL	43
CUADRO 2: TALENTO HUMANO	44
CUADRO 3: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
CUADRO 4: RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	46
CUADRO 6: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	102
CUADRO 7: PRESUPUESTO	103
CUADRO 8: REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	104
CUADRO DE REFERENCIAS.....	101
TABLA 10: LIDERAZGO GERENCIAL.....	57
TABLA 11: TIPO DE LIDERAZGO	59
TABLA 12: DESEMPEÑO Y ACTITUDES	60
TABLA 13: CAPACITACIONES	60
TABLA 14: AMBIENTE LABORAL.....	61
TABLA 15: FRECUENCIA OBSERVADA.....	61
TABLA 16: FRECUENCIA ESPERADA.....	66
TABLA 17: CALCULO DEL CHI CUADRADO	67
TABLA 2: INNOVACIÓN.....	49
TABLA 3: DESEMPEÑO Y ACTITUDES	50
TABLA 4: DESEMPEÑO LABORAL	51
TABLA 5: MOTIVACIÓN E INCENTIVOS	52
TABLA 6: CAPACITACIONES	53
TABLA 7: SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	54
TABLA 8: AMBIENTE LABORAL.....	55
TABLA 9: CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	56
TABLA DE NIVELES DE CONFIANZA	109
TABLA1: TIPO DE LIDERAZGO	48

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
RESUMEN EJECUTIVO

La empresa de balanceado “MANITU”, se ha dedicado a la producción y comercialización de balanceado es promovida por un grupo de profesionales que se desempeñan en cada área de trabajo, nace en el 2003 como una empresa nueva pero teniendo el problema de la ausencia de liderazgo por parte del gerente y por ende bajando la rentabilidad de la empresa y la disminución del desempeño del talento humano por parte de los empleados lo cual lleva a la empresa al incumplimiento de los objetivos. Es importante investigar y desarrollar este tema en dicha empresa porque así ayudare a cumplir sus objetivos planteados, las políticas de la empresa, las funciones y responsabilidades que tiene cada subordinado y así reformar el bienestar de empresa y por ende aumentara la rentabilidad y su imagen corporativa hacia los clientes.

El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que usted solicite de los demás deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento mala consecución de sus metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de sus recursos. En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ser más. Que una aceptación pasiva; usted necesita un compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades y experiencia, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que requiere hacerse. La mayoría de los líderes deben aprender sus habilidades. Lo hacen el mejorar en lo personal, observar y estudiar a los buenos líderes.

Palabras claves: Liderazgo, Motivación, Gerencial, Productividad, Capacitación.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
EXECUTIVE SUMMARY

The balanced company "Manitou" is dedicated to the production and marketing of food to animals it is promoted by professionals group whom work in each area, this company was born in 2003 as a new company but it is having a problem of the leadership's absence from the manager and for that reason is lowering the stock in this company and also is decreasing the human performance by employees which carry out the failure objectives. It is important to research and develop this topic in this company because it help to carry out the planted objectives, company policies, function and responsibilities that has each subordinate and so reform the company condition and thus increase the profitability company and corporate image toward customers.

Leadership is the process that consist in influence and supporting to others and so follow to your and show a disposition to do all things that are necessary. Obviously, the actions that you request from others must be reasonable, appropriate and ethical. They should represent appropriate actions that make a progress in this department in its goals the main productivity, improved quality or service and its resources conservation. First, the responses employees responses should be more. That passive acceptance, you need a will and enthusiastic commitment. Second, employees must develop their skills and experience, should start accepting some responsibility that needs to be done. Most leaders must learn their skills. That they do personally observe and study to the good leaders.

Keywords: Leadership, Motivation, Management, Productivity, Training.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito aplicar el estilo de Liderazgo Gerencial adecuado para mejorar el desempeño del Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU del Cantón Salcedo.

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

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

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

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

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

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

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

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

El Liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la Empresa de Balanceado “MANITU”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inadecuado Liderazgo Gerencial disminuye el desempeño del Talento Humano en la empresa de balanceado “MANITU”.

1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Un problema muy común en las organizaciones a nivel nacional es la ausencia de liderazgo gerencial, entendido como la parte esencial de toda institución, el liderazgo se puede entender como la función de una creación de imagen y cultura corporativa en una organización, mediante la dirección estratégica de la actividad, la renovación constante y en continuidad, adaptándose a las nuevas circunstancias.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder, lo cual ha llevado a las empresas a tener un inadecuado liderazgo y por ende no se están cumpliendo con los objetivos planteados, funciones, políticas, responsabilidades que cada trabajador tiene en cada área de trabajo.

Es muy común que se diseñe el organigrama partiendo del Gerente General hacia abajo sin embargo, parece aconsejable no emplear esa forma ya que puede ocultar la repetición de idénticas responsabilidades bajo diferentes supervisores.

Se propone entonces partir de la base agrupando las tareas por su naturaleza y creando la menor cantidad de niveles jerárquicos que aseguren la eficacia de los responsables de dirigir.

Por ese camino se llegará a la cima sin que dos personas hagan la misma cosa, sin que ninguna cosa quede sin ser hecha y sin que se vaya a hacer alguna otra, extraña a las necesidades de la organización.

Permite también evaluar otras posibilidades tales como crear sectores autónomos y paralelos, especializados para dar servicio a toda la organización o encomendar a

terceros aquellos cuya reducida carga de trabajo aconseje obtenerlos de fuentes externas.

Las empresas a nivel provincial tienen el problema del mal uso de liderazgo, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este tipo de problema, el efecto que tiene en la microempresa es la disminución del desempeño laboral por parte de los empleados. Las personas que ocupan cargos gerenciales en empresas grandes y medianas del sector, no demuestran aparentemente preocupación por el desarrollo de relaciones interpersonales entre el nivel gerencial y los miembros de la organización, mediante las cuales el gerente pueda influir en cierta medida en su comportamiento.

En el proceso estratégico, que abarca la formulación, ejecución y control de las estrategias en la empresa, se reflejan las características del estilo de dirección. Los gerentes, en la mayoría de los casos implica cambios en la organización, debido a que la estrategia busca generalmente el acercamiento a nuevas situaciones a las que la organización necesita adaptarse, y que frente a estos cambios se pueden originar distintos tipos de resistencias, tanto organizacional como individual.

Evidentemente el problema es la ausencia de liderazgo que surge principalmente cuando una empresa no tiene un líder a seguir adecuadamente que tiene un estímulo negativo hacia el desarrollo de la empresa. Sin embargo, también existe un riesgo de no cumplir sus políticas de la empresa y lo cual lleva al mal cumplimiento de sus objetivos lo cual hace que baje el desempeño de los trabajadores y por bajaría las ventas y la rentabilidad de la empresa.

En la empresa de Balanceado MANITU promovida por un grupo de profesionales que se desempeñan en cada área de trabajo, nace en el 2003 como una empresa nueva pero

teniendo el problema de la ausencia de liderazgo por parte del gerente y así bajando la rentabilidad de la empresa y la disminución del desempeño del talento humano por parte de los empleados lo cual lleva a la empresa al incumplimiento de los objetivos como el incremento en las ventas mediante un buen liderazgo.

La empresa está llevando una mala comunicación a sus empleados por parte del gerente lo cual da a conocer que no tiene un estilo de liderazgo adecuado para poder escuchar y entender todas sus inquietudes y molestias que tiene sus empleados lo cual hace que se sientan desmotivados y no tengan la energía adecuada para poder desempeñarse en su área de trabajo lo cual causa una disminución en las ventas.

1.2.2 ANALISIS CRÍTICO

El inadecuado Liderazgo Gerencial que se ha presentado en la empresa ha generado un desempeño laboral bajo por parte del Talento Humano, lo cual genera el incumplimiento de los objetivos empresariales, políticas de la empresa, funciones y responsabilidades de los empleados, lo que genera una disminución en la productividad y por ende en la rentabilidad de la empresa. A continuación se presenta los efectos que se producen al existir un bajo liderazgo gerencial:

Al existir descoordinación entre los empleados, no existirá un propósito para impulsar el trabajo en equipo hacia un único fin. El tener coordinación con los trabajadores es muy importante ya que así se logra integrar y enlazar distintos sectores con el objetivo de llevar a cabo múltiples tareas compartidas.

El débil aprovechamiento de funciones no ayudara a mejorar la comunicación interna, dado que la consecuyente y permanente cesión de él líder no es buena para alcanzar los

objetivo y su control periódico, además no permitirá que todos los trabajadores estén perfectamente informados de las nuevas técnicas de producción.

La baja rentabilidad de la empresa va orientado al desarrollo institucional, pueden generar que el desarrollo organizacional no establezca procesos que se adecuen a la organización o ambientes dentro de los que se relacionaron en su momento, es así como surgen diferentes corrientes pero que todas a su vez coinciden en un proceso lógico de análisis y de diagnóstico con un solo fin común. Todo sistema por su naturaleza debe estar regido sobre la premisa de que por el simple hecho de existir tiende a generar un ambiente de desgaste dentro de su sistema básico, a su vez el mismo sistema pide un ajuste a este desequilibrio para poder subsistir.

1.2.3 PROGNOSIS

De no establecer una alternativa de cambio en la ausencia del liderazgo gerencial en la empresa, se corre el riesgo de proyectar una imagen negativa ante sus clientes y sus posibles clientes potenciales, además la mala actitud por parte del talento humano todo esto con lleva a generar la inseguridad de todos quienes conforman la empresa, lo cual no permitirá proyectar una imagen positiva en el entorno y con ello generando una baja rentabilidad de la empresa.

1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera afecta el Liderazgo Gerencial en el Talento Humano de la Empresa de Balanceado “MANITU” de la ciudad de Salcedo?

1.2.5 INTERROGANTES

1.- ¿Cómo afecta el Liderazgo Gerencial en la empresa de Balanceado “MANITU”?

2.- ¿Cuál es el desempeño del Talento Humano en la empresa de Balanceado “MANITU”?

3.- ¿Qué estilo de liderazgo gerencial debemos plantear para que mejore el Talento Humano de la empresa de Balanceado “MANITU”?

1.2.6 DELIMITACIÓN

Delimitación por contenido:

- Campo: Administración,
- Área : Organización,
- Aspecto: Liderazgo Gerencial.

Delimitación espacial:

La presente investigación se realizó en la empresa de Balanceado “MANITU”, ubicada en la ciudad de Salcedo vía a la parroquia Santa Ana.

Delimitación temporal:

La presente investigación se realizó desde el 15 de Octubre del 2013 al 13 de Mayo del 2014.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como finalidad de establecer una alternativa de cambio en la ausencia de liderazgo gerencial y por ende el aumento del desempeño laboral del talento humano de la empresa de balanceado “MANITU” y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en estos años en la Universidad Técnica de Ambato facultad de Ciencias Administrativas.

Es importante investigar y desarrollar este tema en dicha empresa porque le ayuda a cumplir sus objetivos planteados, las políticas de la empresa, las funciones y responsabilidades que tiene cada trabajador y así reformar el bienestar de la empresa y por ende aumentara la rentabilidad y su imagen corporativa asía los clientes.

La factibilidad de este proyecto se fundamenta en el positivismo que ha demostrado el gerente de la empresa con el tema que se va investigar, el tiempo disponible por parte del investigador y también se cuenta con la información necesaria por parte de la empresa dando apertura a todo tipo de ayuda ya sea informativa económica incluso de instalaciones y materiales que se requiera para desarrollar y poner en práctica este proyecto en dicha empresa.

El impacto que se dará al realizar esta investigación es que podremos ayudar al mejoramiento de la empresa ya que se llevara un adecuado liderazgo lo cual con lleva a tener un cambio en el pensamiento tradicional lo que permitirá generar una visión con perspectiva amplia y real del ambiente en el que se desarrolla la empresa.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo general:

- Estudiar estilo de Liderazgo Gerencial adecuado que permita mejorar el talento Humano de la Empresa de Balanceado “MANITU” de la ciudad de Salcedo.

Objetivos específicos:

- Identificar el nivel de incidencia que tiene el liderazgo gerencial en la empresa de Balanceado “MANITU”.
- Determinar cuál es el desempeño del Talento Humano en la empresa de Balanceado “MANITU”
- Proponer alternativas de solución para que mejore el desempeño del Talento Humano de la empresa de Balanceado “MANITU”

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

DIEGO MAZÓN (2012), de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el Tema “*El Liderazgo y su incidencia en el servicio al cliente de la Escuela de Conducción para conductores no profesionales de Pelileo ESCUDECONP S.A.*”, tiene como objetivo determinar las técnicas de liderazgo para mejorar el servicio en la empresa ESCUDECONP S.A. del cantón Pelileo; Lo cual concluye que se determina en la investigación efectuada que la gestión de la empresa es buena, debido a que se ha sabido posicionar en el mercado local; Con que se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los clientes es mala, porque no se cumple con las expectativas de los usuarios.

JUAN MARFETON (2012), de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el Tema “*El Talento Humano y su incidencia en la competitividad de los instructores de la escuela de conducción Safe Drive Cía. Ltda.*”, el autor concluye que la mayoría de instructores han mostrado ser gentiles con la clientela, la escuela en un esfuerzo por conseguir la excelencia debe fomentar actividades de relaciones humanas para optimizar la atención personalizada; La capacitación es el conjunto de procesos organizados comprometidos a generar conocimientos, desarrollar habilidades y al cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir el cumplimiento de la misión institucional, las capacitaciones en una empresa deberían ser consideradas como una inversión mas no como un gasto, pues siempre es necesario optimizar el trato al cliente.

KLEVER COCA (2012), de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas, con el Tema “*Comunicación Interna activa entre el Talento Humano y Marketing, en busca del compromiso organizacional en el centro Artesanal Huambalo.*”, el autor concluye que la comunicación organizacional interna del centro artesanal Huambalo se puede catalogar como inadecuada, es decir, la información huye de manera correcta solo en algunas áreas, pero de manera general, no funciona adecuadamente en todos los sentidos; Los canales de comunicación interna que más se ocupan son los verbales, aunque muchas veces en la organización dichos canales distorsionan la información en lugar de transmitirlos correctamente. En su mayoría este problema es generado en el “nivel horizontal”. Al ocuparse el canal verbal surge el “radio pasillo”. Es decir, se trata de la comunicación informal que se da dentro de una área, dentro de una organización, pero en la que el contenido no es oficial, por lo que genera rumor dentro de la organización ocasionando un estado de caos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Debido a que es una investigación moderna se escoge el paradigma crítico propositivo ya que este da a conocer lo que se está investigando en los libros y dentro de la empresa. En la interacción del trabajo los valores son importantes entre estos tenemos; la puntualidad en cumplir con las actividades en las fechas previstas establecidas en el cronograma de actividades, la responsabilidad que el investigador se debe con la empresa MANITU. Esta fundamentación permite proporcionar soluciones a los problemas que se presenten en el desarrollo de la investigación e interrelacionarlas variables, las mismas que son: el liderazgo gerencial y el talento humano.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Ministerio de Trabajo y Empleo

REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO.

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005.

H. CONGRESO NACIONAL

CODIFICACION 2005-017

LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DEL CODIGO DEL TRABAJO

INTRODUCCIÓN

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado menester realizar la presente Codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador; leyes reformativas a éste Código; observaciones formuladas por el H. doctor Marco Proaño Maya, Diputado de la República; Código de la Niñez y Adolescencia; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y, resoluciones del Tribunal Constitucional.

Con estos antecedentes la Comisión de Legislación y Codificación codificó las disposiciones de éste Código, de las cuales resaltamos la no inclusión de los artículos 115 y 116 derogados tácitamente por lo dispuesto en el Art. 94 de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, que en su inciso sexto, establece que a partir de la vigencia de esta Ley, la bonificación complementaria y la compensación por el incremento del costo de vida, pasara denominarse "Componentes Salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones", y suprime todas las referencias que aludan a "bonificación complementaria" y "compensación por el incremento del costo de vida"; no se incluyen los artículos 205 y 206 subtitulados "Derecho al fondo de reserva por servicios anteriores a 1938", y "Reglas para la aplicación del artículo anterior", respectivamente; no se incluye el artículo 212 subtulado "Préstamos hipotecarios anteriores al 8 de julio de 1955" armonizando con lo dispuesto en la Ley de Seguridad Social; no se incluye el inciso final del artículo 408 de conformidad a la Resolución de la Corte Suprema de Justicia del 25 de mayo.

