



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “El clima laboral y su relación con el liderazgo y
motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER´S”.**

Autora: Sandra Elizabeth Vaca Vaca

Tutora: Ing. MBA. Amparito León Saltos.

**AMBATO – ECUADOR
Agosto 2014**



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Amparito León Saltos

CERTIFICA:

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

Ambato, mayo del 2014

Ing. MBA, Amparito León Saltos

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Sandra Elizabeth Vaca Vaca, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personas, a excepción de las citas.

Srta. Sandra Elizabeth Vaca Vaca

C.I. 180344830-5

AUTORA

DERECHOS RESERVADOS DEL AUTOR

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

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

Srta. Sandra Elizabeth Vaca Vaca

C.I. 180344830-5

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

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

f).....

Ing. David Cerón

CALIFICADOR

f).....

Econ. Emanuel Flores

CALIFICADOR

Ambato, julio del 2014

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a DIOS por ser quien me da fortaleza cada día.

A mis padres, Nelson y Elsa por ser el pilar fundamental en mi vida y han sido quienes me han brindado su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Edwin y Marcelo por su apoyo brindado en todo momento y estar pendiente de mis logros.

A mis familiares que con sus consejos me han apoyado y están siempre pendientes de mí.

Sandra Vaca

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a DIOS, por brindarme la dicha de estar gozando de vida ya que con esfuerzo he logrado alcanzar este galardón.

A mis padres por todo el esfuerzo que me brindan incondicionalmente en mi vida estudiantil.

A la Universidad Técnica de Ambato, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas por formarme profesionalmente en sus aulas y ser útil para la sociedad.

Mi agradecimiento sincero a la Empresa Carrocera Metálicas PAPER´S, en especial al Sr. Gerente Patricio Pérez, quien me dio apertura para que se lleve a cabo las investigaciones y compartir sus conocimientos, al igual que su sincera amistad.

A mi Tutora del proyecto de tesis Ing. MBA. Amparito León Saltos, por impartir de manera desinteresada sus conocimientos en la realización de éste proyecto.

Finalmente, mis más sinceros agradecimientos a todos los maestros, compañeros y todas las personas que aportan dentro de mi querida Universidad Técnica de Ambato para que los estudiantes alcancemos nuestros objetivos y ser útiles a la sociedad.

ÍNDICE GENERAL

A.- PÁGINAS PRELIMINARES

| | |
|--|-------|
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD..... | iii |
| DERECHOS RESERVADOS DEL AUTOR..... | iv |
| APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO | v |
| DEDICATORIA | vi |
| AGRADECIMIENTO | vii |
| ÍNDICE GENERAL..... | viii |
| INDICE DE GRÁFICOS..... | xiii |
| INDICES DE CUADROS..... | xv |
| RESUMEN EJECUTIVO | xviii |
| INTRODUCCIÓN..... | xix |

B.- TEXTO

| | |
|-------------------------------------|---|
| CAPÍTULO I..... | 1 |
| 1 EL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Tema..... | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2.1 Contextualización | 1 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 1.2.2 | Análisis crítico | 4 |
| 1.2.3 | Prognosis | 4 |
| 1.2.4 | Formulación del problema | 4 |
| 1.2.5 | Preguntas Directrices | 4 |
| 1.2.6 | Delimitación del objeto de investigación..... | 5 |
| 1.3 | Justificación | 5 |
| 1.4 | Objetivos..... | 6 |
| | | |
| CAPÍTULO II | | 7 |
| | | |
| 2. MARCO TEÓRICO | | 7 |
| 2.1 Antecedentes investigativos ----- | | 7 |
| 2.2 Fundamentación filosófica ----- | | 11 |
| 2.3 Fundamentación legal ----- | | 12 |
| 2.4 Categorías fundamentales ----- | | 15 |
| 2.5 Definición de categorías ----- | | 19 |
| 2.5.1 Dirección estratégica | | 19 |
| 2.5.2 Estrategia de liderazgo y motivación | | 20 |
| 2.5.3 Sistemas de liderazgo | | 23 |
| 2.5.3.1 Sistemas de motivación | | 24 |
| 2.5.4 Liderazgo | | 28 |
| 2.5.4.1 Motivación..... | | 29 |
| 2.5.4.2 Desarrollo organizacional | | 32 |
| 2.5.4.3 Procesos organizacionales | | 33 |
| 2.5.4.4 Ambiente laboral | | 33 |
| 2.5.4.5 Clima laboral | | 35 |
| 2.6 Hipótesis ----- | | 39 |
| 2.7 Señalamiento de variables ----- | | 40 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7.1 Variable independiente X..... | 40 |
| 2.7.2 Variable dependiente Y..... | 40 |
| | |
| CAPITULO III..... | 41 |
| | |
| 3 MARCO METODOLOGÍCO | 41 |
| 3.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo. ----- | 41 |
| 3.2 Modalidad básica de investigación----- | 42 |
| 3.3 Nivel o tipo de investigación----- | 44 |
| 3.4 Población y muestra. ----- | 45 |
| 3.5 Operacionalización de variables. ----- | 47 |
| 3.6 Recolección de información.----- | 49 |
| 3.7 Procesamiento y análisis.----- | 50 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 52 |
| | |
| 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 52 |
| 4.1 Análisis de los resultados----- | 52 |
| 4.2 Interpretación de datos----- | 52 |
| 4.3 Verificación de la hipótesis ----- | 83 |
| 4.3.1 Método estadístico | 83 |
| 4.3.1.1 Planteamiento de la hipótesis..... | 83 |
| 4.3.1.2 Pruebas del Chi Cuadrado..... | 84 |
| 4.3.1.3 Nivel de significación. | 85 |
| 4.3.1.4 Zona de aceptación o rechazo | 85 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO V | 89 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 89 |
| 5.1 Conclusiones ----- | 89 |
| 5.2 Recomendaciones ----- | 90 |
| | |
| CAPÍTULO VI..... | 92 |
| | |
| 6. PROPUESTA | 92 |
| 6.1 DATOS INFORMATIVOS----- | 92 |
| 6.1.1 Tema | 92 |
| 6.1.2 Institución ejecutora..... | 92 |
| 6.1.3 Beneficiarios | 93 |
| 6.1.4 Ubicación | 93 |
| 6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución..... | 93 |
| 6.1.6 Equipo técnico responsable..... | 93 |
| 6.1.7 Costo | 93 |
| 6.2 Antecedentes de la propuesta ----- | 93 |
| 6.3 Justificación----- | 94 |
| 6.4 Objetivos----- | 94 |
| 6.4.1 Objetivo General | 94 |
| 6.4.2 Objetivos Específicos..... | 95 |
| 6.5 Análisis de factibilidad ----- | 95 |
| 6.5.1 Factibilidad Tecnológica..... | 95 |
| 6.5.2 Factibilidad Organizacional | 95 |