Ministerio de Trabajo y Empleo

REGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CONCORDANCIAS: Ar t. 9 5.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera, decimocuarta remuneraciones, decimoquinto y decimosexto sueldos, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

CONCORDANCIAS:

- ❖ CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts.35
- ❖ LEY DE COMPAÑIAS, CODIFICACION, Arts.222,229

JURISPRUDENCIA:

- CONCEPTO DE INDEMNIZACIONES LABORALES, Gaceta Judicial 1, 1993-
BONIFICACIONES LABORALES, Gaceta Judicial 3, 1995- COMISION COMO
PARTE DE REMUNERACION, Gaceta Judicial 8, 1997- RELIQUIDACION DE
INDEMNIZACION, Gaceta Judicial 10, 1997- ENTREGA DE CEMENTO A
TRABAJADORES, Gaceta Judicial 10, 1997- INDEMNIZACION Y
BONIFICACION, Gaceta Judicial 10, 1998

Ar t. 9 6.- Pago en días hábiles.- El salario o el sueldo deberán abonarse en días hábiles, durante las horas de trabajo y en el sitio del mismo, quedando prohibido efectuarlo en lugares donde se expendan bebidas alcohólicas, o en tiendas, a no ser que se trate de trabajadores de tales establecimientos.

Parágrafo 2do. De las utilidades

Ar t. 9 7.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios.

En las entidades de derecho privado en las cuales las instituciones del Estado tienen participación mayoritaria de recursos públicos, se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

VARIABLE INDEPENDIENTE

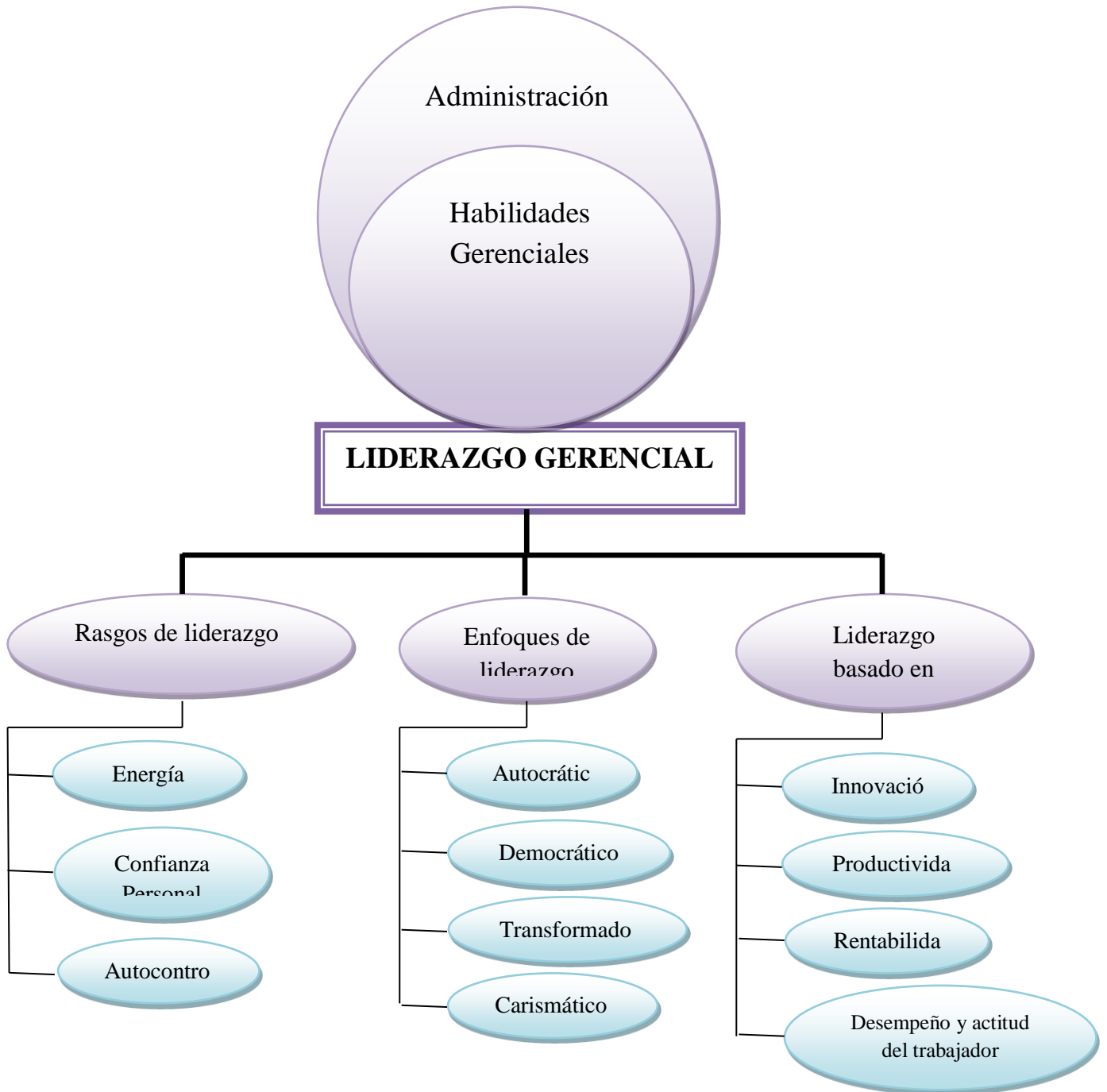


GRAFICO 1: Liderazgo Gerencial
Elaborado por: Mónica Quishpe

VARIABLE DEPENDIENTE



TALENTO HUMANO

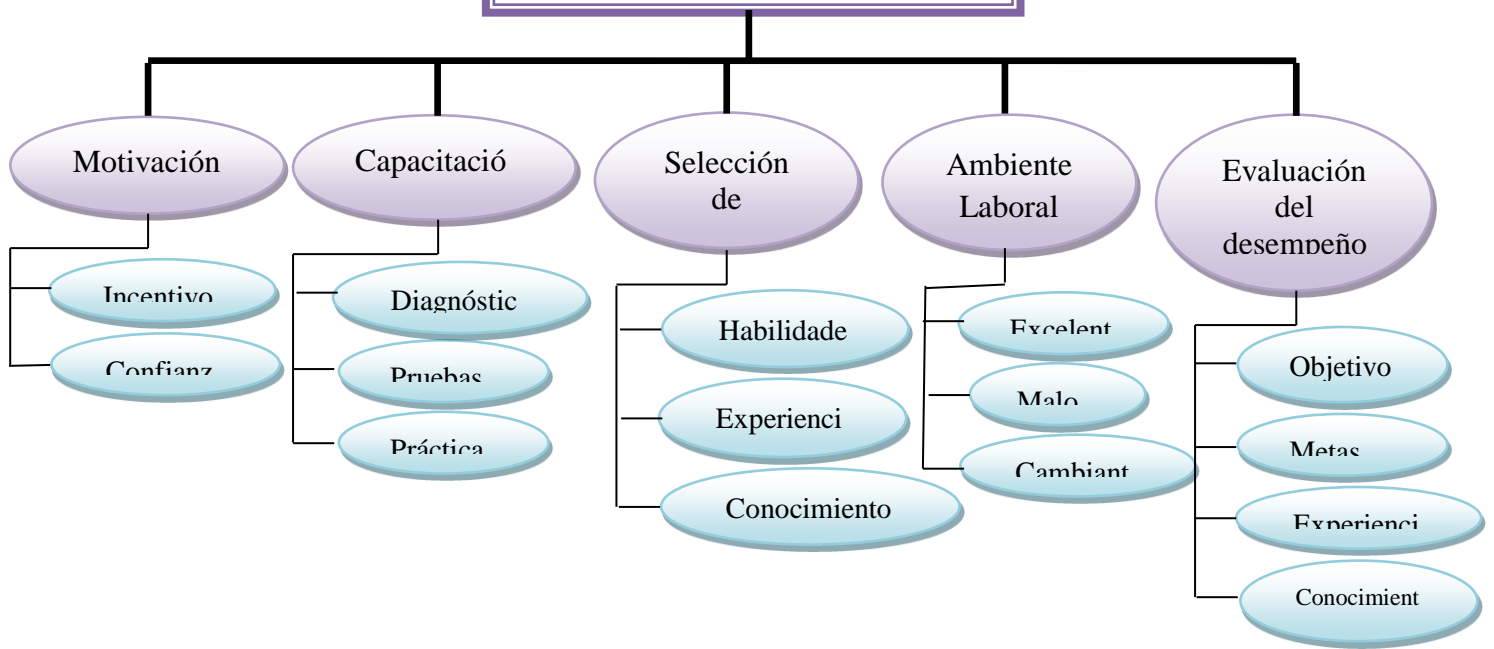


GRAFICO 2: Talento Humano
Elaborado por: Mónica Quishpe

2.4.1 LIDERAZGO GERENCIAL (VARIABLE INDEPENDIENTE)

ADMINISTRACIÓN

HAROLD KOONTZ HEINZ WEIHRICH (2004), La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

- Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Administración: ¿Ciencia o Arte?

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso beisbol), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Es hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO (2009), La administración es proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización liderazgo, dirección y control. La administración es importante en cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.

Para aprovechar mejor el estudio de la administración, usted debe pensar en situaciones prácticas en que las personas utilicen recursos para producir bienes y servicios. Considere organizaciones cercanas, como las panaderías, los supermercados, el ayuntamiento de su ciudad y otras, con las cuales tenga contacto directo.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración.

Teorías de la Administración

- Las teorías son explicaciones, interpretaciones o proposiciones sobre la administración y las organizaciones.
- Un enfoque, también llamado pensamiento, punto de vista o perspectiva, es un aspecto particular de las organizaciones o una forma de estudiarlas.
- Una escuela es una línea de pensamiento o un conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio.
- Un modelo de gestión (o de administración) es un conjunto de doctrinas técnicas del proceso administrativo.

- Un modelo de organización es un conjunto de características que definen las organizaciones y la forma en que estas se administran.
- Una doctrina (o precepto) es un principio de conducta que contiene valores implícitos o explícitos. Las doctrinas recomiendan como actuar, al orientar el juicio y las decisiones de los administradores.
- Las técnicas son soluciones o problemas. Los organigramas, las metodologías de planeación, los estudios de tiempos y movimientos y los sistemas de control.

GARETH R. JONES, JENNIFER M. GEORGE (2006), LA Administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase para alcanzar con eficiencia u eficacia las metas de la organización. Los recursos de una organización comprenden bienes, como la gente y sus capacidades, habilidades (Know-how) y experiencia; la maquinaria, materias primas, tecnologías de computo y de información y patentes, capital económico y empleados y clientes leales.

Las cuatro funciones de la administración

Planear: es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiadas.

Los tres pasos del proceso de planeación son: 1) Decidir que metas perseguirá la organización, 2) decidir que cursos de acción se comprenderán para alcanzar esas metas, y 3) Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

Organizar: Es un proceso con el que los gerentes establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que esta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los gerentes también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cual es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos.

Dirigir: la visión de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intente llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro.

Al dirigir, los gerentes no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización.

Controlar: los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño.

El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer el control, los gerentes deben decidir que metas medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o sensibilidad para con los clientes. Luego tienen que diseñar sistemas de información y control que les den los datos que necesitan para evaluar el desempeño, esto es, determinar hasta qué grado se han alcanzado las metas.

Para el investigador la Administración es el proceso, pasos, técnicas y estrategias que se deben tomar en cuenta toda empresa para poder mantener un ambiente laboral adecuado donde cada trabajador se sienta a gusto de trabajar en equipo y conjuntamente por el beneficio de la misma y cumplir con los objetivos específicos.

La administración también nos ayuda a la empresa a planear, organizar, dirigir y controlar al recurso humano para poder tomar decisiones sobre los recursos que ingresa por el beneficio de todos quienes conforman la empresa.

HABILIDADES GERENCIALES

BERTA MADRIGAL (2002), Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. Cuando referimos a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficiencia, y, sobretodo, se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y contradecir las teorías de Peter Druicker y de Einstein. El primero afirmo: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden”. En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro”

HABILIDADES

SOTO, El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica

A todo ello habría que añadir que es frecuente que dentro del ámbito laboral se haga referencia a las habilidades del trabajador. En concreto, las que son más valoradas en un profesional son la creatividad, la destreza manual, el liderazgo, la capacidad lingüística o la destreza de tipo mecánico. Todas ellas determinarán que aquel sea un empleado competente, eficaz e importante para cualquier empresa.

Habilidad Técnica

Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo, pero en la medida que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y que en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.

Habilidad Humana

Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.

Habilidad Conceptual

Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez mas importantes en los puestos gerenciales de largo plazo. Se torna cada vez mas importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

JOHN W. NEWTROM (2007), Como claves específicas para el éxito, algunos se enfocaran en la administración del tiempo o en dirigir una reunión de manera efectiva. Otros apuntaran a la resolución de problemas o a ser un buen maestro y comunicador. Sin embargo, la mayoría coincidiría en que los buenos líderes han dominado las tres habilidades siguientes.

Persuasión: es la capacidad para reunir y convencer a los demás de lo que usted considera que debe hacerse.

Influencia: es la capacidad para ejercer poder en los demás. Muchos poseen poder o se les ha dado, pero pocos aprenden a utilizarlo. Los supervisores, por ejemplo, tienen el poder y la autoridad de su posición y el prestigio que la acompaña. Así mismo, tienen el poder de la experiencia, ya que normalmente poseen mayor conocimiento que sus empleados sobre las operaciones del departamento y la compañía.

Habilidades sociales: Una de las mayores tareas de un supervisor es generar en los demás la disposición de cooperar unos con otros. Esto exige diversas habilidades interpersonales, que comienzan con el tacto, la diplomacia, un entendimiento profundo de la motivación y la capacidad para percibir las necesidades de los demás.

JUAN HUERTA, GERARDO RODRIGUEZ (2006), Habilidades de comunicación y asertividad; La gente que no es asertiva, que es tímida o que carece de confianza, a menudo encuentra difícil iniciar conversaciones con otros, especialmente en una reunión ocasional, pues siente que no tiene aptitud para la charla. Muchas personas encuentran relativamente fácil comunicarse a nivel profesional, cuando el contenido es técnico u orientado hacia los negocios, pero titubean cuando se ven orillados a conversar con supervisores, colaboradores y clientes en un nivel más personal.

Además, hay personas poco asertivas cuya confianza en sí mismas desaparece cuando los otros no las escuchan. Para comprobar esto, recuerde como se siente cuando otros le interrumpen para expresar sus propias opiniones, o cambian el tema antes de que usted termine de hablar.

Para el investigador las habilidades gerenciales es la capacidad, las técnicas y estrategias que poseen cada individuo para realizar dicha tarea, cada trabajador tiene su potencial para realizar diferentes actividades y llevar a la empresa al éxito gracias a las destrezas y habilidades que poseen, en la empresa cada trabajador tiene diferentes

capacidades para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados positivos en el trabajo en equipo.

LIDERAZGO GERENCIAL

JOHN W. NEWTROM (2007), El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que usted solicite de los demás deben ser razonables, pertinentes y éticas. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento mala consecución de sus metas de mayor productividad, mejor calidad o servicio y conservación de sus recursos. En primer lugar, las respuestas de los empleados deben ser más. Que una aceptación pasiva; usted necesita un compromiso dispuesto y entusiasta. En segundo lugar, en la medida en que los empleados desarrollan sus habilidades y experiencia, deben empezar a aceptar parte de la responsabilidad de velar por lo que requiere hacerse. La mayoría de los líderes deben aprender sus habilidades. Lo hacen el mejorar en lo personal, observar y estudiar a los buenos líderes, obtener retroalimentación.

MÜCH LOURDES (2011), El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en el no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y competencias: de tal forma que aspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en “campeones”. Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo.

GARY YUKL (2008), Liderazgo es una voz del léxico común que se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica, pero sin una definición precisa. Por consiguiente, tiene connotaciones ajenas que provocan cierta ambigüedad de su significado (Janda, 1960). Por otra parte, el empleo de otros conceptos imprecisos, tales como poder, autoridad, dirección, administración, control o supervisión para describir fenómenos parejos también provoca cierta confusión. En este sentido, la observación de Bennis (1959, pág. 259) sigue siendo tan acertada hoy como años atrás: el concepto del liderazgo siempre nos resulta esquivo, o surge de otra guisa y su naturaleza escurrida y compleja nos vuelve a confundir. Por ello, hemos inventado una proliferación de términos para abordar la idea por lo que el concepto sigue sin tener una definición adecuada.

Consideraciones Generales

El liderazgo ha sido definido de varias maneras, pero en la mayoría de las definiciones existen cuatro aspectos comunes, que los podemos llamar elementos esenciales del liderazgo, ellos son:

- a.** La existencia de un grupo, por lo menos de dos personas;
- b.** La influencia sobre el grupo;
- c.** El proceso de comunicación como un medio de liderazgo,
- d.** La existencia de un objetivo común.

Se pueden distinguir, perfectamente los cuatro elementos:

“**Liderazgo** es la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación, para la consecución de un objetivo común”.¹ Se define el **líder** como el “miembro del grupo que ostenta el status más elevado”². Por otro lado tenemos *Harold Koontzy Heins Weihirch*³, manifiestan que el “**liderazgo** es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y de manera entusiasta hacia la consecución de metas grupales”.