| | |
|--|------------|
| 6.5.3 Factibilidad Económico – Financiero..... | 95 |
| 6.5.4 Factibilidad Legal..... | 96 |
| 6.6 Fundamentación científico – técnica----- | 96 |
| 6.6.1 Modelo | 96 |
| 6.6.2 Liderazgo | 96 |
| 6.6.3 Modelo de liderazgo situacional | 96 |
| 6.7 Modelo operativo ----- | 105 |
| 6.8 Administración de la propuesta ----- | 121 |
| 6.8.1 Recursos ----- | 121 |
| 6.8.1.1 Recursos institucionales ----- | 121 |
| 6.8.1.4 Recursos tecnológicos ----- | 122 |
| 6.9 Previsión y evaluación de la propuesta----- | 122 |

C.- MATERIALES DE REFERENCIAS

| | |
|--------------------------|------------|
| BIBLIOGRAFÍA..... | 123 |
|--------------------------|------------|

ANEXOS

| | |
|---|------------|
| Anexo 1. Árbol del problema ----- | 129 |
| Anexo 2. Áreas ----- | 130 |
| Anexo 3. Organigrama funcional ----- | 132 |
| Anexo 4. Encuestas----- | 133 |
| Anexo 5. Encuesta – Clientes externos----- | 137 |
| Anexo 6. Localización ----- | 140 |
| Anexo 7. Talento humano ----- | 142 |
| Anexo 8. Carrocerías ----- | 145 |
| Anexo 9. Página web----- | 146 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico N°1 Superordinación de las variables | 16 |
| Gráfico N° 2 Subordinación de la variable independiente | 17 |
| Gráfico N° 3 Subordinación variable dependiente..... | 18 |
| Gráfico N° 4 Pirámide de Maslow | 31 |
| Gráfico N° 5 Patrón de comportamiento – Modelo Básico..... | 30 |
| Gráfico N° 6: Percepción del clima laboral en la empresa..... | 53 |
| Gráfico N° 7: Tipo de motivación | 54 |
| Gráfico N° 9: Desempeño en la empresa | 56 |
| Gráfico N° 10: Valoración por el puesto de trabajo..... | 57 |
| Gráfico N° 12: Cambiado de su puesto de trabajo en el último año..... | 59 |
| Gráfico N° 13: Responsabilidades..... | 60 |
| Gráfico N° 14: Trato con su jefe | 61 |
| Gráfico N° 15: Compañerismo | 62 |
| Gráfico N° 16: Ambiente de trabajo | 63 |
| Gráfico N° 17: Trabajo útil..... | 64 |
| Gráfico N° 18: Crear o tomar la iniciativa..... | 65 |
| Gráfico N° 19: El liderazgo..... | 66 |
| Gráfico N° 20: Recursos suficientes | 67 |
| Gráfico N° 21: Remuneración..... | 68 |
| Gráfico N° 22: El control de un superior | 69 |
| Gráfico N° 23: Motivación..... | 70 |
| Gráfico N° 24: Capacitación o inducciones..... | 71 |

| | |
|---|------------|
| Gráfico N° 25: Nivel de liderazgo y motivación | 72 |
| Gráfico N° 26: Clientes externos Clima laboral en la empresa | 73 |
| Gráfico N° 27: Clientes externos Trabajo realizado | 74 |
| Gráfico N° 28: Clientes externos trabajadores comprometidos | 75 |
| Gráfico N° 29: Clientes externos Evaluación del clima laboral..... | 76 |
| Gráfico N° 30: Cliente Externo Percepción de valores..... | 77 |
| Gráfico N° 31: Clientes externos Trato recibido..... | 78 |
| Gráfico N° 32: Cliente externo Tipo de liderazgo. | 79 |
| Gráfico N° 33: Cliente externo Comunicación..... | 80 |
| Gráfico N° 34: Cliente externo Recursos disponibles..... | 81 |
| Gráfico N° 35: Cliente externo Capacitación del personal..... | 82 |
| Gráfico N° 36: Representación gráfica del Chi cuadrado. | 88 |
| Gráfico N° 37 Relación del comportamiento del líder..... | 98 |
| Gráfico N° 38 Tipos de colaboradores | 100 |
| Gráfico N° 39 Estilos de liderazgo | 100 |
| Gráfico N° 40 Estilos apropiados a los diferentes estilos de madurez | 104 |
| Gráfico N° 41 Modelo operativo de la propuesta fase 1 | 105 |
| Gráfico N° 42 Modelo operativo de la propuesta fase 2 | 105 |
| Gráfico N° 43 Modelo operativo de la propuesta fase 3 | 106 |
| Gráfico N° 44 Modelo operativo de la propuesta fase 4 | 106 |
| Gráfico N° 45 Escala de efectividad | 120 |
| Gráfico N° 46 Localización de la empresa | 140 |
| Gráfico N° 47 Localización de la empresa Planta 1 | 141 |

| | |
|---|------------|
| Gráfico N° 48 Localización de la empresa Planta 2 | 141 |
| Gráfico N° 49 Talento Humano | 142 |
| Gráfico N° 50 Capacitación del talento humano | 142 |
| Gráfico N° 51 Talento Humano en sus labores 1 | 143 |
| Gráfico N° 52 Talento Humano en sus labores 2 | 143 |
| Gráfico N° 53 Identificación de la empresa en los uniformes de trabajo | 144 |
| Gráfico N° 54 Elaboración de la carrocería..... | 144 |
| Gráfico N° 55 Producto terminado | 145 |
| Gráfico N° 56 Diseño escolar | 145 |
| Gráfico N° 57 Diseño 2..... | 146 |
| Gráfico N° 58 Página web..... | 146 |

INDICES DE CUADROS

| | |
|---|-----------|
| Cuadro N° 1: Variable independiente: Liderazgo y motivación..... | 47 |
| Cuadro N° 2: Variable dependiente: Clima laboral..... | 48 |
| Cuadro N° 3: Recolección de información..... | 49 |
| Cuadro N° 4: Plan de recolección de información..... | 50 |
| Cuadro N° 5: Percepción del clima laboral en la empresa..... | 53 |
| Cuadro N° 6: Tipo de motivación..... | 54 |
| Cuadro N° 7: El tiempo que trabaja | 55 |
| Cuadro N° 8: Desempeño en la empresa..... | 56 |
| Cuadro N° 9: Valoración por el puesto de trabajo..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| Cuadro N° 10: Trayectoria en la empresa | 58 |
| Cuadro N° 11: Cambiado de su puesto de trabajo en el último año..... | 59 |
| Cuadro N° 12: Responsabilidades..... | 60 |
| Cuadro N° 13: Trato con su jefe | 61 |
| Cuadro N° 14: Compañerismo | 62 |
| Cuadro N° 15: Ambiente de trabajo | 63 |
| Cuadro N° 16: Trabajo útil..... | 64 |
| Cuadro N° 17: Crear o tomar la iniciativa..... | 65 |
| Cuadro N° 18: El liderazgo..... | 66 |
| Cuadro N° 19: Recursos suficientes | 67 |
| Cuadro N° 20: Remuneración..... | 68 |
| Cuadro N° 21: El control de un superior | 69 |
| Cuadro N° 22: Motivación..... | 70 |
| Cuadro N° 23: Capacitación o inducciones..... | 71 |
| Cuadro N° 24: Nivel de liderazgo y motivación | 72 |
| Cuadro N° 25: Clientes externos Clima laboral en la empresa | 73 |
| Cuadro N° 26: Clientes externos Trabajo realizado | 74 |
| Cuadro N° 27: Clientes externos trabajadores comprometidos | 75 |
| Cuadro N° 28: Clientes externos Evaluación del clima laboral..... | 76 |
| Cuadro N° 29: Cliente Externo Percepción de valores..... | 77 |
| Cuadro N° 30: Clientes externos trato recibido | 78 |
| Cuadro N° 31: Cliente externo Tipo de liderazgo | 79 |
| Cuadro N° 32: Cliente externo Comunicación..... | 80 |

| | |
|---|------------|
| Cuadro N° 33: Cliente externo Recursos disponibles..... | 81 |
| Cuadro N° 34: Cliente externo Capacitación del personal..... | 82 |
| Cuadro N° 35: Pregunta N°14 Clientes Internos..... | 84 |
| Cuadro N° 36: Pregunta N° 1 Clientes Externos..... | 84 |
| Cuadro N° 37: Valores Reales | 86 |
| Cuadro N° 38: Frecuencia Esperada | 87 |
| Cuadro N° 39: Chi Cuadrado | 87 |
| Cuadro N° 40: Jefe - colaborador | 103 |
| Cuadro N° 41: Conductas de entrada | 107 |
| Cuadro N° 42: Conductas de salida | 107 |
| Cuadro N° 43: Comparación entre conductas | 108 |
| Cuadro N° 44: Test de liderazgo situacional..... | 109 |
| Cuadro N° 45: Preferencias de estilos..... | 113 |
| Cuadro N° 46: Estilos modelados | 116 |
| Cuadro N° 47: Resultados totales por estilo..... | 117 |
| Cuadro N° 48: Nivel de eficacia | 118 |
| Cuadro N° 49: Previsión de la propuesta..... | 122 |
| Cuadro N° 50: Área administrativa..... | 130 |
| Cuadro N° 51: Área operativa | 130 |
| Cuadro N° 52: Puestos..... | 131 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como propósito de estudio determinar el clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER´S en el Cantón de Ambato de la Provincia de Tungurahua.

Para esta investigación se aplicó el enfoque cualitativo por la relación de las variables del problema. La metodología que se utilizó dentro del proceso investigativo fue la bibliográfica y de campo dentro de esta última se aplicaron técnicas de observación directa permitiendo analizar el comportamiento del talento humano; también se aplicó la encuesta con el propósito de conocer las expectativas de los clientes internos y externos.

Luego del análisis se llegó a la conclusión con respecto al clima laboral de la empresa que no todos tienen la misma motivación extrínseca para desarrollar el trabajo. En cuanto al liderazgo y motivación dentro de la empresa hace que el clima laboral se vea afectado encontrando que no están ligados en asumir responsabilidades dentro de un grupo de trabajo lo cual necesitan ser capacitados para superar los problemas internos en la empresa.

La propuesta resultante de la investigación es un modelo de liderazgo situacional para mejorar el clima laboral de la empresa carrocería metálicas PAPER´S, logrando el manejo de un buen liderazgo que ayude en la armonización del trabajo y sean más cooperativos y responsables en sus actividades laborales. Al mejorar las relaciones internas de los trabajadores permitirá asumir mayores responsabilidades dentro de su trabajo y a la vez sentirse motivados al mejorar su estilo de vida dentro y fuera de la empresa.

Mediante la aplicación del test situacional se obtuvo la información necesaria para llevar a efecto dicha propuesta y conocer el estilo de liderazgo de cada trabajador que ayudará a incrementar el nivel de eficacia dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Clima Laboral, Liderazgo, Motivación.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un tema de interés de todo gerente de empresas por conocer en qué estado se encuentra el clima con sus clientes, el cual refleja en que situación está el talento humano en cuanto a su motivación extrínseca como intrínseca lo cual genera una armonía dentro de sus actividades laborales generando un buen ambiente laboral entre todos los clientes.

El liderazgo y motivación mediante la combinación de estas dos se pudo conocer si el talento humano se encuentra con los conocimientos y habilidades que el trabajo demanda y medir la capacidad de relación con los colaboradores siendo flexible a las diferentes situaciones que se presenten para cada colaborador y fomenta al éxito laboral. La motivación ayudará al talento humano a cooperar voluntariamente en las actividades laborales que la empresa demanda mediante un espíritu renovador y generador de sinergia que contagia a los demás dentro de la empresa.

En el capítulo 1 se realiza un profundo estudio en cuanto al problema objeto de investigación con sus posibles causas, efectos y soluciones que se puede presentar, la justificación y objetivos de la investigación.

En el capítulo 2 se detallan los conceptos que sirven de guía para desarrollar modelos que permita un conocimiento adecuado acerca del clima laboral. Así como también se encuentra la hipótesis que es la pregunta al problema encontrado en la empresa.