Por su parte, *Stephen Robbins*⁴ define al **liderazgo** “como la habilidad de influir en un grupo para que alcance metas”

La supervisión es, en cierto modo, un liderazgo que conduce a una modificación del comportamiento de las personas que se hallan comprometidas en el proceso de enseñanza - aprendizaje, a fin de tomar más consecuente dicho comportamiento.

Definición de Liderazgo

“Es el proceso de influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.”

Definiremos el liderazgo como el proceso de planear, organizar, dirigir, controlar e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades, para alcanzar un fine específico

Nuestra definición incluye tres implicaciones importantes.

Primero: el liderazgo se debe de incluir a otras personas, los subordinados o seguidores.

Segundo: el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.

Tercero: es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.

El enfoque de la calidad de liderazgo.

El primer esfuerzo sistemático de los psicólogos y otros investigadores por entender el liderazgo, fue el intento de identificar las características de los líderes. Esta concepción

de liderazgo (los líderes nacen, no se hacen) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores).

En la búsqueda de rasgos característicos del liderazgo, los investigadores adoptaron dos respectivas: 1) intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los que aquellos que no lo hicieron; 2) procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenece a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir los rasgos que distingan de manera clara y congruente a los líderes y seguidores. Los líderes como grupo son una poca más alta, más brillante, extrovertida y con una mayor seguridad en sí mismo. Sin embargo millones de personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ella nunca ocupara una posición de liderazgo. Además, muchos líderes reconocidos no tuvieron ni tiene esos rasgos (Napoleón, por ejemplo; era de baja estatura i Lincoln era taciturno e introvertido)

Para el investigador el liderazgo es la persona capaz de llevar adelante a la empresa impulsando confianza a cada miembro de la empresa para poder trabajar en equipo, ser líder es incentivar, es la habilidad de motivar y guiar a todos sus empleados hacia el logro de los objetivos.

El líder es el conjunto de cualidades y de técnicas que desarrolla aptitudes como es la de enseñar, escuchar, alentar, motivar lo cual conlleva a que sus empleados se conviertan en campeones.

ESTILOS DE LIDERAZGO

MÜCH LOURDES (2011), Uno de los más importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Moun-ton, quienes crearon la teoría del Grid Gerencial o Malla Administrativa.

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas, que son:

- a) Autócrata o 1.9: Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.
- b) Paternalista o 9.1: Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
- c) 1.1 o Burocrático: Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- d) 5.5 o Democrático: Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y de la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, más no sobresalientes.
- e) 9.9 o Transformador: Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

JOHN W. NEWTROM (2007), Con estilo de liderazgo se alude a la aproximación general que emplea un supervisor al tratar de dirigir, activar o, en todo caso, proporcionar una atmosfera motivacional a los empleados. Es una combinación de rasgos, habilidades, actitudes y comportamientos de liderazgo que los empleados perciben que su superior posee y utiliza en forma consistente

- Liderazgo autocrático o directivo: Aquí, el líder actúa de manera independiente para establecer metas, tomar decisiones, dar órdenes y exigir obediencia a las personas que supervisa.
- Liderazgo democrático o consultivo: Este estilo sigue siendo un modelo popular.

HAROLD HEINZ WEIHRICH (2004), Los términos autocracia y democracia se emplean para definir dos estilos básicos de liderazgo. El estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relacione con los seguidores. Desde la antigüedad clásica son reconocidos estos estilos y sus disfunciones: el exceso de democracia (la demagogia, que consistía en buscar la popularidad con los gobernados) y la tiranía (el abuso de la autoridad). A lo largo de los siglos el concepto no ha cambiado.

Líder:

Es la persona con don de mando, autoridad carismática, empático, simpático con una fuerte personalidad y prestigio; ejerce influencia sobre los miembros de un grupo, institución o colectividad.

Líder Carismático:

Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administran soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

Estilo Autocrático

MAZZETTI, CL CARLOS R. Se funda en el supuesto de que los individuos tienen una tendencia natural a rechazar el trabajo y lo harán si las circunstancias del medio en que desarrollan sus actividades lo permiten. También se tiene el concepto de que el ser humano común no está dispuesto a asumir responsabilidades, prefiere que lo dirijan, tiene poca ambición y procura obtener su seguridad sobre todas las cosas.

De considerar que las personas son según este preconceito emerge un estilo de liderazgo autoritario y autocrático en los que las herramientas esenciales de conducción son el control y la coerción a través de premios y castigos.

El principio esencial de la organización es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

Estilo Participativo

MAZZETTI, CL CARLOS R. Este enfoque parte de decir que entre el estilo autocrático y el estilo integrador existen grados intermedios.

ESTILO AUTOCRÁTICO <-----> ESTILO INTEGRADOR

(Dominante)

(Democrático)

Explotador

Benevolente

Consultivo

Participativo

Autoritario

Autoritario

Un nuevo enfoque. Liderazgo tradicional versus Liderazgo participativo.

Según el principio de la subsidiaridad, un organismo de orden superior no debe asumir las responsabilidades que puede y debe ejercer un organismo de orden inferior. Este principio significa que es erróneo hurtar las responsabilidades a las personas porque en

el fondo con ello se elimina la necesidad de que las personas posean destrezas, criterios e iniciativa.

Para el investigador los estilos de liderazgo se refiere a como se relacionaba el líder de antes y como era su comportamiento y al transcurso del tiempo como ha ido evolucionando en crear una teoría de motivacional a sus empleados mediante una combinación de habilidades, actitudes, destrezas y un comportamiento de liderazgo adecuado y conjuntamente llevar a la empresa hacia el éxito.

RASGOS DEL LIDERAZGO

JOHN W. NEWTROM (2007), Hay varios factores que permiten diferenciar entre los líderes eficaces e ineficaces. Los rasgos más importantes de los primeros son los siguientes:

- **Energía:** los buenos líderes tienen un nivel elevado de empuje personal y entusiasmo.
- **Deseo.** Los líderes efectivos tienen aspiraciones personales para ascender a posiciones de liderazgo, y el deseo de orientar a los demás para que tengan mayores logros.
- **Integridad:** la fidelidad, la fortaleza de carácter y la credibilidad son sus sellos distintivos.
- **Confianza Personal:** Los líderes se sienten bien con su desempeño pasado y capacidades a futuro.
- **Juicio:** El análisis cuidadosos y la consideración reflexiva preceden a la mayor parte de las acciones de los buenos líderes.

Para el investigador los rasgos de liderazgo son factores esenciales que todos los líderes de las diferentes empresas deben tomar en cuenta para poder sacar a flote a la empresa, un líder debe tener energía para trabajar en conjunto, deseo de orientar a sus trabajadores para obtener mejores logros, un autoestima alto, confianza en sí mismo y en los demás, saber escuchar a sus empleados y poder de motivación, y saber tomar decisiones para el beneficio de todos quienes conforman la empresa.

LIDERAZGO BASADO EN VALORES

MÜCH LOURDES (2011), Otras de las grandes aportaciones a las teorías del liderazgo es el Peter Druker, uno de los más importantes gurús de la administración, que postula la necesidad de que el líder defina objetivos claros en ocho áreas, que son:

- Permanencia en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad
- Desempeño y desarrollo del directivo
- Desempeño y actitud del trabajador
- Responsabilidad publica

Druker cita el ejemplo de Genghis Khan, quien decía que un oficial dirige haciendo y in general dirige con el ejemplo.

Hábito de Innovación

CARDONA LABARGA, CARDONA PATAU, & CARDONA PATAU, (2006). Es el centro de gravedad de los conocimientos se va desplazando constantemente, pero uno humanamente se encariña mucho con lo viejo. Por lo que si no se trabaja conscientemente para construir el futuro se acaba teniendo problemas. La idea mejor siempre implica un cierto nivel de riesgo; una idea sencilla y concreta que no confunda a la gente, y para lo cual, su desarrollo aplicación tiene que estar al cargo de nuestros mejores profesionales.

Para el investigador el liderazgo basado en valores es la actitud que debe tomar en cuenta para poder llevar a la empresa con valores claros y morales, los valores van conjuntamente con los objetivos de la empresa como puede ser la innovación, productividad, rentabilidad, responsabilidad y el desempeño y la actitud de los trabajadores para trabajar conjuntamente en dicha empresa.

2.4.2 TALENTO HUMANO (VARIABLE DEPENDIENTE)

PROCESO ADMINISTRATIVO

JOHN W. NEWTROM (2007), Cada labor específica, cada responsabilidad y las diversas funciones para las que se contrata a los supervisores se llevan a cabo parte del proceso administrativo. Este proceso se repite una y otra vez, diario, semanal y anualmente, y consta de cinco funciones generales:

- Planeación: Esta función consiste en establecer metas y objetivos y convertirlos en planes específicos.

- Organización: Al realizar esta función, el supervisor prepara todos los recursos disponibles, incluyendo herramientas, equipo, materiales departamentales y, sobre todo, la fuerza laboral.
- Dotación de personal: Esta es la función por la cual los supervisores, en forma figurada, dan cuerpo a la estructura organizacional.
- Dirección: Esta función hace que todo fluya en una organización.
- Control: Una vez que los planes departamentales se ponen en acción, los supervisores deben revisar periódicamente su buen funcionamiento.

DIRECCIÓN

MUNCH LOURDES (2011), La dirección es la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante la guía, y orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines de la organización.

La importancia de la dirección es tal, que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. Así, en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección o a la administración, de hecho, al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo. La dirección y el liderazgo son elementos indispensables en la gestión de todas las áreas funcionales de la empresa, ya sea que se trate de capital humano, mercadotecnia, sistemas, finanzas, innovación y operaciones, en cualquier área, el éxito organizacional se deriva en gran parte de una acertada dirección.

JOAQUIN VALENCIA (2006), La dirección es una de las funciones más efectivas de la ejecución. La dirección pone en acción la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para alcanzar el éxito. Los administradores se enfrentan a muchos

problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporciona amortiguadores para absorber el impacto de las dificultades que ocasionan a todas las actividades administrativas

Para el investigador la dirección son funciones que cada proceso administrativo debe llevar para la orientación de los trabajadores con el fin de llevar a la empresa al logro de los objetivos planteados, es la voluntad de hacer algo de provecho y transformar en acciones para llevar al éxito a dicha empresa.

TALENTO HUMANO

IDALBERTO CHIAVENATO (2009) En su trabajo cada administrador, sea directivo, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que contribuyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su quipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. La ARH se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un esfuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.

- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunicación en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

Para el investigador el talento humano es el recurso esencial que toda empresa debe poseer para el beneficio de todos quienes conformar dicha entidad, el líder empresario debe saber escuchar las ideas de sus trabajadores ya que ellos son el recurso más importante ya que ayudaran a dar ideas claras de lo que necesita la empresa mejorar tanto en el producto como en el ambiente laboral.

MOTIVACIÓN

MUNCH LOURDES (2011), La motivación es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia la consecución de los objetivos, mediante la satisfacción de sus expectativas y necesidades.

En su acepción más sencilla, motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que este sea más productivo. Sin embargo, un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se automotive y se

autocontrol. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un gerente, consiste en que al líder la gente lo sigue porque inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente tiene que "empujar" o "motivar" al personal para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que la gente se auto motive, a diferencia del ejecutivo convencional, quien intenta constantemente motivar a su personal.

MIQUEL PORRET GELABERT (2010), La motivación puede definirse como lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación, debido a un estímulo extremo o bien a una reflexión. Ante un estímulo proporcionado a una persona, esta reaccionará de una manera u otra dependiendo todo de lo que podemos llamar su patrón de comportamiento.

Cuando una persona no consigue alcanzar un objetivo que anhela, el resultado es un estado de frustración más o menos duradero, produciéndole una ansiedad y tensión. Si no encuentra la solución para alcanzar el referido objetivo, la frustración permanece o se agudiza.

CAPACITACIÓN

IDALBERTO CHIAVENATO (2009), La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

En realidad, las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Para el investigador la motivación y la capacitación van conjuntamente de la mano porque el líder de hoy debe saber motivar a sus trabajadores e impulsa la buena conducta de los empleados y así la consecución de los objetivos, debe capacitar en los nuevos procesos para la producción de un dicho producto o capacitación sobre nuevas tecnologías o en las necesidades que la empresa presente.

SELECCIÓN DE PERSONAL

IDALBERTO CHIAVENATO (2009), La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la

eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

AMBIENTE LABORAL

Responsabilidad.

Trabajar, supone un ejercicio de responsabilidad. Cualquier trabajo que desempeñemos debemos hacerlo con la mayor eficacia posible. Siempre que nos "encarguen" un trabajo hay que hacerlo lo mejor posible, y no pasarlo a otros subordinados, ni aprovecharnos de relaciones de amistad o familiares para que otro "nos haga el trabajo" que era de nuestra responsabilidad. Ahora bien, debemos procurar hacernos valer y no realizar trabajos para los que no fuimos contratados, sobre todo encargos personales (recoger los niños del jefe del colegio, recoger algo de un establecimiento, etc.). Si es como favor, se puede hacer alguna vez, pero no "acostumbre" mal a sus jefes.

"Hay que saber diferenciar entre un trato respetuoso y un trato impersonal"

Aprenda.

En cualquier trabajo que desarrollemos siempre podemos aprender cosas nuevas. Y también nosotros podemos enseñar. Si asciende o cambia de trabajo procure aplicar lo "bueno" que aprendió de sus anteriores jefes y compañeros, y procure no caer en los mismos "errores" que tanto le molestaban. En muchas ocasiones, gente que ha sido empleado luego es un jefe o superior "pésimo". Dice un refrán popular: "no sirvas a quien sirvió, ni pidas a quien pidió", haciendo referencia al hecho que hemos comentado. Sea justo, y olvide cuestiones personales dentro del trabajo. Es muy difícil, pero hay que ser profesional.

Consejos.

Si queremos agradar en nuestro entorno y estar cómodos debemos observar una reglas mínimas de convivencia diaria: debe cuidar su higiene personal y su imagen (vestuario), debemos ser puntuales, debemos ser amables con todo el personal (sean jefes, subordinados, compañeros), debemos hacernos apreciar por nuestra capacidad de trabajo y no por otros méritos poco profesionales (siendo el chivato del jefe, el pelota oficial, etc.). Cuando no esté de acuerdo con el jefe o compañeros, deberá discutir de forma razonable, sin que nadie trate de imponer nada por la fuerza. Hay que hablar y razonar.

Para el investigador la selección del personal es muy importante ya que se le evalúa al aspirante que quiere ingresar a ser parte de la organización mediante la experiencia, meritos, pruebas y así tomar una decisión de contratar a la persona idónea para dicho puesto, el ambiente laboral es un factor muy importante que la empresa debe tomar en cuenta para que el trabajador se sienta a gusto de compartir sus capacidades y lograr el éxito de la empresa.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

IDALBERTO CHIAVENATO (2009), Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos y rutinarios. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad

de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los clientes a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Para el investigador la evaluación del desempeño es el factor clave que tiene que tener dicha organización para saber cómo está el desempeño de cada empleado en cada área que se desempeña, la evaluación es una valoración sistemática que se le da a dicho trabajador después de rendir dichas pruebas y poder desarrollar su potencial, sus habilidades que aportan hacia la rentabilidad de la organización.

2.5 HIPÓTESIS

Al establecer el estilo de Liderazgo Gerencial adecuado permitirá mejorar el desempeño del Talento Humano de la Empresa de Balanceado “MANITU” de la ciudad de Salcedo.

2.6 VARIABLES

Variable independiente: Liderazgo Gerencial

Variable dependiente: Talento Humano

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación está dentro del campo social, por lo tanto tiene una explicación cualitativa porque está orientada hacia la comprensión sobre el liderazgo gerencial y la motivación del talento humano de la empresa y cuantitativa porque nos basaremos en porcentajes e interpretación de los resultados sobre la comprensión del liderazgo gerencial y la motivación del talento humano que tiene dentro de la empresa.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Investigación bibliográfica o documental:

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

La investigación científica empírica tiene básicamente cinco etapas.

Primero, se definen algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico a utilizar, etc.

Segundo, se procede a hacer una investigación bibliográfica, básicamente para ver qué se ha escrito sobre la cuestión.

Tercero, se traza un proyecto.

Cuarto, se ejecuta lo proyectado.

Quinto, se exponen los resultados, usualmente por escrito.

Bibliográfica porque permite analizar la información escrita sobre el liderazgo gerencial y el talento humano, con el propósito de conocer las contribuciones científicas del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema de estudio a través de la lectura de libros, revistas científicas, informes técnicos y tesis de grados.