En el capítulo 3 se escoge el tipo de investigación a utilizar para la investigación así como también a quienes va a investigar, cuál va a ser su población y muestra de estudio.

En el capítulo 4 se realiza el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas y la verificación de la hipótesis para determinar si

se acepta o se rechaza la misma utilizando como herramienta estadística la prueba del Chi cuadrado.

En el capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones encontradas a lo largo de la investigación de acuerdo al problema teniendo una estrecha vinculación con la propuesta.

En el capítulo 6 se detalla la propuesta a realizar para la solución del problema, que es la razón de ser la presente investigación, y se realiza el plan que se ejecutará para dar solución al problema planteado.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema

El clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Las empresas en la actualidad han considerado de gran importancia el clima laboral ya que se puede identificar el clima laboral sea este de tranquilidad o de concordia

entre los trabajadores ya que el talento humano de una empresa debe estar siempre motivado para realizar sus actividades.

En el Ecuador la influencia negativa dentro de la empresa marca una diferencia en la personalidad física y social con las relaciones entre los miembros marcando diferencias entre las actividades al no cooperar con los demás trabajadores. La constante rotación del personal en la empresa produce desmotivación y fracaso al no poder cumplir las metas que se han trazado en su vida laboral.

Del último censo del INEC realizado en Ecuador el Índice de Volumen Industrial por Actividades se tiene el un indicador que mide las variaciones y tendencia que tiene la producción de bienes manufacturados en el país, a nivel de secciones y divisiones de actividad económica con datos referentes al mes de diciembre del año 2013.

Según el INEC el índice general de volumen industrial por actividades dentro de las divisiones encontramos D34 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques (-26,13%). Las industrias básicas representan el 16% de la industria nacional. Encontrando en los meses entre noviembre y diciembre del año 2013, el índice general ha tenido un decrecimiento de 9.86 puntos que equivalen a una variación de -5.44%. La variación del indicador es de dirección igual a la registrada en el mismo período del 2012. En el que hubo un descenso de -0,40%. En diciembre 2013 el índice ha mantenido la orientación respecto del mes anterior, en el que registró una variación mensual de -0.53%. Según Informe ejecutivo Base julio-diciembre 2013.

Según Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Tungurahua 2011-2013, en la provincia del Tungurahua la rama automotriz es la segunda actividad principal, específicamente en la fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial.

Se considera al clima laboral un factor difícil de cuantificar, para poder descubrir en qué estado se encuentra el clima de una empresa se realiza encuestas y entrevistas a los trabajadores con la finalidad de tener una percepción real que tienen los trabajadores hacia la empresa.

Creado por el impulso de un estímulo externo, que proviene del ambiente o por los procesos mentales del trabajador que implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas que generan un desequilibrio o insatisfacción laboral.

La inadecuada motivación laboral genera inseguridad entre los trabajadores creando un ambiente de incertidumbre. No cuentan con la capacidad suficiente para ejercer algunos trabajos de manera exitosa ya que su capacitación es de alto costo para la empresa.

Dentro del estudio que se realiza del clima laboral el talento humano lo percibe de un modo distinto dentro del contexto en el que se desenvuelve lo cual influye en el comportamiento de los trabajadores de una empresa.

La empresa carrocería metálicas PAPER'S es fabricante de carrocerías industriales, cuenta con un bajo nivel de liderazgo y motivación lo cual presenta un mal clima laboral. PAPER'S inició su actividad en el año de 1995, para el día de hoy ser una de las empresas carroceras con gran prestigio, ubicándose en la provincia de Tungurahua en el Barrio Huachi Chico.

Esta empresa ha fabricado varias carrocerías para las diferentes empresas de transporte como son: Cooperativas de transporte interparroquial de la ciudad de Pichincha, Rio Toachi, Buses escolares, Cooperativa de transporte Vansexpress, Condorval S.A., Expreso Milagro, furgones, entre otros.

Con la investigación se logró identificar el problema y mejorar el clima laboral y generar un adecuado programa de liderazgo y motivación que la empresa necesita.

1.2.2 Análisis crítico

De acuerdo a la investigación realizada en la empresa carrocera metálicas PAPER´S, al existir una deficiente motivación han dado origen a un clima laboral no favorable dentro de la empresa y pueden tener diferentes causas. Una de las causas es la falta en la inducción del personal ante el desconocimiento de las actividades laborales.

El inadecuado ambiente de trabajo ha generado una inseguridad laboral en las actividades encomendadas al personal, provocando deficiente compromiso laboral por parte de los trabajadores.

1.2.3 Prognosis

Si no se da solución al problema que se encuentra en la empresa de carrocerías metálicas PAPER´S, no se logrará tener un buen clima laboral con el personal interno y esto generaría un problema más grave. La poca adaptación del personal en sus áreas de trabajo generaría una baja productividad laboral dentro de la empresa.

Al no mejorar la rotación del personal el efecto que se originaría es el incumplimiento de las metas propuestas por la empresa y por las diferentes cuestiones que se dan en cada ser humano. Por otra parte, al no dar solución a la insatisfacción laboral de los trabajadores se reflejaría en un bajo nivel de desempeño laboral.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influye la deficiente motivación del personal respecto al clima laboral en la empresa carrocera metálicas PAPER´S?

1.2.5 Preguntas Directrices

¿Qué factores se debe conocer para identificar la motivación en la empresa carrocera metálicas PAPER´S?

¿De qué forma repercute el clima laboral en el desempeño de sus trabajadores?

¿Cuáles son los elementos que ayudan a mejorar el clima laboral en la empresa carroceras metálicas PAPER´S?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.

Límite de contenido

Campo: Administración

Área: Talento humano

Aspecto: Liderazgo y motivación

Límite espacial: La investigación se realizará en la empresa carroceras metálicas PAPER´S de la ciudad de Ambato.

Límite temporal: La investigación se realizará: Enero - Diciembre 2013

1.3 Justificación

El presente proyecto se justifica por la importancia que tiene el concepto de liderazgo y motivación, y su relación con el clima laboral dentro de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Al combinar el liderazgo con la motivación dentro de la empresa ayuda que el trabajo se lleve de una mejor manera creando así lazos emocionales con sus compañeros de trabajo y a la vez ayudan a elevar el nivel de productividad.