Investigación de campo:

De campo porque permite un estudio sistemático de los hechos de la empresa de Balanceado “MANITU” a través del contacto directo con la realidad y con la recolección de información primaria de la empresa.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria

No intenta dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema investigado, sugerencias de aspectos relacionados que deberían examinarse en profundidad en futuras investigaciones. Su objetivo es documentar ciertas experiencias, examinar temas o problemas poco estudiados o que no han sido abordadas antes. Por lo general investigan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas.

Porque nos permite estar en contacto directo y así nos ayuda a familiarizarse con la empresa y ver la realidad del problema que la empresa está atravesando.

Investigación descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento

Porque en la presente investigación me permite tener un conocimiento claro de la realidad interna y así se detallara las características exactas del problema, bajo una circunstancia temporal – espacial.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación, con respecto a la población y muestra; la empresa “MANITU”, presenta un registro de clientes internos de 32 personas. Por la descripción anterior el investigador ha tomado la decisión de encuestar al 100% de la población lo cual será la muestra total de la investigación de los clientes internos y entrevistar al gerente-propietario de la empresa “MANITU” en la ciudad de Salcedo.

3.5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Liderazgo Gerencial

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>El liderazgo es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan a usted y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario. Obviamente, las acciones que usted solicite de los demás deben ser razonables, como es el liderazgo basado en valores, saber los tipos de liderazgo y los rasgos pertinentes y éticos. Ellos deben representar acciones apropiadas que hagan que progrese su departamento, mejor calidad o servicio y conservación de sus recursos.</p>	Enfoques de Liderazgo	Autocrático Democrático Transformador Carismático	¿En la empresa se práctica algún tipo de liderazgo?	Encuesta: Cuestionario
	Liderazgo basado en valores	Innovación Productividad Rentabilidad Desempeño y actitud del trabajador	¿La empresa trabaja con liderazgo basado en valores mediante la innovación?	Encuesta: Cuestionario
	Rasgos de liderazgo	Energía Confianza personal Autocontrol	¿Se evalúa mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores en la empresa?	Encuesta: Cuestionario
				¿En su área de trabajo el desempeño laboral lo realiza con energía?

Cuadro 1: Liderazgo Gerencial
Elaborado por: Mónica Quishpe

VARIABLE DEPENDIENTE: Talento Humano

Contextualización	Categorías	Indicador	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.	Motivación	Incentivos Confianza	¿La empresa realiza motivaciones mediante incentivos?	Encuesta: Cuestionario
	Capacitación	Diagnostico Pruebas Práctica	¿La empresa evalúa las capacitaciones mediante el diagnostico?	Encuesta: Cuestionario
	Selección de personal	Habilidades Experiencia Conocimientos	¿En la empresa que Ud. trabaja realiza la selección del personal mediante la experiencia?	Encuesta: Cuestionario
	Ambiente laboral	Excelente Malo Cambiante	¿En la empresa el ambiente laboral es cambiante?	Encuesta: Cuestionario
	Evaluación del personal	Objetivos Metas Conocimientos Experiencia	¿La evaluación del personal lo realiza mediante los conocimientos adquiridos?	Encuesta: Cuestionario

Cuadro 2: Talento Humano
Elaborado por: Mónica Quishpe

3.6 RECOLECCIÓN Y ANALISIS

Luego de haber finalizado la Operacionalización de las variables, tomamos los ítems, que corresponden a las preguntas que formaron parte del cuestionario de la encuesta que se va a realizar a todo los clientes internos de la empresa “MANITU” con el fin de recolectar información real de la misma, que nos servirá para saber si nuestro proyecto se encuentra bien enfocado.

Después que se realizara la recolección de información a través de un cuestionario, se procederá como primer paso a revisar las encuestas aplicadas con sus respectivas preguntas. Con los resultados que se recopilara la información real nos ayuda a organizar la información y al mismo tiempo, la formulación de las conclusiones y recomendaciones. En el segundo paso tenemos la categorización, que consistirá en separar las preguntas con las alternativas escogidas por el encuestado para ejecutarlas con el método de tabulación computarizada. Como tercer y último paso, se estudió los resultados obtenidos para que la hipótesis planteada sea aceptada o refutada y en base a la evaluación individual de las preguntas toda la información y enfocándonos en dar solución al problema.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para tener un buen liderazgo dentro de la empresa.
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se aplica a los empleados de la empresa de balanceado MANITU.
¿Sobre qué aspectos?	Los datos se basan en el liderazgo gerencial y su influencia en el talento humano.
¿A quién?	A la empresa de balaceado MANITU.

¿Cuándo?	La recolección de la información será de septiembre del 2012.
¿Lugar de recolección de la información?	En la empresa de balanceado MANITU.
¿Cuántas veces?	Según el caso lo amerite.
¿Qué técnicas de recolección?	Se emplea la encuesta.
¿Con qué?	Para ello se elabora un cuestionario.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realiza cuando se visite a la empresa.

Cuadro 3: Recolección de la información
Elaborado por: Mónica Quishpe

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Técnicas de Información	Instrumentos de recolección de Información	Técnicas de recolección de información
Información Primaria	Cuestionario	Encuesta Observación directa
Información Secundaria	Libros de Liderazgo Libros de Talento Humano Tesis de Grado Internet Otros	Lectura Científica

Cuadro 4: Recolección de la información
Elaborado por: Mónica Quishpe

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO

Para el análisis de resultados e interpretación de datos se realizará mediante los resultados de las encuestas aplicadas a 32 trabajadores de la empresa de Balanceado **MANITU** del Cantón Salcedo (Anexo N. 03), con dichos resultados procederemos a la verificación de la hipótesis para descubrir si es hipótesis nula o hipótesis alternativa mediante el cálculo del Chi-Cuadrado.

4.2. INTERPRETACION DE RESULTADO

ENCUESTA

1. LIDERAZGO AUTOCRATICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	3	9,4	9,4	9,4
	CASI SIEMPRE	3	9,4	9,4	18,8
	CASI NUNCA	4	12,5	12,5	31,3
	NUNCA	12	37,5	37,5	68,8
	NO SABE	10	31,3	31,3	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla1: Tipo de Liderazgo
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

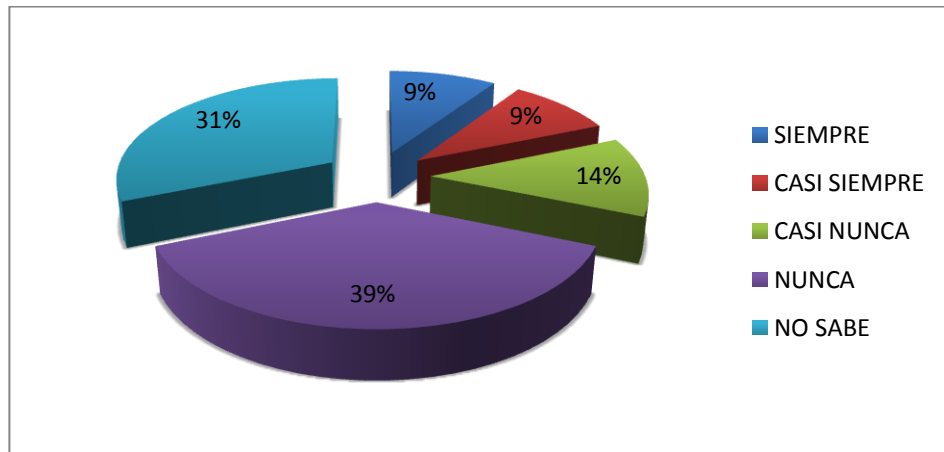


GRAFICO 3: Tipo de Liderazgo
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 19% de los encuestados dicen que casi siempre se practica el liderazgo autocrático y el 81% dicen que nunca tienen un buen liderazgo, lo cual nos da a conocer que la empresa sino lleva un liderazgo adecuado por parte del gerente por lo que el personal que labora en la empresa no desempeña bien sus funciones.

2.- LIDERAZGO BASADO EN VALORES MEDIANTE LA INNOVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	3	9,4	9,4	9,4
	CASI SIEMPRE	9	28,1	28,1	37,5
	CASI NUNCA	3	9,4	9,4	46,9
	NUNCA	12	37,5	37,5	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla2: Innovación
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

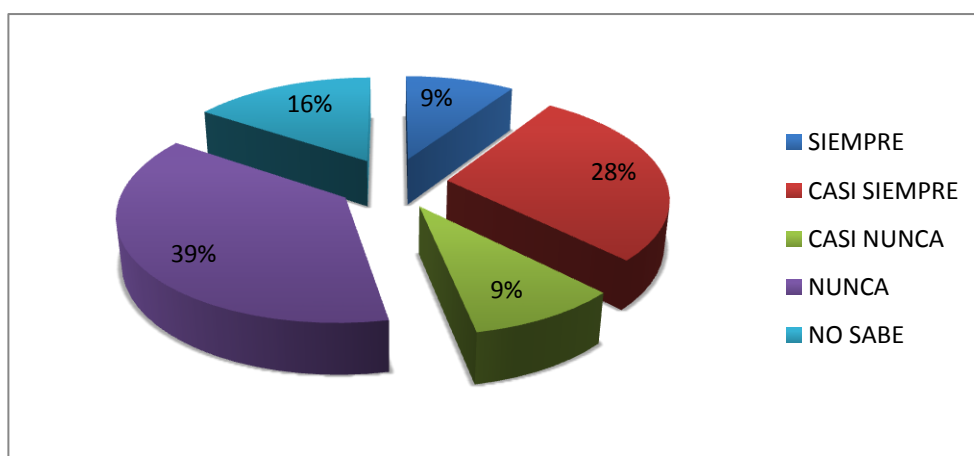


GRAFICO 4: Innovación
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 38% de los encuestados dicen que casi siempre se trabaja con liderazgo basado en valores mediante la innovación, mientras que el 62% dice que nunca tienen un buen liderazgo basado en la innovación, lo cual indica que el gerente no está en un nivel estable a lo que es innovación dentro de la empresa lo cual indica que el empleado no se encuentra incentivado y no tiene un desempeño laboral adecuado.

3.- EL DESEMPEÑO Y LAS ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	15,6	15,6	15,6
	CASI SIEMPRE	7	21,9	21,9	37,5
	CASI NUNCA	13	40,6	40,6	78,1
	NUNCA	2	6,3	6,3	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla3: Desempeño y Actitudes
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

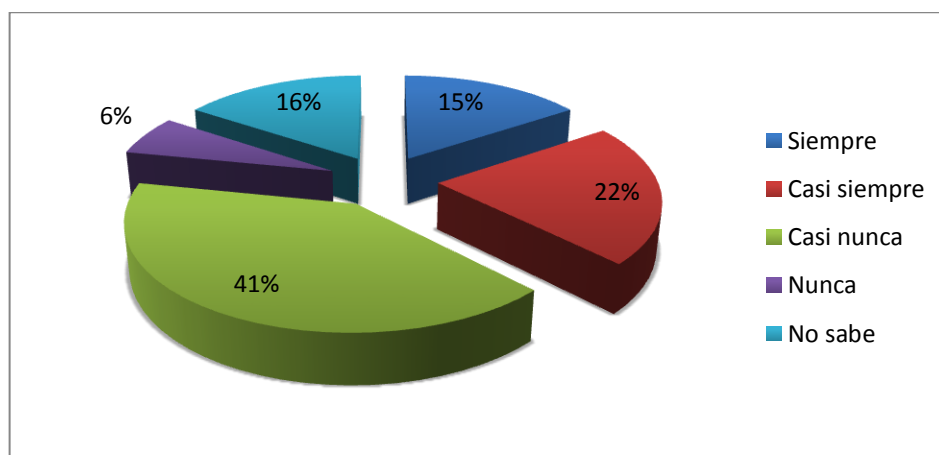


GRAFICO 5: Desempeño y Actitudes
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 38% de los encuestados dicen que casi siempre se evalúa a los trabajadores mediante el desempeño y las actitudes que ellos tienen y el 62% dice que casi nunca se evalúa por el desempeño y las actitudes de cada trabajador, lo cual indica que el gerente no toma en cuenta todos estos aspectos que son muy importantes para la empresa por lo cual no establece parámetros para poder evaluar el desempeño del personal lo cual produce que baje su rendimiento.

4.- DESEMPEÑO LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	18,8	18,8	18,8
	CASI SIEMPRE	3	9,4	9,4	28,1
	CASI NUNCA	5	15,6	15,6	43,8
	NUNCA	14	43,8	43,8	87,5
	NO SABE	4	12,5	12,5	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla4: Desempeño laboral
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

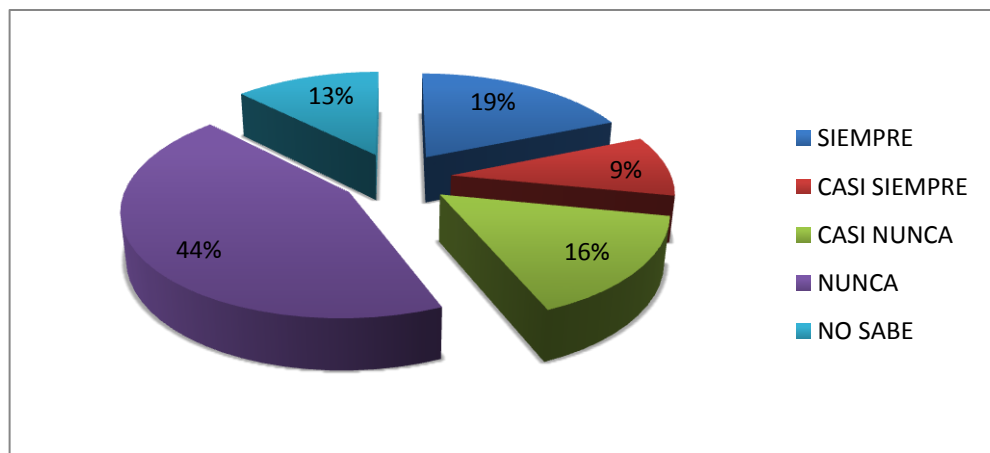


GRAFICO 6: Desempeño Laboral
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 28% de los encuestados dicen que casi siempre el desempeño de cada uno de los trabajadores lo realizan con energía y el 72% dice que nunca trabajan con energía, lo cual indica que los trabajadores no llevan un cargo adecuado en su área de trabajo por lo cual indica que el empleado no se encuentra incentivado para su desempeño laboral.

5.- MOTIVACIONES E INCENTIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	15,6	15,6	15,6
	CASI SIEMPRE	3	9,4	9,4	25,0
	CASI NUNCA	2	6,3	6,3	31,3
	NUNCA	14	43,8	43,8	75,0
	NO SABE	8	25,0	25,0	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla5: Motivación e Incentivos
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

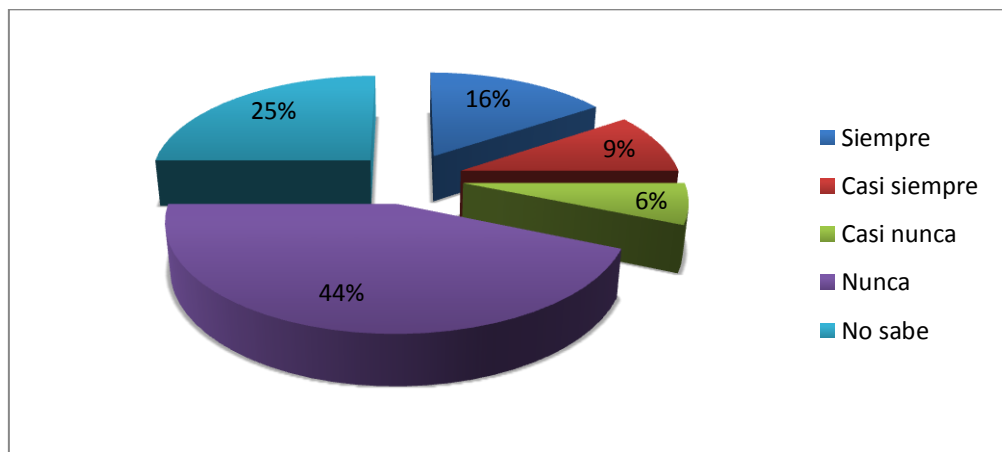


GRAFICO 7: Motivación
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 25% de los encuestados dicen que casi siempre se realiza motivaciones a los trabajadores mediante incentivos y el restante que es el 75% dicen que nunca se realiza motivaciones, lo cual indica que el gerente no está tomando en cuenta que su trabajador no se encuentra motivado por lo cual debe incentivar mas a sus trabajadores y así no haya empleados desmotivados.