Si se motiva al personal se comprometerán a cumplir los objetivos propuestos de la empresa y la colaboración generará un agradable clima laboral lo cual se beneficia con un buen trato entre los trabajadores y armonizando los valores que la empresa posee.

El liderazgo dentro de la empresa genera buenas relaciones con sus seguidores motivando al mejoramiento laboral. Dentro de las actividades que se realizan en la empresa se ven reflejado el esfuerzo y trabajo de las demás personas que se integran al cumplimiento del bienestar laboral y la buena comunicación entre los subordinados.

La investigación ayudará a conocer si los trabajadores se sienten identificados con la empresa y motivados en sus puestos de trabajo.

Esta investigación es factible por la colaboración del señor gerente que ha motivado a realizar esta investigación en su empresa siendo la parte investigadora encargada de dar a conocer en qué situación se encuentra el clima laboral en la empresa para ayudar a mejorar las relaciones laborales por medio de la motivación y conocer el liderazgo que existe en la misma.

Al realizar esta investigación se contribuye al mejoramiento del clima laboral aplicando nuevos conocimientos teóricos para solucionar el problema que presenta esta empresa los cuales ayudarán a mejorar el clima laboral de los trabajadores y podrán proyectar los valores de la empresa y generar una sinergia cotidiana dentro de sus acciones humanas y de pensamiento.

1.4 Objetivos

Objetivo general

Analizar el clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER'S

Objetivos específicos

1. Identificar el clima laboral en la empresa con el fin de focalizar sus falencias.
2. Determinar el tipo de liderazgo y motivación que existe dentro de la empresa con el fin de direccionar el desarrollo del personal.
3. Diseñar un modelo de liderazgo situacional que ayude a mejorar el clima laboral en la empresa carrocería metálicas PAPER'S.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En la biblioteca de la Universidad de Técnica de Ambato, en la Facultad de Ciencias Administrativas, se han investigado algunos temas que presentan similitud al presente proyecto: “El clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER ‘S.’”

Estos son los siguientes:

AUTOR: SÁNCHEZ, Mario (2012) “*El clima laboral y su influencia en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A. de la ciudad de Ambato.*” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivo general:

Determinar la influencia del clima laboral en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A.

Objetivos específicos:

- Establecer las causas por las cuales el clima laboral es inadecuado y su incidencia en la productividad del recurso humano de la empresa Tecnorizo S.A.
- Analizar el clima laboral a través de encuestas y entrevistas para mejorar el rendimiento de los empleados de Tecnorizo S.A.
- Proponer un modelo moderno del clima laboral para mejorar la productividad en los empleados en la empresa Tecnorizo S.A.

Conclusiones:

- Mediante la investigación he logrado concluir que para iniciar un programa de motivación, se debe aplicar un buen clima laboral, que sirven para aumentar la productividad del trabajador, así contribuir con la empresa y una buena motivación.
- He logrado determinar que es necesaria la ejecución de un programa de motivación, para obtener mejores resultados, que beneficien tanto al trabajador como al empleador y su rendimiento dentro del puesto del trabajo.
- He logrado concluir que dentro de un programa de motivación es necesario contar con un buen sistema productivo que involucre a los trabajadores dando un buen clima laboral y al mismo tiempo tener en cuenta sus opiniones o sugerencias y también a las personas involucradas en el desarrollo de la productividad de la empresa.

Analizando las conclusiones que se ha realizado en la elaboración del proyecto de la tesis previo a la obtención del Título de Ingeniería de Empresas, llevado a cabo en la empresa Tecnorizo S.A., de la ciudad de Ambato se puede apreciar la influencia del clima laboral en la productividad del recurso humano la cual ve la necesidad de ejecutar un programa de motivación para ayudar al mejoramiento del rendimiento del recurso humano de dicha empresa, mediante la recolección de las opiniones o

sugerencias de los trabajadores lo cual conlleva al mejoramiento de la productividad de la empresa.

Autora: BASTIDAS, Fernanda (2012) *“El clima laboral y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro”*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

Objetivo general:

Identificar el clima laboral y el desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar cuál es la situación actual en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.
2. Analizar cómo se asignan las recompensas, la medición de satisfacción y la adaptación del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.
3. Proponer un plan de motivación para mejorar el clima laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro.

Conclusiones:

1. Las relaciones sociales dentro de la institución no son las mejores debido a que no existe un espacio dedicado a la integración del personal, no cuentan con un Plan de motivación que incluya días de recreación y convivencia entre los servidores que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro y ayuden a mejorar las relaciones de compañerismo entre todo el recurso humano.
2. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro no existe un sistema de recompensas eficiente y eficaz que mida la satisfacción y adaptación del personal, es por esto que los incentivos que se otorgan al personal no son equitativos y existe una inconformidad entre los trabajadores.

3. En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Píllaro no están establecidas las estrategias motivacionales que ayuden a un reconocimiento de sus labores de forma oportuna, para este reconocimiento deben efectuarse supervisiones y retroalimentaciones sobre el trabajo que realiza cada uno.

Analizando la las conclusiones que se ha realizado en la elaboración del proyecto de la tesis previo a la obtención del Título de Ingeniería de Empresas, llevado a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pillaro se puede apreciar que la institución no cuenta con un buen clima laboral ya que no existe un espacio dedicado a la integración del personal y a la vez la convivencia entre los servidores que integran la institución. Al no estar establecidas las estrategias motivacionales que ayuden a mejorar el trabajo que cada uno realiza lo cual se debe efectuar constantes supervisiones y retroalimentaciones en forma oportuna.

AUTORA: GARCÉS, Dolores (2012) *“Liderazgo educativo y su incidencia en la gerencia de aula de los docentes de quinto semestre de banca y finanzas del Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato”* Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y del a Educación.

Objetivo general

Determinar la incidencia del liderazgo Educativo en la Gerencia de aula de los maestros del Instituto Superior Tecnológico Experimental “Luis A. Martínez (ISTELAM) de la ciudad Ambato, año lectivo 2008-2009.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar, el nivel de Liderazgo educativo que existe en la institución y por otra la gerencia de aula de los maestros de ISTELAM.
2. Innovar, la relación de gestión que existe entre el liderazgo educativo y la gerencia de aula de los maestros del ISTELAM.
3. Elaborar un proyecto de capacitación a los docentes para mejorar liderazgo educativo en la gerencia de aula del nivel superior de ISTELAM.

Conclusiones.

1. Referente al trabajo en equipo que realizan los estudiantes existe contradicción, entre autoridades, docentes y estudiantes se debe hablar un mismo lenguaje de trabajo en equipo para alcanzar cambios fundamentales y transformacionales en las actividades educativas.

2. No existe coordinación entre autoridades profesores y estudiantes para llevar un liderazgo horizontal con tareas técnicas en equipo, donde haya la participación coordinada de los involucrados obteniendo así metas y objetivos satisfactorios, para que los estudiantes venzan sus obstáculos frecuentemente en el accionar del aula.

3. Existe una mediana participación de los involucrados en las de las actividades institucionales por la observancia de un liderazgo autocrático.

De las conclusiones que se ha realizado en la elaboración del proyecto de la tesis, llevado a cabo en el Instituto Superior Tecnológico Experimental Luis A. Martínez de la ciudad de Ambato; se obtiene que el trabajo en equipo que realizan los estudiantes presente contradicciones entre las autoridades, docentes y estudiantes, al no existir una participación coordinada de los involucrados que permitiría vencer los obstáculos dentro de la institución educativa.

2.2 Fundamentación filosófica

En la investigación se aplicó la fundamentación ontológica; que se basa en la realidad de un problema que requiere el diseño de una propuesta que ayude a mejorar el clima laboral en la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Fundamentación ontológica

Es la investigación que se realiza en base a fuentes bibliográficas que resaltan los conceptos y definiciones que se consideran en el problema de investigación de la empresa.

Fundamentación epistemológica

Para realizar la investigación hay que relacionarse a fondo con la empresa para conocerla situación actual y enfocarnos en la deficiente motivación que genera un mal clima laboral en la empresa.

Fundamentación axiológica

Para la aplicación de esta fundamentación se aplicó una disciplina fomentando valores empresariales que ayuden a direccionar el clima laboral basando en las habilidades y destrezas para cumplir con la responsabilidad en cada una de las actividades los cuales son la ética, puntualidad, seguridad y confianza y la honestidad en el origen de la investigación por parte del investigador como la organización.

2.3 Fundamentación legal

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 en el *Título II Derechos Capítulo segundo.- Derechos del buen vivir Sección octava.- Trabajo y seguridad social*, p. 26

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

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

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 en el *Título VI.- Régimen de Desarrollo Capítulo sexto.- Trabajo y producción Sección Tercera.- Formas de trabajo y su retribución*, p. 148

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Del Art. citado sustenta los principios frente a las formas de trabajo y su retribución debe ser igual, las personas tienen derecho a un adecuado ambiente que garantice su salud, integridad, higiene, seguridad y bienestar laboral.

En la Constitución de la República del Ecuador 2008 en el *Título VI.- Régimen de Desarrollo Capítulo sexto.- Trabajo y producción Sección Tercera.- Formas de trabajo y su retribución*, p. 148

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 11. Obligaciones de los empleadores.- Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes: Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. Entregar

gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.

De lo citado en el anterior Art. se detallan las obligaciones generales de las empresas públicas y privadas. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo. Dar capacitación sobre la prevención de riesgos tanto en el ingreso a la empresa como en sus labores.

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

La organización debe: “Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”. Normas ISO

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

2.4 Categorías fundamentales

Variable independiente: Liderazgo y motivación

Variable dependiente: Clima laboral

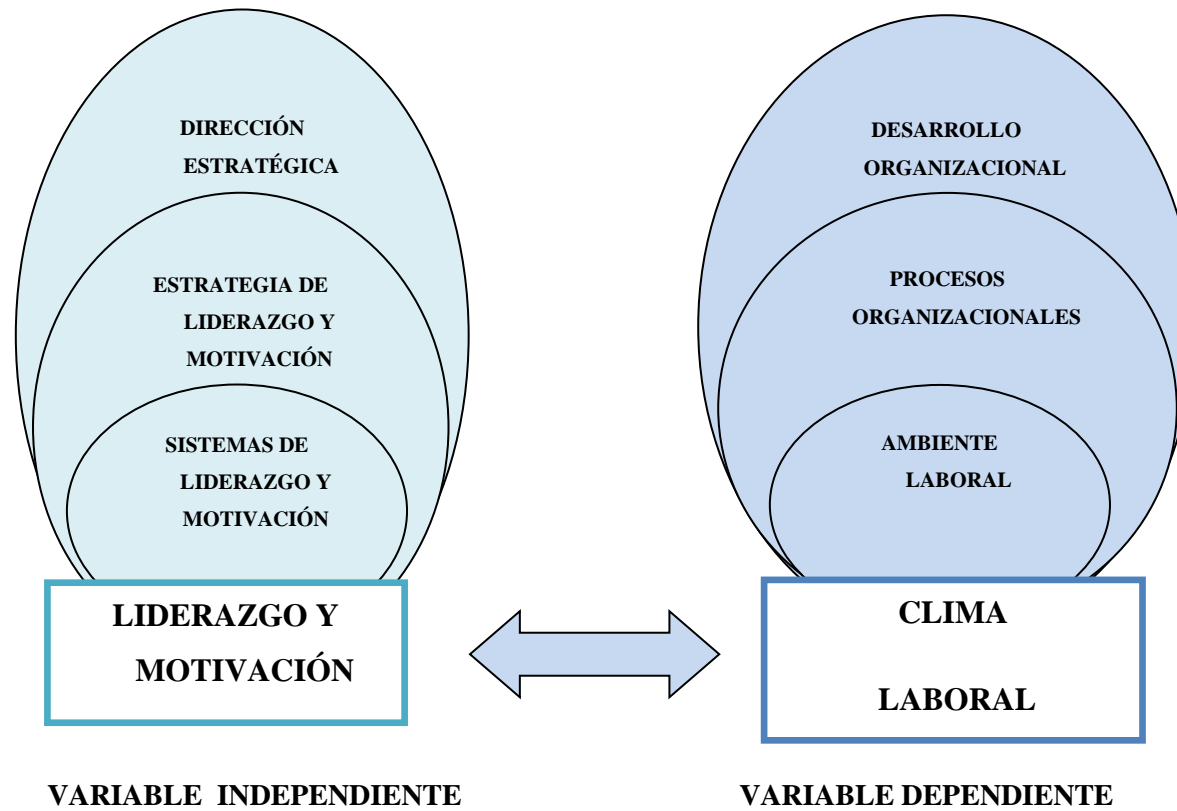


GRAFICO N°1 Superordinación de las variables

FUENTE: IBORRA, M. (2006), CHIAVENATO, I (2003)