6.- CAPACITACIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	31,3	31,3	31,3
	CASI SIEMPRE	4	12,5	12,5	43,8
	CASI NUNCA	6	18,8	18,8	62,5
	NUNCA	7	21,9	21,9	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla6: Capacitaciones
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

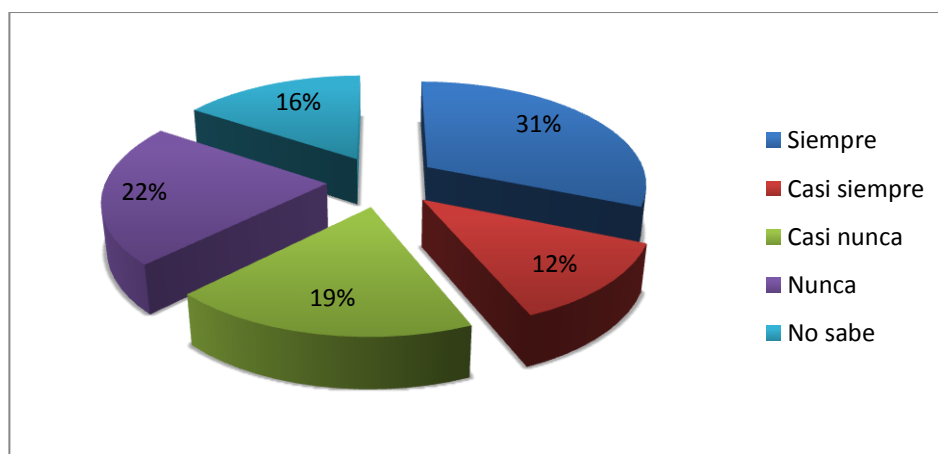


GRAFICO 8: Motivación
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 44% de los encuestados dicen que casi siempre la empresa evalúa las capacitaciones mediante un diagnóstico, mientras que el 56% dicen que casi nunca se evalúa las capacitaciones, lo cual nos quiere decir que el gerente no toma atención a las capacitaciones que se lleva dentro de la empresa.

7.- SELECCIÓN DEL PERSONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	18,8	18,8	18,8
	CASI SIEMPRE	7	21,9	21,9	40,6
	CASI NUNCA	12	37,5	37,5	78,1
	NUNCA	5	15,6	15,6	93,8
	NO SABE	2	6,3	6,3	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla7: Selección del Personal
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

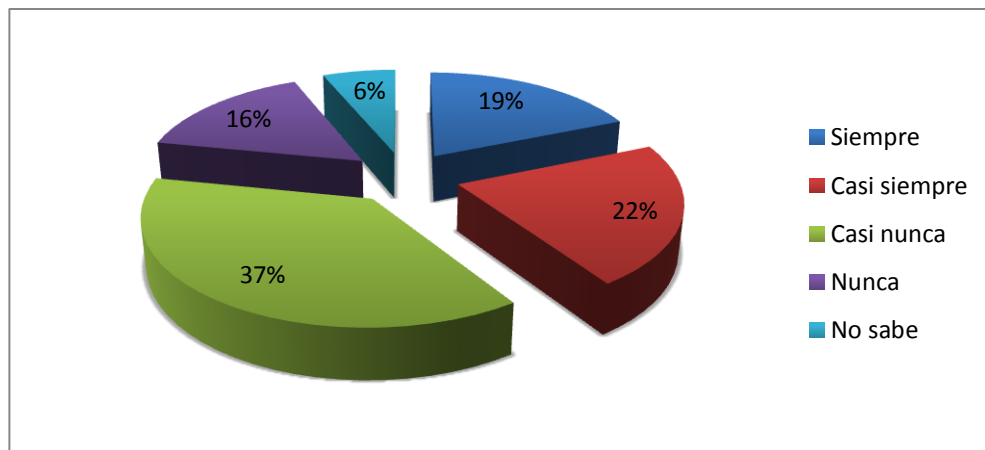


GRAFICO 9: Selección del Personal
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 41% de los encuestados dicen que casi siempre se realiza la selección del personal mediante la experiencia y el 59% dicen que casi nunca se toma en cuenta la experiencia en la selección del personal, lo cual da a conocer que el gerente no está llevando una adecuada selección del personal por lo cual no establece parámetros que pueda ayudar a seleccionar el personal adecuado para que labore en la empresa.

8.- AMBIENTE LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	15,6	15,6	15,6
	CASI SIEMPRE	6	18,8	18,8	34,4
	CASI NUNCA	7	21,9	21,9	56,3
	NUNCA	9	28,1	28,1	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla8: Ambiente Laboral
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

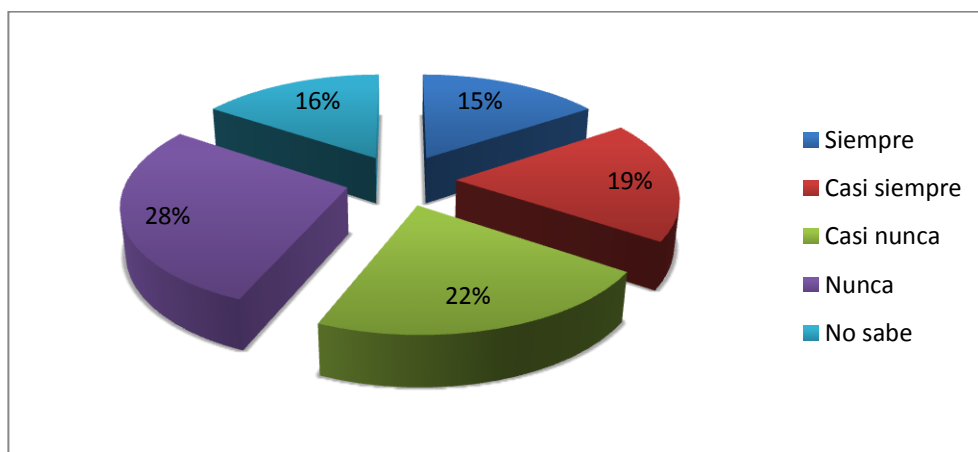


GRAFICO 10: Ambiente Laboral
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 34% de los encuestados dicen que casi siempre el ambiente laboral es cambiante y el 66% dice que nunca el ambiente laboral es cambiante, lo cual nos quiere decir que el gerente no establece un clima laboral dentro de la empresa por lo cual el empleado no se encuentra con energía para poder desempeñar su trabajo.

9.- CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	6	18,8	18,8	18,8
	CASI SIEMPRE	5	15,6	15,6	34,4
	CASI NUNCA	5	15,6	15,6	50,0
	NUNCA	12	37,5	37,5	87,5
	NO SABE	4	12,5	12,5	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla9: Conocimientos Adquiridos
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

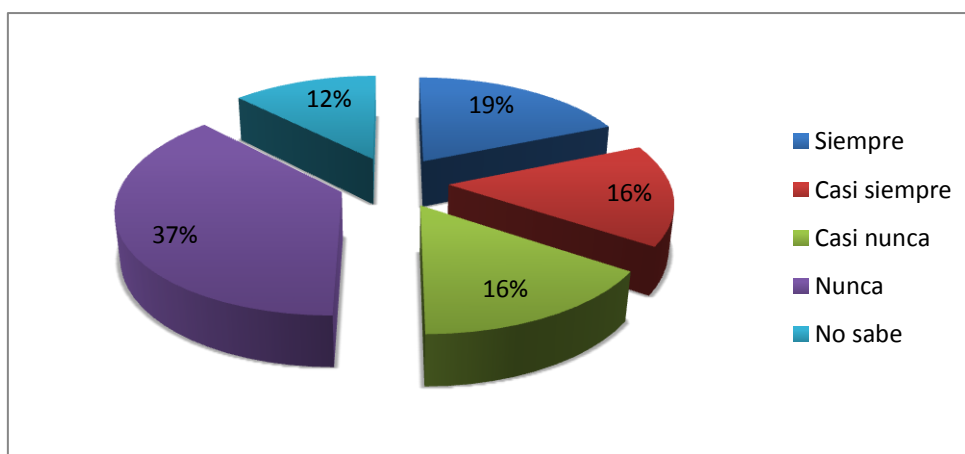


GRAFICO 11: Conocimientos Adquiridos
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

Análisis e Interpretación:

El 34% de los encuestados dicen que casi siempre la evaluación del personal lo realiza mediante los conocimientos adquiridos mientras que el 66% dice que nunca toman en cuenta estos aspectos como son los conocimientos adquiridos, lo que nos quiere decir que el gerente no toma en cuenta todos estos aspectos que son muy importantes para la empresa.

4.3.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

En este trabajo de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

“Al establecer el estilo de liderazgo Gerencial adecuado permitirá mejorar el desempeño del Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU.”

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas:

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	PREGUNTA 6	PREGUNTA 8	
	¿En la empresa se practica algún tipo de liderazgo?	¿Se evalúa mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores en la empresa?	¿La empresa evalúa las capacitaciones mediante el diagnóstico?	¿En la empresa el ambiente laboral es cambiante?	
Válidos	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca No sabe Total	3 3 4 12 10 32	5 7 13 2 5 32	10 4 6 7 5 32	5 6 7 9 5 32

Tabla 10: Liderazgo Gerencial
Elaborado por: Mónica Quishpe

ANÁLISIS DEL CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

2. Formulación de la hipótesis

a) Modelo Lógico

Ho; Al establecer el estilo de Liderazgo Gerencial adecuado no permitirán mejorar el desempeño Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU.

H1; Al establecer el estilo de liderazgo Gerencial adecuado permitirá mejorar el desempeño del Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU.

b) Modelo Matemático

Ho; $O = E$

H1; $O \neq E$

c) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

3. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 12$

$1 - 0,05 = 0,95$; (Nivel de significación) para trabajos empresariales

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

$$gl = (5-1)(4-1)$$

$$gl = (4)(3) = 12$$

- Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026 y a 0.01 es igual a: 26,217, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 12.
- Se procesó la información en base a las preguntas número: 1, 3, 6 y 8, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = 22,91$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del chi cuadrado.
- Se procesó la información en base a la pregunta numero: 1, 3, 6 y 8 de la encuesta cuya descripción se la demuestra a continuación:

PREGUNTA 1

1.- ¿En la empresa se practica el liderazgo Autocrático?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	3	9,4	9,4	9,4
	CASI SIEMPRE	3	9,4	9,4	18,8
	CASI NUNCA	4	12,5	12,5	31,3
	NUNCA	12	37,5	37,5	68,8
	NO SABE	10	31,3	31,3	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla 11: Tipo de Liderazgo
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

PREGUNTA 3

3.- ¿Se evalúa mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	15,6	15,6	15,6
	CASI SIEMPRE	7	21,9	21,9	37,5
	CASI NUNCA	13	40,6	40,6	78,1
	NUNCA	2	6,3	6,3	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla 12: Desempeño y Actitudes
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

PREGUNTA 6

6.- ¿La empresa evalúa las capacitaciones mediante el diagnóstico?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	10	31,3	31,3	31,3
	CASI SIEMPRE	4	12,5	12,5	43,8
	CASI NUNCA	6	18,8	18,8	62,5
	NUNCA	7	21,9	21,9	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla 13: Capacitaciones
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

PREGUNTA 8

8.- ¿En la empresa el ambiente laboral es cambiante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	5	15,6	15,6	15,6
	CASI SIEMPRE	6	18,8	18,8	34,4
	CASI NUNCA	7	21,9	21,9	56,3
	NUNCA	9	28,1	28,1	84,4
	NO SABE	5	15,6	15,6	100,0
	TOTAL	32	100,0	100,0	

Tabla 14: Ambiente Laboral
Elaborado por: Mónica Quishpe (2013)

CALCULO DEL χ^2

FRECUENCIA OBSERVADA

	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	PREGUNTA 6	PREGUNTA 8	
SIEMPRE	3	5	10	5	23
CASI SIEMPRE	3	7	4	6	20
CASI NUNCA	4	13	6	7	30
NUNCA	12	2	7	9	30
NO SABE	10	5	5	5	25
TOTAL	32	32	32	32	128

Tabla 15: Frecuencia Observada
Elaborado por: Mónica Quishpe

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ de\ fila)(total\ de\ columna)}{N}$$

Donde “ N ” es el número total de frecuencias observadas.

Para la Pregunta 1, primera columna y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(23)(32)}{128} = 5.8$$

Para la pregunta 3, primera columna y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(23)(32)}{128} = 5.8$$

Para la pregunta 6, primera columna y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(23)(32)}{128} = 5.8$$

Para la pregunta 8, primera columna y la alternativa “SIEMPRE” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(23)(32)}{128} = 5.8$$

Para la pregunta 1, segunda columna y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(20)(32)}{128} = 5$$

Para la pregunta 3, segunda columna y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(20)(32)}{128} = 5$$

Para la pregunta 6, segunda columna y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(20)(32)}{128} = 5$$

Para la pregunta 8, segunda columna y la alternativa “CASI SIEMPRE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(20)(32)}{128} = 5$$

Para la pregunta 1, tercera columna y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 3, tercera columna y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 6, tercera columna y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 8, tercera columna y la alternativa “CASI NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 1, cuarta columna y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 3, cuarta columna y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 6, cuarta columna y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 8, cuarta columna y la alternativa “NUNCA” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(30)(32)}{128} = 7.5$$

Para la pregunta 1, quinta columna y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(32)}{128} = 6.3$$

Para la pregunta 3, quinta columna y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(32)}{128} = 6.3$$

Para la pregunta 6, quinta columna y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(32)}{128} = 6.3$$

Para la pregunta 8, quinta columna y la alternativa “NO SABE” la frecuencia esperada seria:

$$fe = \frac{(25)(32)}{128} = 6.3$$

FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 3	PREGUNTA 6	PREGUNTA 8	
SIEMPRE	5,8	5,8	5,8	5,8	23,0
CASI SIEMPRE	5,0	5,0	5,0	5,0	20,0
CASI NUNCA	7,5	7,5	7,5	7,5	30,0
NUNCA	7,5	7,5	7,5	7,5	30,0
NO SABE	6,3	6,3	6,3	6,3	25,0
					128,0

Tabla 16: Frecuencia Esperada
Elaborado por: Mónica Quishpe

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria.

“O” es la frecuencia esperada.

“E” es la frecuencia esperada en cada celda.

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL CHI CUADRADO (χ^2)

PREGUNTAS	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
PREGUNTA 1 / SIEMPRE	3	5,8	-2,75	7,56	1,32
PREGUNTA 1 / CASI SIEMPRE	3	5,0	-2,00	4,00	0,80
PREGUNTA 1 / CASI NUNCA	4	7,5	-3,50	12,25	1,63
PREGUNTA 1 / NUNCA	12	7,5	4,50	20,25	2,70
PREGUNTA 1 / NO SABE	10	6,3	3,75	14,06	2,25
PREGUNTA 3 / SIEMPRE	5	5,8	-0,75	0,56	0,10
PREGUNTA 3 / CASI SIEMPRE	7	5,0	2,00	4,00	0,80
PREGUNTA 3 / CASI NUNCA	13	7,5	5,50	30,25	4,03
PREGUNTA 3 / NUNCA	2	7,5	-5,50	30,25	4,03
PREGUNTA 3 / NO SABE	5	6,3	-1,25	1,56	0,25
(PREGUNTA 6 / SIEMPRE	10	5,8	4,25	18,06	3,14
PREGUNTA 6 / CASI SIEMPRE	4	5,0	-1,00	1,00	0,20
PREGUNTA 6 / CASI NUNCA	6	7,5	-1,50	2,25	0,30
PREGUNTA 6 / NUNCA	7	7,5	-0,50	0,25	0,03
PREGUNTA 6 / NO SABE	5	6,3	-1,25	1,56	0,25
(PREGUNTA 8 / SIEMPRE	5	5,8	-0,75	0,56	0,10
PREGUNTA 8 / CASI SIEMPRE	6	5,0	1,00	1,00	0,20
PREGUNTA 8 / CASI NUNCA	7	7,5	-0,50	0,25	0,03
PREGUNTA 8 / NUNCA	9	7,5	1,50	2,25	0,30
PREGUNTA 8 / NO SABE	5	6,3	-1,25	1,56	0,25
				$\chi^2 =$	22,72

Tabla 17: Calculo del Chi Cuadrado
Elaborado por: Mónica Quishpe

El valor de X^2 para los valores observados es de 22,72

DECISIÓN

X^2 calculado = 22,72

X^2 tabla = 21,026 al 95% de nivel de confianza.

X^2 tabla = 26,217 al 99% de nivel de confianza.

Como el X^2 calculado está entre los rangos de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: “**Al establecer un estilo de liderazgo gerencial si permitirá mejorar el Talento humano de la empresa de balanceado MANITU.**”; por lo que se establece que el modelo de liderazgo es el adecuado.