ELABORADO POR: SANDRA VACA



GRAFICO N° 2 Subordinación de la variable independiente
 ELABORADO POR: SANDRA VACA

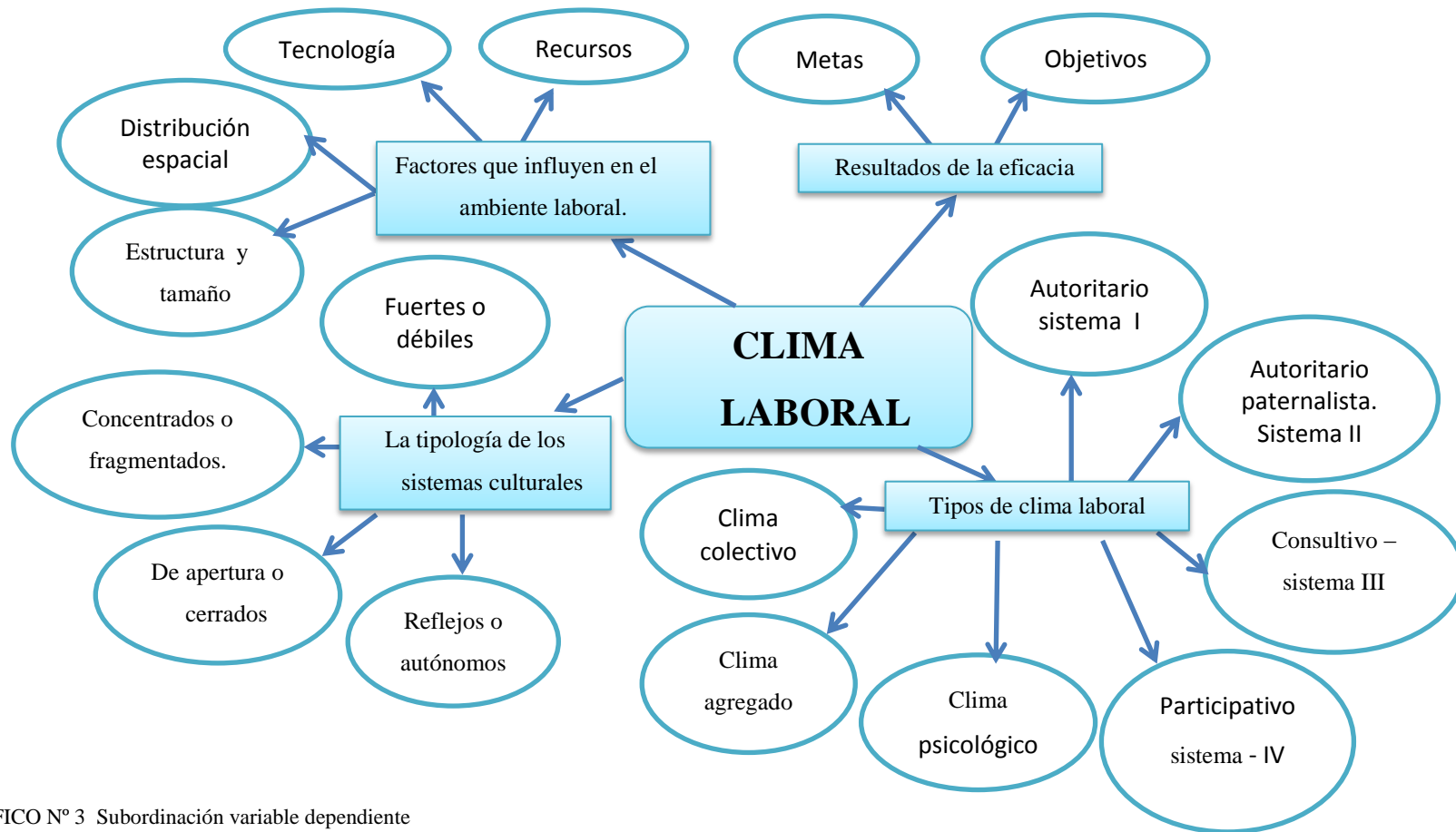


GRAFICO N° 3 Subordinación variable dependiente
 ELABORADO POR: SANDRA VACA

2.5 Definición de categorías

Variable independiente

2.5.1 Dirección estratégica

(GARCÍA, 1995, pág. 52) mencionó: “Es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender sistemas de dirección”.

(BUJ, 2006, pág. 4) afirma: “La estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas u sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”.

(IBORRA, 2006, pág. 174) mencionó: “La dirección estratégica es un sistema de dirección que surge para ayudar a las empresas a la toma de decisiones estratégicas en entornos turbulentos”.

(CUERVO, 1995, pág. 52) mencionó: “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”.

Incluye el análisis estratégico, en el que la estrategia intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibilidades acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. (GERRY, 2008, pág. 16)

Al analizar las citas de los autores (GARCÍA, 1995, pág. 52); (IBORRA, 2006, pág. 174) y (CUERVO, 1995, pág. 52), se establece que la dirección estratégica dentro de una empresa es la evolución del sistema de dirección que ayudan a las empresas a la toma de decisiones estratégicas en ambientes turbulentos. Dentro de lo que respecta al clima laboral en una empresa la dirección estratégica se enfoca a la formulación de las posibles acciones a tomar para valorar el nivel de liderazgo y motivación que implica

el poner en práctica la estrategia adecuada para dirigir los cambios que se proporcionan en la empresa.

2.5.2 Estrategia de liderazgo y motivación

(MAROTO, 2007, pág. 28) opina que: “La estrategia son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización”

(TZU, 2003, pág. 23) mencionó: “Afirma que el arte de la guerra (la estrategia) es de vital importancia para el estado. Llegando a convertirse en una cuestión de vida o muerte (para la supervivencia de la empresa en nuestro caso), en un camino que nos conduce a la seguridad o a la rutina (si ganas ventaja, vivirás; si la pierdes, morirás).”

Factores de la estrategia motivacional

(TZU, 2003, pág. 23) propone: el análisis de cinco factores a tener en cuenta a la hora de hacer estrategia:

El camino. Significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro.