Gráfico de la decisión

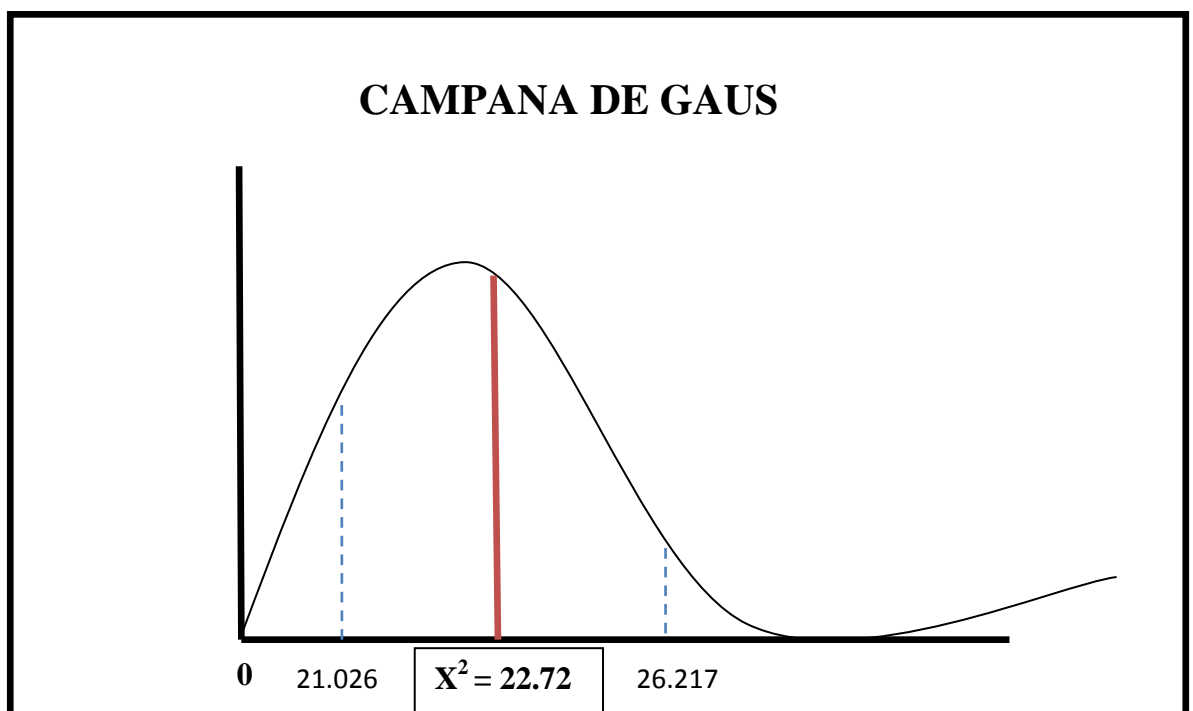


Grafico 13: Grafico de Decisión
Elaborado por: Mónica Quishpe

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber terminado el trabajo de investigación y analizado los aspectos del mismo, establecemos varias conclusiones:

- Se evidencia que el actual liderazgo que se establece en la empresa para los empleados es inadecuado, porque no se cumple con las expectativas de la empresa.
- Al no tener un liderazgo adecuado por parte del gerente lleva a la empresa a no tener una comunicación directa con sus trabajadores y por lo cual el trabajador

no está incentivado por ende bajaría la rentabilidad de la empresa y no se cumplirá con los objetivos empresarial es que dicha empresa tiene como meta.

- En la información recolectada se evidencia que la empresa no tiene ningún liderazgo, lo cual genera que los trabajadores se encuentren desmotivados y así bajando su desempeño laboral.
- Para un alto número de encuestados el liderazgo que se practica en la empresa siempre influye en el momento de prestar los servicios para la elaboración del balanceado, ya que es una imagen institucional que les motiva.
- En la empresa de balanceados MANITU el liderazgo por parte del gerente no es el adecuado hacia los empleados, debe partir desde la práctica de los valores institucionales ya que esto es referente de una cultura empresarial.
- De acuerdo al desempeño de los trabajadores de la empresa se puede evidenciar la desmotivación que tienen los empleados dentro de la empresa lo cual influye en la demanda del cliente interno ya que se evidencia que no hay un correcto liderazgo por parte del gerente ya que es la cabecilla para guiar a sus empleados a seguir motivados a través de incentivos que pueda subir su auto motivación a todos quienes laboran en dicha empresa.
- Mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores la mayoría de los clientes indica que la calidad del producto es bueno lo cual les ha conllevado a adquirirlos e indican que casi siempre se satisface las necesidades, de tal manera que se debe establecer cambios que promuevan una alta satisfacción tanto a sus clientes como a sus colaboradores para que así se encuentren incentivados.

5.2 RECOMENDACIONES

Al determinar los principales problemas que existen en la empresa, se puede recomendar acciones que permita fortalecer el desarrollo de la empresa entre las cuales tenemos:

- Se debe establecer un estilo de liderazgo en cada área de la empresa, con la finalidad de generar en el personal un alto compromiso a la atención personalizada al cliente y podemos realizar a través de un plan de incentivos.
- Es necesario que en la empresa se establezca un plan de incentivos para que así suba su desempeño laboral en los trabajadores y así la atención al cliente va hacer buena, basada en parámetros de calidad para así proyectar una imagen de eficiencia organizacional.
- La empresa debe fortalecer el liderazgo que maneja porque es una imagen de confiabilidad, lo cual genera la demanda en el entorno.
- Por tanto es necesario establecer en el manejo de incentivos la práctica y el cultivo de valores empresariales para así obtener una filosofía orientadora que genere compromiso y eficiencia hacia el desempeño de sus colaboradores.
- Es necesario que los trabajadores se encuentren motivados para que al momento de entregar la información acerca del producto que fabrican en la empresa al cliente debe estar correctamente estructurada de manera que se genere la confiabilidad y la garantía necesaria para influir en la decisión de compra del cliente.
- La empresa siempre debe incentivar a sus trabajadores para que así poder ir innovando en el producto que se oferta al cliente para así obtener su lealtad y por ende el incremento de las ventas, la rentabilidad empresarial y un adecuado desempeño de todos los empleados que laboran en la empresa de balanceado “MANITU”.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Plan de incentivos que mejore el desempeño del talento Humano de la empresa de balanceado “MANITU”.

Institución Ejecutora: Empresa de balaceado “MANITU”

Beneficiarios: La Empresa de balanceado “MANITU”

Clientes Internos.

Ubicación: Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo vía a la parroquia de Santa Ana.

Tiempo estimado para la ejecución: **Inicio:** 01 de Septiembre del 2013

Fin: 13 de Mayo del 2014

Equipo Técnico responsable: Investigador: Mónica Katerine Quishpe Quispe

Tutor: Ing. Jenny Gamboa

Gerente de la Empresa “MANITU”

Costo: \$2500

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La empresa fue creada para la fabricación y comercialización de balanceado en la ciudad de Salcedo, desde el momento de su creación ha generado fuentes de empleo, pero ha trabajado bajo un estilo de liderazgo inadecuado, no se cuenta con un liderazgo gerencial adecuado que motive su participación en el mercado y dentro de la empresa, por lo tanto debido a la competencia en ocasiones ha tenido que enfrentar problemas que de no ser por sus fortalezas no hubiera podido seguir posicionada en el mercado, de esta manera se evidencia la necesidad de contar con un liderazgo que permita crear ventajas competitivas y estándares de calidad y satisfacción para el cliente por lo cual la empresa debe tomar muy en cuenta lo que es líder a un grupo de empleados mediante incentivos con la finalidad de un mejoramiento en el desempeño de sus empleados.

La empresa debe fortalecer su gestión administrativa y trabajar bajo enfoques técnicos que le permitan logara ventajas competitivas en el mercado a través de los incentivos.

Se debe establecer un liderazgo integral en cada área de la empresa, con la finalidad de generar en el personal un alto compromiso lo cual nos lleva a un desempeño adecuado de todos los que conforman la empresa.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta tiene por objeto la aplicación de un plan de incentivos para el mejoramiento del desempeño del talento humano de la empresa “MANITÚ” a través del cumplimiento de metas organizacionales y para un mejor desenvolvimiento de las actividades y de cada uno de los recursos, con la finalidad de optimizar los recursos al servicio del cliente y el incremento de la fuerza de ventas en la empresa mediante el mejoramiento del desempeño del talento humano.

El motivo de la propuesta es lograr que el líder guíe a los empleados hacia una meta común, mostrando el camino con el ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso, ya que líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto. Con la presente propuesta se pretende que la organización realice los cambios con éxito frente a los problemas que existen dentro de la misma y así ofrecer un mejor servicio, siendo más competitivos dentro de un mercado exigente

La importancia social de la propuesta radica en la dirección de los esfuerzos a través de incentivos en donde el empleado se sienta motivado y con energías de desempeñar su trabajo lo cual lleva a tener un liderazgo carismático, ya que se espera alcanzar en función de las metas de la empresa resultados competitivos, de esta manera la contribución a la sociedad al crear y sostener fuentes de trabajo para el sector.

La innovación se fundamenta en un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar los objetivos organizacionales y de crecimiento buscando además impulsar el mejoramiento del desempeño que realiza cada empleado de la empresa y por ende el servicio al cliente en el entorno en el que se desenvuelve proyectando una imagen corporativa sostenible en el entorno.

Es factible por que se cuenta con el apoyo necesario del propietario como del personal que labora en la empresa de balanceado MANITU, puesto que solo así se podrá llegar a

la consecución de los objetivos trazados a través de las metas planteadas y así lograr un buen desempeño del talento humano mediante los incentivos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un plan de incentivos que mejore el desempeño del Talento Humano de la empresa de balanceado “MANITU”.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Seleccionar un plan de incentivos.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano.
- Retener el personal valioso.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La manera principal para que la empresa de balanceado “MANITU” se pueda distinguir de las demás, consiste en ofrecer calidad en el producto que realiza y el servicio que presta la misma mediante incentivos para el mejoramiento del desempeño del talento humano que tiene la empresa, en forma consistente, la cual será una fuerte ventaja competitiva. La calidad del producto juega un papel muy importante dentro de la empresa, porque no sólo se establece la factibilidad interna, sino que la imagen y la confianza que deposita el cliente en el producto; por lo tanto, un cliente satisfecho una publicidad gratis por sus recomendaciones y mayores ingresos den a la empresa lo cual

lleva a tener empleados incentivados y con energía de seguir desempeñando bien su trabajo mediante incentivos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Económico

La elaboración de un plan de incentivos dentro de la empresa permitirá mejorar el desempeño del talento humano y así el nivel de participación en el mercado, por ende se incrementará el nivel de ventas e ingresos mejorando la rentabilidad de la empresa.

El diseño de un estilo un plan de incentivos es factible por cuanto se cuenta con recursos económicos necesarios para poder incentivar al trabajador, además existe la predisposición de los directivos para invertir en la ejecución de la misma.

Tecnológico

La empresa de balanceado MANITU, cuenta con elementos tecnológicos adecuados para la elaboración de sus productos, así como recursos tecnológicos en maquinas adecuados para la elaboración del balaceado y el buen desenvolvimiento de sus trabajadores.

Legal

Es posible que las leyes que amparan al talento humano, lo cual han impulsado el crecimiento muy favorable de la empresa de balanceado MANITU el cual ha venido cumpliendo las disposiciones que tiene que ver con la empresa.

Operativo

La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada, existe un organigrama estructural, además existe predisposición de los directivos y empleados para desarrollar cambios y mejoras que permitan el desarrollo del talento humano.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA– TÉCNICA

LOS INCENTIVOS

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

- ❖ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- ❖ Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados.
- ❖ La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- ❖ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- ❖ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Plan de Incentivos para toda la organización

El plan de incentivo en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con crecer, contrario a esto no se puede suponer

que un aumento del dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo el sistema de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción con especialmente efectivo para estimular a ésta si se formula estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1 SELECCIONAR UN PLAN DE INCENTIVOS.

Una vez analizado el problema de la empresa es seleccionar el plan adecuado para la elaboración de un plan de incentivos que permita mejorar el desempeño del talento humano en dicha empresa y es el de programas de pagos de incentivos.

Los tipos de planes de incentivos más usados en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

La competencia y las cooperaciones pueden considerarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

❖ Programas de pagos de incentivos

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Estrategia:

Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional en distintas áreas de trabajo.

Actividades:



GRAFICO 12: Programa de pagos de Incentivos
Elaborado por: Mónica Quishpe

➤ **Motivación en el puesto de trabajo**

Es necesario que el trabajador se encuentre motivado para que así se desarrolle bien en su área de trabajo y la motivación dentro de la empresa la motivación va hacer frases motivadoras que incentiven su autoestima de superación tanto de los trabajadores como de la empresa por parte del gerente y jefe de recursos humanos.

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.

Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Cronograma sobre Motivación en el puesto de trabajo
Frases Motivadoras para los trabajadores

HORA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
08:00	Si no te esfuerzas hasta el máximo ¿Cómo sabrás donde está tu límite?	Si quieres triunfar no te quedes mirando a la escalera empieza a subir, escalón por escalón, hasta llegar a la cima.	Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado.	El que adelante no mira, atrás se queda.	Cuando pierdas, no te fijas en lo que has perdido sino lo que te queda por ganar.
16:30	Que les vaya bien que Dios guie su camino por el bien, hasta mañana.	Que les vaya bien que Dios guie su camino por el bien, hasta mañana.	Que les vaya bien que Dios guie su camino por el bien, hasta mañana.	Que les vaya bien que Dios guie su camino por el bien, hasta mañana.	Que les vaya bien que Dios guie su camino por el bien, hasta mañana.
RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano					

Cuadro 5: Cronograma de Motivación
 Elaborado por: Mónica Quishpe

➤ **Trabajo en equipo**

El jefe de recursos humanos va a incentivar mediante charlas de amistad de respeto y colaboración a los trabajadores para que así trabajen todos en conjunto y todos se puedan ayudar entre si y se fomente una familia dentro de la empresa. Estar dispuestos a trabajar conjuntamente por un solo fin de mantener a la empresa en un nivel alto de rentabilidad mediante la capacidad que tiene los

trabajadores de motivarse a sí mismo para desempeñar las actividades que se recompensan en forma natural y aquellas que son necesarias pero no satisfactorias.

Cronograma de charlas de motivación a los trabajadores

Las charlas que se realizaran a los empleados serán cada 4 meses con el fin de familiarizar a todos quienes conforman la empresa.

MES / HORA	ABRIL	AGOSTO	DICIEMBRE
08 : 30 Hasta 09:00	<p>TEMA: Asamblea en la carpintería</p> <p>Hubo en una carpintería una extraña asamblea; las herramientas se reunieron para arreglar sus diferencias. El martillo fue el primero en ejercer la presidencia, pero la asamblea le notifico que debía renunciar. ¿La causa? Hacía demasiado ruido, y se pasaba el tiempo golpeando.</p> <p>El martillo reconoció su culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo: había que darle muchas vueltas para que se sirviera de algo.</p> <p>El tornillo acepto su retiro, pero a su vez pidió la expulsión de la lija: era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.</p> <p>La lija estuvo de acuerdo, con la condición de que fuera expulsado el metro, pues se le pasaba midiendo a</p>	<p>TEMA: El eco</p> <p>Un padre y su hijo estaban caminando en las montañas. De repente, el hijo se cayó, lastimándose, y grito: ¡Aaaaaayyyy!; Para su sorpresa, oyó una voz que repetía, en algún lugar de la montaña:</p> <p>¡Aaaaaayyyy!</p> <p>Con curiosidad, el niño grito: ¿Quién está ahí?</p> <p>Y recibió esta respuesta: ¿Quién está ahí?</p> <p>Enojado, grito: ¡Cobarde!</p> <p>El niño miro al padre y le pregunto: ¿Qué sucede, papá? El hombre, sonriendo, le dijo: Hijo mío, presta atención y grito hacia la montaña ¡Te admiro!</p> <p>Y la voz le respondió: ¡Te admiro!</p>	<p>TEMA: Imaginar soluciones</p> <p>En una tarde nublada y fría, dos niños patinaban sin preocupación sobre una laguna congelada. De repente el hielo se rompió, y uno de ellos cayó al agua. El otro cogió una piedra y comenzó a golpear el hielo con todas sus fuerzas, hasta que logro quebrarlo y así salvar a su amigo.</p> <p>Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido, se preguntaron:” ¿Cómo lo hizo? El hielo está muy grueso, es imposible que haya podido quebrarlo con esa piedra y sus manos tan pequeñas ”</p> <p>En ese instante apareció un abuelo y, con una sonrisa, dijo: Yo sé como lo hizo.</p> <p>¿Cómo? Le preguntaron.</p>

	<p>los demás, como si él fuera perfecto. En eso dentro el carpintero, se puso el delantal inicio su trabajo, utilizando alternativamente el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Al final, el trozo de madera se había convertido en un lindo mueble.</p> <p>Cuando la carpintería quedo sola otra vez, la asamblea reanudo la deliberación. Dijo el serrucho: “Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestras flaquezas, y concentrémonos en nuestras virtudes”</p>	<p>De nuevo, el hombre grito: ¡Eres un campeón! Y la voz le respondió: ¡Eres un campeón! El niño estaba asombrado, pero no entendía nada. Entonces el padre le explico: La gente lo llama eco, pero en realidad es la vida. Te devuelve todo lo que dices o haces.</p>	<p>No había nadie a su alrededor para decirle que no podía hacerlo.</p>
REFLEXIÓN:	<p>Cuando el personal de un equipo de trabajo suele buscar defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa. En cambio, al tratar con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, florecen los mejores logros dentro de una empresa.</p>	<p>Nuestra vida es simplemente un reflejo de nuestras acciones. Si desea más amor en el mundo, cree más amor a su alrededor. Si anhela felicidad, de felicidad a quienes lo rodean. Nuestra vida no es una coincidencia, sino un reflejo de nosotros mismos.</p>	<p>Eistein dijo: Si lo puedes imaginar, lo puedes lograr. La vida toma muchas rutas algunas buenas y otras malas pero si cada persona tiene su meta planteada y muchas fuerzas lo va a lograr solo está en poner amor y responsabilidad en hacer las cosas.</p>
RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano			

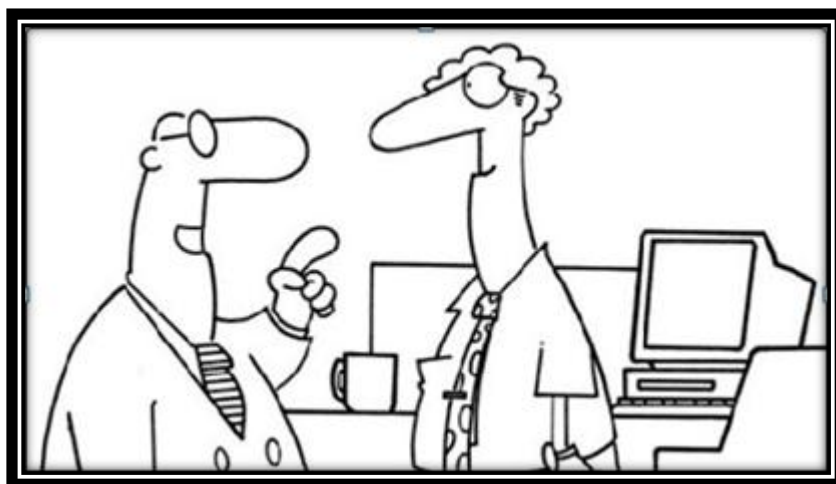
Cuadro 6: Cronograma de Charlas de Motivación
 Elaborado por: Mónica Quishpe

➤ **Comunicación**

El dialogo dentro de la empresa es muy importante ya que así el gerente va a estar familiarizado con sus trabajadores y va a saber qué es lo que piensan y pueden dar ideas de mejoramiento y desarrollo de la empresa

Mantener una comunicación adecuada del gerente con los trabajadores para que así la información no se distorsione y no haya malos entendidos entre los empleados y haya un crecimiento adecuado en la producción siempre trabajando en equipo.

La comunicación es uno de los elementos principales dentro de la empresa ya que permite el dialogo entre directivos y miembros para de esta manera tomar decisiones acertadas y disminuir los problemas de comercialización que existen a nivel interno y externo.



Incentivos Individuales.



GRAFICO 13: Incentivos Individuales
Elaborado por: Mónica Quishpe

Una de las formas de pago es el plan de incentivos individuales basado en el desenvolvimiento de cada trabajador, bonos de producción y comisiones.

Actividad:

- En bonos de producción la empresa ha tomado en cuenta el esfuerzo y la capacidad que tiene cada trabajador y ha dispuesto que a la semana se la base de producir balanceado es de 100 quintales y el trabajador que realice de 101 a 110 quintales de balanceado recibirá \$0.50 por cada quintal de balanceado.
- En bonos de comisión será por cada 100 quintales vendidos recibirá \$1 por cada quintal.

En el trabajo se garantiza una remuneración por hora -la base- por cumplir con un resultado esperado: la norma. Por encima de ésta se establece un sistema de

remuneración por lo que supera la norma, la cual puede asumir diversas modalidades: un pago por pieza adicional igual al de las incluidas en la norma, o diferencial, en que la pieza adicional se paga a un valor más alto, o más bajo que la norma. Para que estos incentivos funcionen, tienen que estar bien diseñados y administrados.

6.7.2 MOTIVAR AL EMPLEADO A SER LO MAS PRODUCTIVO POSIBLE

La motivación es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el programa de pagos de incentivos incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

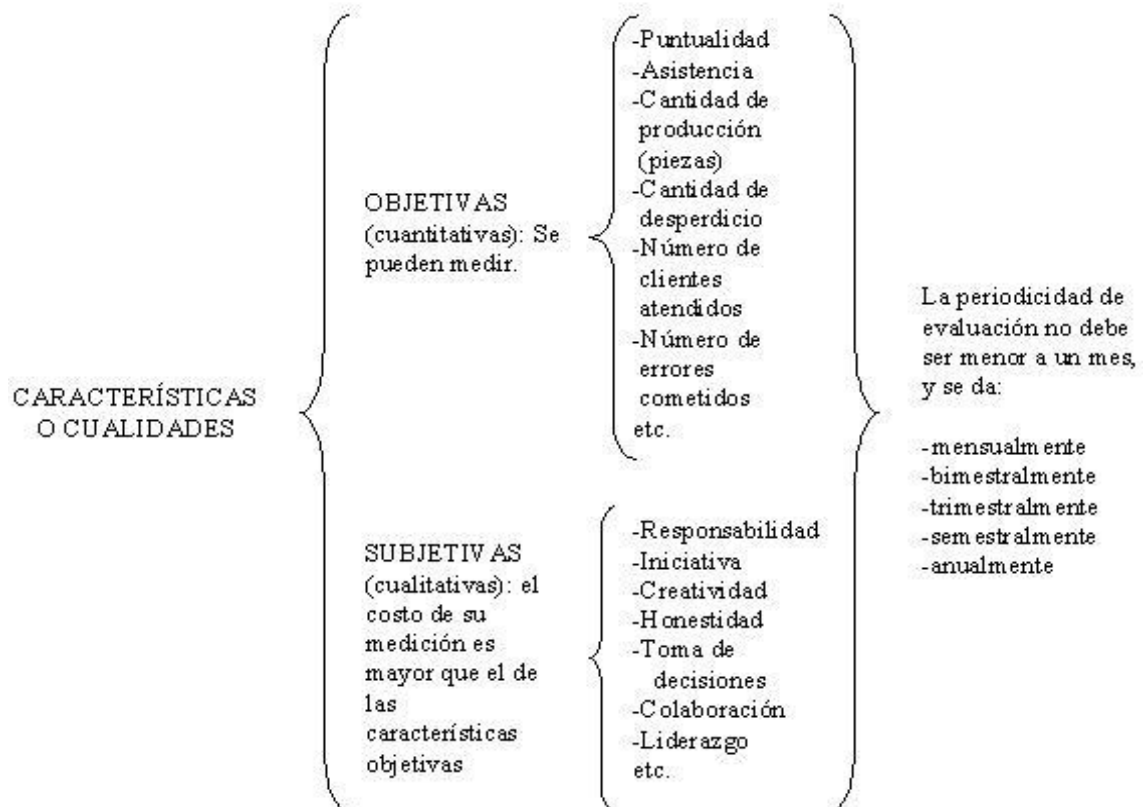


GRAFICO 14: Técnicas Motivacionales
Elaborado por: Mónica Quishpe

6.7.3 PROMOVER EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO

Para promover el aumento de la productividad y el buen desempeño del talento humano tomamos en cuenta los siguientes aspectos que son muy importantes para la empresa.

Características de la evaluación del desempeño



Importancia de la Evaluación del Desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Actividad:

La evaluación dentro de la empresa se va a realizar cada 6 meses para saber las capacidades y talento que tiene cada trabajador y así poder dar capacitación de lo que es la elaboración de balaceado y manejo de tecnología.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	
La empresa a considerado evaluar cada semestre las capacidades de cada trabajador	
JULIO	DICIEMBRE
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la tecnología. • Qué tiempo se dura para realizar un quintal balanceado. • Manejo de materia prima. • Utiliza la debida protección al momento de trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la tecnología. • Qué tiempo se dura para realizar un quintal balanceado. • Manejo de materia prima. • Utiliza la debida protección al momento de trabajar.

Cuadro 7: Evaluación del Desempeño
Elaborado por: Mónica Quishpe

Método para evaluar el Desempeño del Empleado

MÉTODO DE ESCALA DE PUNTUACIÓN

La empresa ha considerado tomar el método de puntuación porque se da a conocer valores numéricos a cada punto con el fin de permitir la obtención de varios cómputos. La empresa va a vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado: _____

Departamento: _____

Nombre del evaluador: _____

Fecha de la evaluación: _____

	INACEPTABLE 0 – 20 PTS.	POBRE 21 – 40 PTS.	ACEPTABLE 41 – 60 PTS.	BUENO 61 – 80 PTS.	EXCELENTE 81-100 PTS.
CONFIABILIDAD					
INICIATIVA					
RENDIMIENTO					
ASISTENCIA					
ACTITUD					
COOPERACIÓN					
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO					
COMPAÑERISMO					
CALIDAD DEL TRABAJO					
TOTALES					

PUNTUACIÓN TOTAL

Cuadro 8: Evaluación de Puntuación
Elaborado por: Mónica Quishpe

ESCALA DE PUNTUACIÓN

91 – 100	Excelente
81 – 90	Bueno
71 – 80	Regular
61 – 70	Deficiente
60 o menos	Malo

Cuadro 9: Escala de Puntuación
Elaborado por: Mónica Quishpe

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

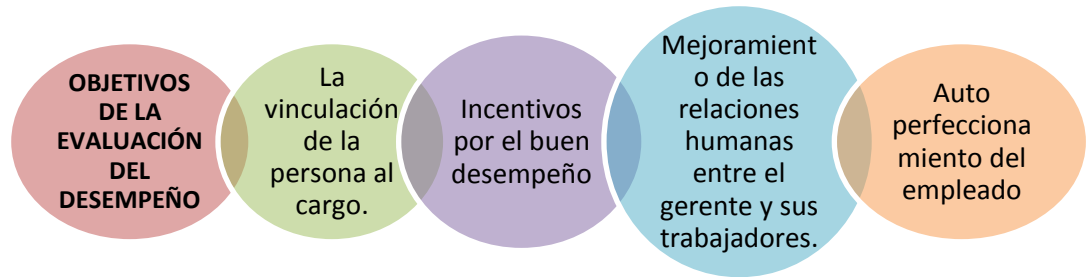


GRAFICO 15: **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**
Elaborado por: Mónica Quishpe

Tener un propósito inspirador

Verdadero fundamento de todo equipo de alto rendimiento. Para ello hay que orientar al grupo en la clara definición de los resultados a alcanzar y su sintonía con los valores e intereses de cada participante. Es muy importante facilitar la mejora de este propósito por parte de los participantes para poder trabajar realmente con un pensamiento claro y compartido.

Estrategia: Mediante los incentivos para los trabajadores podemos tener una visión clara y así ellos se encuentran motivados y tienen un mejor desempeño laboral.

La remuneración en base a incentivos supone que es posible y útil relacionar el desempeño con la remuneración. Hay incentivos de tipo individual, de grupos o de la empresa en general.

Disponer de un método organizado

De plantear lo que se ha pensado lograr para que todos participen con ideas y tomen compromiso en los objetivos que se determinen. Cuando la forma de pensar es errática, toda tarea compleja se convierte en abrumadora. Por lo que se puede dividir en cuatro partes:



GRAFICO 16: Método Organizado
Elaborado por: Mónica Quishpe

A) Reunir objetivamente la información.

La información que emite el gerente a sus colaboradores debe ser clara y concisa para que así no sea distorsionada y debe ser directamente de gerente a trabajador.

B) Inferir las causas de la situación.

El gerente debe estar preparado para todo cambio que se dé dentro de la institución como en el entorno en que lo rodea y así poder llevar un liderazgo adecuado y poder tomar la mejor decisión.

C) Innovar, evaluar y decidir

En la empresa el gerente siempre debe seguir innovando nuevas técnicas de liderazgo para que así pueda llegar a cumplimiento de todos sus objetivos con la ayuda de todos sus trabajadores y saber comunicar las decisiones que va a tomar en la empresa para el beneficio de todos quienes conforman la empresa.

D) Pasar de las ideas a los planes operativos, lograremos un pensamiento sistemático en vez de una confusión.

El gerente al momento de tomar una decisión debe comunicar a todos sus trabajadores y conjuntamente tomar la mejor decisión para que así pueda llegar a tener un crecimiento económico y tener una buena rentabilidad.

Integrar el pensar con el hacer.

Muchos fracasos nacen de planes basados en discusiones equivocadas y/o de acciones basadas en planes equivocados. Generalmente, esto ocurre porque nos empeñamos en segregar el pensar del hacer. Si aplicamos el círculo virtuoso de la acción excelente: Planificar-Actuar-Revisar, dispondremos de un excelente modelo para aprender de la experiencia y adoptar un buen hábito de mejora continua.

Compromiso de todo el equipo.

Lograr que cada uno se auto marque un reto personal, alimentar un clima que invite al compromiso, instalar un talante de equipo generador de ideas, coordinado. Si todo esto se consigue, se logrará la atmósfera precisa para la obtención de soluciones.

Retroalimentación y reciprocidad.

Para que el liderazgo lateral no sea temporal y para que se convierta en una competencia esencial de la Empresa, es imprescindible: Exteriorizar el aprecio a los otros participantes, ofrecer consenso inteligente, facilitar apoyo y animar a todos a través del ejemplo:

- Establecer compromisos que permita que los participantes sean parte de la operación de los objetivos que se han fijado
- El líder carismático debe estar pendiente de los avances y estimular el progreso mediante estímulo participativo en la toma de las decisiones sobre el cual se realiza la actividad.

6.7.4 ATRAER EL MEJOR RECURSO HUMANO DISPONIBLE EN EL MERCADO

Para poder mejorar el recurso humano de la empresa debemos tomar en cuenta los incentivos como son:

Incentivos económicos

Al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos:

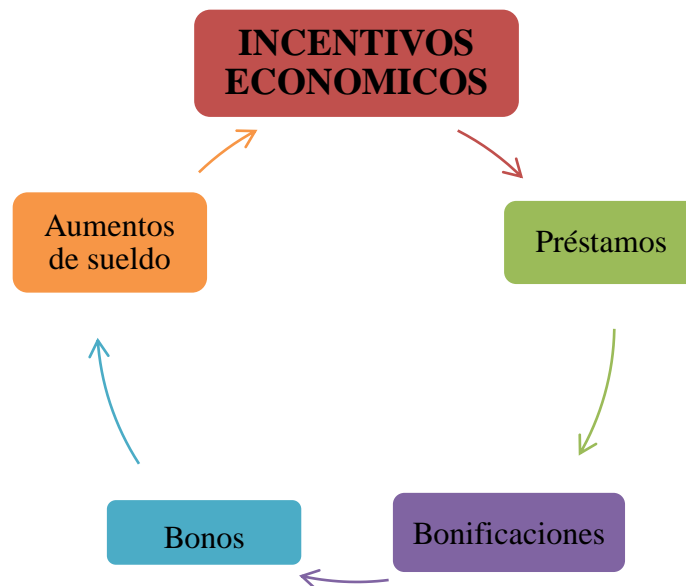


GRAFICO 17: Incentivos Económicos
Elaborado por: Mónica Quishpe

Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

TRABAJADORES	SUELDO
Cada trabajador tiene una remuneración por los servicios prestados a la empresa por lo cual por el esfuerzo y las ganas que le ponen en el momento de trabajar la remuneración es de:	\$350

Cuadro 10: Sueldos
Elaborado por: Mónica Quishpe

Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

BONOS	BENEFICIARIOS
Planes de préstamos	• Trabajadores
Reembolsos de servicios médicos	• Trabajadores
Medicinas	• Trabajadores
Bonificaciones	• Trabajadores

Cuadro 11: Bonos
Elaborado por: Mónica Quishpe

Incentivos no económicos:

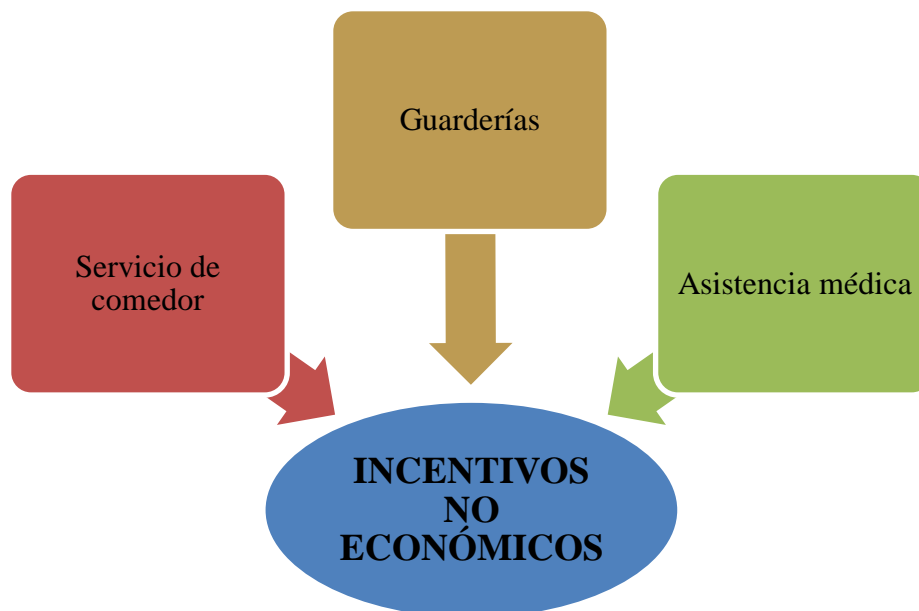


GRAFICO 18: Incentivos no Económicos
Elaborado por: Mónica Quishpe

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

APOYO SOCIAL	BENEFICIARIOS
Servicios Médicos: <ul style="list-style-type: none"> • Consulta General • Odontología 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador • Esposa • Hijos
IESS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajador
Guardería	<ul style="list-style-type: none"> • Hijos de los trabajadores
Servicios de comedor	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores

Cuadro 12: Apoyo Social
Elaborado por: Mónica Quishpe

Incentivos para gerentes y ejecutivos

Generalmente este tipo de incentivos se vincula con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de cortos plazos.

Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados a corto y largo plazo, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

A su vez existen otras formas de incentivos, como el diseñar su propio paquete de compensaciones, pero en general sea cual sea, está ligado al desempeño de la organización como clave para ser denominados incentivos. La evaluación de desempeño puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe tener en cuenta:

- ❖ El tamaño de la organización.
- ❖ Su rentabilidad.
- ❖ Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- ❖ La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Por este motivo, en varias organizaciones los incentivos se vinculan con aspectos claves de la organización que los ejecutivos puedan controlar, se alienta el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización, se denominan incentivos comprobables contra el desempeño de la organización.

IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

El diseño de un plan de incentivos, puede traducirse en los siguientes beneficios:

1.-Para el Sector Comercio

Considerando que el sector comercio juega un papel fundamental en la economía del país, es importante que en el interior de las empresas se comience a gestar cambios que permitan la integración del personal con los planes empresariales para hacerle frente al mundo competitivo, pero es lógico que si no se posee un personal motivado hacia ello, los planes quedarán simplemente escritos o mediocrementemente alcanzados, evitando así cumplir con los objetivos planteados de las empresas. En este sentido su importancia radica en que:

- Genera un ambiente propicio para la productividad, innovación, aprendizaje y cambio.
- Una identificación propia del personal que participa en las decisiones de la empresa
- Crea una mejor verificación entre las capacidades y competencias de los empleados con los requerimientos específicos de la participación.
- Desarrolla el talento futuro de los empleados a través de una promoción planificada y efectiva.
- Identifica a las personas con desempeño sobresaliente.
- Enfoca los programas de recursos humanos hacia las necesidades y oportunidades estratégicas.
- Desarrolla al personal de acuerdo a los niveles de exigencia requeridos.
- Mejora la competitividad de la empresa.

2.-Para el personal

Mediante la implantación de un plan de incentivos, los empleados actuales y futuros, contarán con un mecanismo que contribuirá a fortalecer las buenas relaciones y los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, que lo hagan más competitivo en su puesto de trabajo.

- Mejora la calidad de vida laboral
- El trabajo es debidamente compensado con la participación
- Participa activamente en pro del logro de los objetivos de la organización.
- Capacitación acorde a sus necesidades de desarrollo de su puesto.
- Mayor capacidad y facilidad de adaptación al entorno.

- Mayores posibilidades de empleo y movilidad dentro de la empresa.
- Para los clientes de las empresas
- Si las empresas comercializadoras cuentan con personal altamente participativo las vuelve competitivas ya que brindaran, un servicio de calidad que exceda las expectativas y exigencias de los clientes o usuarios de los diversos servicios y negocios que estas realizan.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

El gerente junto con el personal administrativo y operativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser manejable porque los factores que envuelven el entorno del país son cambiantes y los factores externos de la empresa afectan directamente a los movimientos y cambios dentro y fuera de la empresa.

6.8.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

EMPRESA DE BALANCEADO “MANITU”

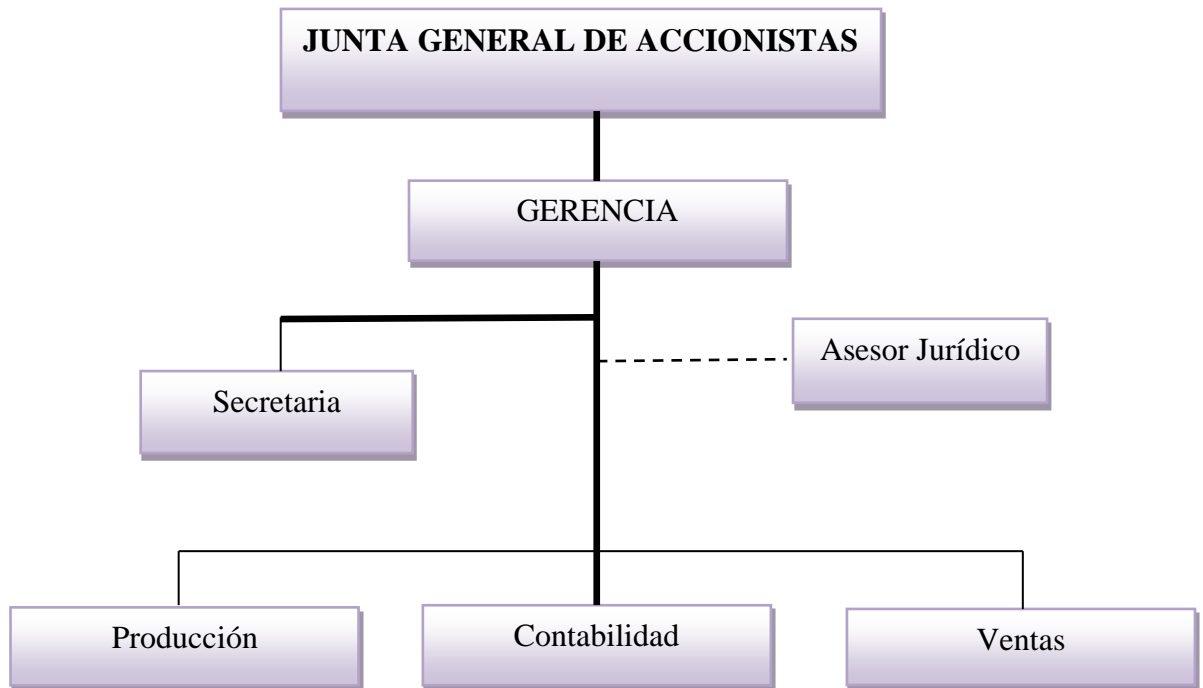


GRAFICO 19: Organigrama Estructural
Elaborado por: La empresa MANITU

CUADRO DE REFERENCIA

NIVEL	CLAVE	
1. DIRECTIVO		Realizado por: Monica Quishpe Autorizado por: Empresa MANITU

6.8.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fases o etapas	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsables	Tiempo
¿Cómo?	¿Para Qué?	¿Qué?	¿Cuánto?	¿Quién / Quienes?	¿Cuándo?
Seleccionar un plan de incentivos.	Proveer a la empresa de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional en distintas áreas de trabajo.	Motivación en el puesto de trabajo Trabajo en equipo Comunicación	Gerencia General Talento Humano	Ing. Rafael Garzón Srita. Mónica Quishpe	Durante todo el procedimiento.
Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.	Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.	Trabajo en equipo Comunicación Incentivos	Gerencia General Talento Humano	Ing. Rafael Garzón Srita. Mónica Quishpe	
Promover el aumento de la productividad del recurso humano.	Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones	Mediante los incentivos para los trabajadores podemos tener una visión clara y así ellos se encuentran motivados y tienen un mejor desempeño laboral.	Gerencia General Talento Humano	Ing. Rafael Garzón Srita. Mónica Quishpe	
Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.	Al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos	Incentivos económicos	Gerencia General Talento Humano	Ing. Rafael Garzón Srita. Mónica Quishpe	

Cuadro 13: Cronograma de Actividades
Elaborado por: Mónica Quishpe

6.8.3 PRESUPUESTO

INGRESOS	USD
Fondos Propios	2500
Total	2500
EGRESOS	USD
Del diseño y Elaboración del Proyecto	1700
Recopilación de la información	100
Material de escritorio	200
Gasto de operación	500
Subtotal	800
Total	2500

Cuadro 14: Presupuesto
Elaborado por: Mónica Quishpe

6.9 REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de la empresa de balanceado “MANITU”
¿Por qué evaluar?	Para determinar si se está realizando a cabalidad los objetivos planteados.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si hay una buena comunicación entre el gerente y los empleados.
¿Qué evaluar?	El liderazgo que se lleva a cabo.
¿Quién Evalúa?	El gerente junto al personal.
¿Cuándo evaluar?	Semestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante un análisis situacional de la empresa
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

Cuadro 15: Revisión de la Evaluación
Elaborado por: Mónica Quishpe

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AMARU MAXIMIANO, ANTONIO CESAR. (2009), Fundamentos De Administración, Teoría General Y Proceso Administrativo, Pablo Miguel Guerrero Rosas, 2009, México, Pearson Educacion, pág. 488.
- ❖ BERTA MADRIGAL (2002), Habilidades Directivas, Jesús Mares Chacon, Segunda Edición, México, Mcgraw - Hill, pág. 736
- ❖ CARDONA LABARGA, CARDONA PATAU, & CARDONA PATAU, Liderazgo y Gestion por 8 Habitros, 2006, págs. 156- 157
- ❖ GARETH R. JONES, JENNIFER M. GEORGE (2006), Administración Contemporánea, Jesús Mares Chacón, Sexta Edición, México, Mcgraw Hill Educacion, pág. 736.
- ❖ GARY YUKL (2008), Liderazgo en las organizaciones, Alberto Cañizal, sexta edición, España, Pearson Educación S.A. pág. 552
- ❖ HAROLD KOONTZ HEINZ WEIHRICH (2004), Administración, Una Perspectiva Global, Enrique Palos Báez Y Francisco Dávila Martínez, 12^{va} edición, México, Mcgraw – Hill Interamericano, pág. 789.
- ❖ JOHN W. NEWTROM (2007), Dirección, Gestión Para Lograr Resultados, José Luis Núñez Herrejon y Enrique Palos Báez, Novena Edición, India, Mcgraw - Hill Companies, pág.736
- ❖ JUAN HUERTA, GERARDO RODRIGUEZ (2006), Desarrollo de habilidades directivas, Javier Reyes Martínez, primera edición, México, Pearson Educación, pág. 320
- ❖ JOAQUIN VALENCIA (2006), Dirección moderna de organizaciones, Lilia Tomas Pérez Bonilla, México, copyright.
- ❖ MUNCH LOURDES (2011), Liderazgo y dirección, el liderazgo del siglo XXI, segunda edición, México.

INTERNET

- http://www.protocolo.org/laboral/relaciones_laborales_y_etiqueta/los_subordinados_comportamiento_en_la_empresa_jefes_y_companeros.html.
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm>
- <http://alejandrofariña.com/motivacion-e-incentivos/>
- <http://www.hospitalolavarria.com.ar/Investigaci%C3%B3n%20bibliogr%C3%A1fica.htm>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDeCampo>
- http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S207733231997000200013&script=sci_arttext
- "Corazones Unidos: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST241.htm>
- http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.5.2.htm
- <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>

ANEXOS

ANEXO N.- 01

ÁRBOL DE PROBLEMA

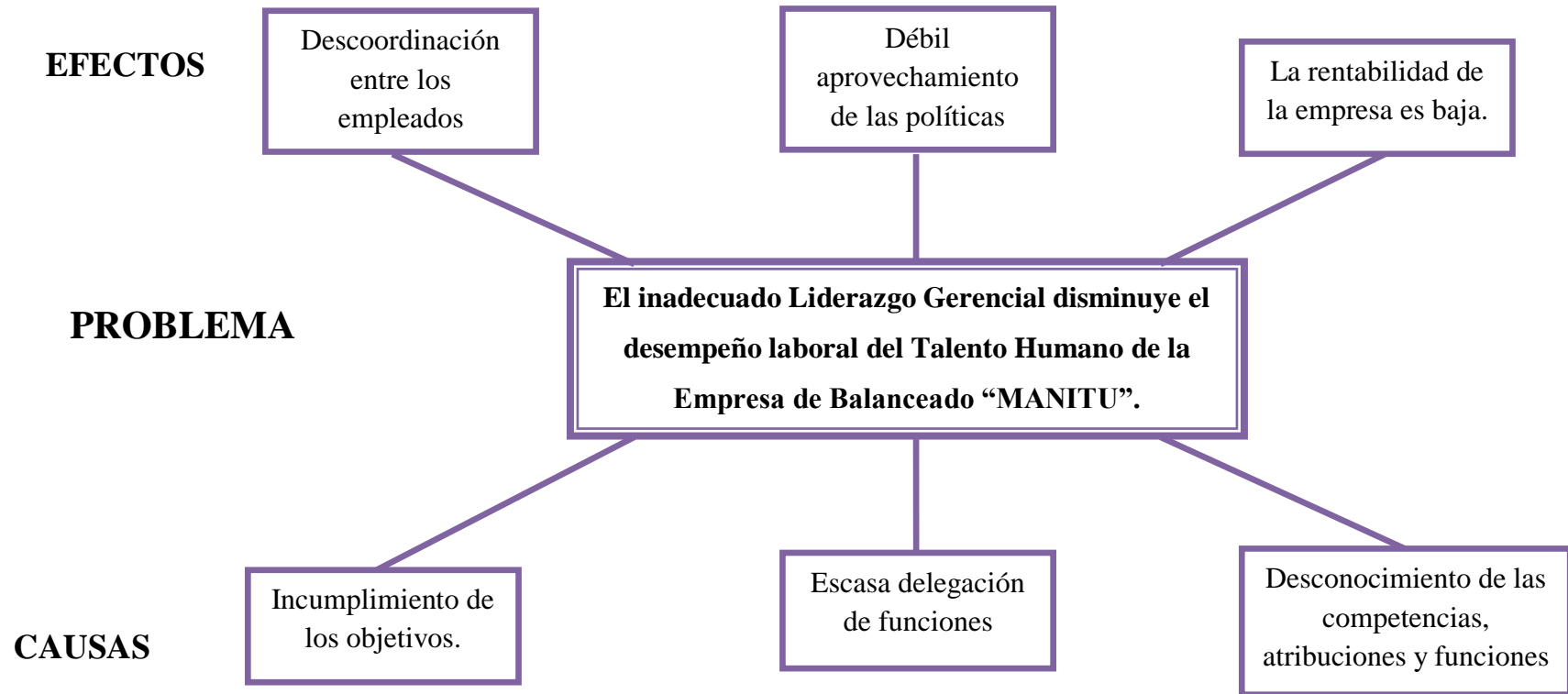


GRAFICO 20: Empresa de balanceado MANITU

Elaborado por: Mónica Quishpe

ANEXO N.- 02

TABLA DE NIVELES DE CONFIANZA

De acuerdo al GRADO DE CONFIANZA

Grados de libertad (gl)	-05	-01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217

ANEXO N.- 03

ENCUESTA

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

Esta encuesta está dirigida a los clientes internos de la empresa de Balanceado “MANITU”.

OBJETIVO: Esta encuesta tiene como finalidad la recolección de datos perteneciente al tema el liderazgo gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado “MANITU”.

INDICACIONES: Lea detenidamente las preguntas y marque con una x la respuesta que Ud. considera correctas.

1.- ¿En la empresa se práctica el liderazgo autocrático?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

2.- ¿La empresa trabaja con liderazgo basado en valores mediante la innovación?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

3.- ¿Se evalúa mediante el desempeño y las actitudes de los trabajadores en la empresa?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

4.- ¿En su área de trabajo el desempeño laboral lo realiza con energía?

Siempre ()

Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

5.- ¿La empresa realiza motivaciones mediante incentivos?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

7.- ¿La empresa evalúa las capacitaciones mediante el diagnostico?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

6.- ¿En la empresa que Ud. trabaja realiza la selección del personal mediante la experiencia?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

7.- ¿En la empresa el ambiente laboral es cambiante

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

8.- ¿La evaluación del personal lo realiza mediante los conocimientos adquiridos?

Siempre ()
Casi siempre ()
Casi nunca ()
Nunca ()
No sabe ()

GRACIAS POR SU COLABORACION