El clima. Significa las estaciones del año.

El terreno. Debe ser valorado en términos de distancia, facilidad o dificultad de desplazamiento, dimensiones y seguridad.

El líder o autoridad. Es una cuestión de inteligencia, honradez, humildad, valor y severidad.

La disciplina. Quiere decir organización, cadena de mando y logística.

Según (TZU, 2003, pág. 23), todo general debe estar familiarizado con estos cinco factores, aquel que los conozca alcanzará la victoria y no fracasará.



Gráfico N° 4 Pirámide de Maslow

Fuente: (GONZALEZ M. , 2006)

Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades fisiológicas básicas.- Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis, dentro de estas se incluyen:

- ❖ Necesidad de respirar
- ❖ Necesidad de beber agua
- ❖ Necesidad de dormir
- ❖ Necesidad de regular la homeostasis (ausencia de enfermedad)
- ❖ Necesidad de comer
- ❖ Necesidad de liberar desechos corporales
- ❖ Necesidad sexual

Seguridad.- Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida. Dentro de ellas se encuentran:

- ❖ Seguridad física
- ❖ Seguridad de empleo
- ❖ Seguridad de ingresos y recursos
- ❖ Seguridad moral y fisiológica
- ❖ Seguridad familiar

- ❖ Seguridad de salud
- ❖ Seguridad contra el crimen de la propiedad personal
- ❖ Seguridad de autoestima

Afiliación.- Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. En el grupo de trabajo, entre estas se encuentran: la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas.

Reconocimiento.- Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.

Autorrealización.- Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad. (GONZALEZ M. , 2006)

Estrategias para motivar al personal.

(MADRIGAL, 2009, pág. 188) mencionó: “La motivación de trabajadores debe abordarse desde el proceso de trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final”.

De los autores (MAROTO, 2007, pág. 28) nos afirma que la estrategia de liderazgo y motivación dentro de una empresa son los planes de los directivos superiores que analizan diferentes necesidades que (GONZALEZ M. , 2006) nos detalla y que poseen los trabajadores para realizarse y ser mejores personas como se presenta en la pirámide de Maslow que se pueden aplicar para ayudar a los trabajadores para cubrir la satisfacción del personal y ayuden a mejorar el clima laboral y obtener mejores resultados en la empresa.

2.5.3 Sistemas de liderazgo

“Kopelman: Las dos intervenciones más efectivas han sido los sistemas de incentivos (con base en los resultados) y los dispositivos de selección de empleados (las pruebas o test). Tres de las intervenciones menos efectivas han sido el diseño de puesto (enriquecimiento del puesto), los programas opcionales de trabajo y los cambios de liderazgo (participación). Irónicamente, estos últimos enfoques para el mejoramiento de la productividad han recibido mucha atención” (HERBERT Utz, 2002, pág. 2002)

Tipos de sistemas

Sistema autoritario y fuerte.-consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

Sistema autoritario benévolo.- consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.

Sistema participativo, consultivo.- consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

Sistema participativo de grupo.- consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir. (HERBERT Utz, 2002, pág. 43)

Al analizar los sistemas del liderazgo cuenta con varios sistemas, es decir que el sistema autoritario y fuerte se desarrolla dentro de un ambiente de desconfianza hacia los subordinados por la falta de comunicación y las decisiones están a cargo de la cúpula de la empresa; el sistema autoritario benévolo se da dentro de un clima de confianza donde existe poca interacción humana y las decisiones son centralizadas.

Dentro del sistema participativo, consultivo existe un clima donde hay más confianza pero no total. El sistema participativo de grupo dentro de este existe un clima de completa confianza y los subordinados se sienten libres de actuar y asumir responsabilidades dentro de la empresa.

2.5.3.1 Sistemas de motivación

Compensación basada en unidades.- los incentivos que se conceden con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Este sistema permite la medición de muchos ángulos de la labor. Por ejemplo, un mecánico puede recibir una compensación especial por cambiar la transmisión de un automóvil en cuatro horas y no en cinco; en ese caso, el mecánico recibirá una compensación igual a que si hubiera trabajado cinco horas.

Prácticamente en todos los casos las legislaciones iberoamericanas prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de la ley.

El pago de incentivos por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad por el efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

Finalmente, un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. En la economía moderna son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difíciles de medir en términos de unidades de producción.

Bonos de producción.- los bonos de producción son incentivos que se pagan a los empleados por exceder determinado nivel de producción. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Además de la compensación que estipula su contrato el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe tras alcanzar determinado nivel. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo. Otra variante adicional de este sistema combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciben los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida.

Comisiones.- en los puestos enfocados a ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta de cada uno de los artículos que logre colocar. En algunos campos como la venta de bienes raíces o los seguros, la percepción mensual fija de cada agente puede reducirse mucho a favor de un porcentaje alto de comisiones; en otros, como la venta de alimentos y artículos de primera necesidad, la compensación mensual suele crecer y el porcentaje de comisiones disminuir. En todos los casos, el gerente de personal trata de encontrar un punto óptimo para la relación entre ambos ingresos.

Curvas de madurez.- cuando un empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago suele encontrar que sólo un ascenso a una posición directiva le ofrece un camino para continuar mejorando sus ingresos. Ya que su especialización le impide esperar razonablemente una promoción a un puesto más alto, en la práctica se encuentra bloqueado el camino para su progreso. Aún más: se corre el peligro de incurrir en ascenso que, de acuerdo con el famoso principio de Peter, sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia. A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personas algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los

niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican según su productividad y su experiencia.

En este sistema los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno (pero no sobresaliente) se clasifican un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización para aumentar sus ingresos.

Incrementos por méritos.- el incentivo más difundido es el de conceder aumentos en atención a los méritos del empleado. Estos constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común estos aumentos los decide el superior inmediato del empleado junto con los otros superiores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a una situación poco justa.

Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona a causa de otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

Por otra parte, cuando los aumentos por méritos se limitan en forma severa, algunos administradores pueden tender a conceder aumentos iguales a todo su personal al margen del mérito relativo de cada uno.

Compensación por experiencia y conocimientos.- los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Resulta

importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.

Incentivos no monetarios.-Por lo general, el último término los incentivos se traducen a un pago en metálico. Estos incentivos, sin embargo, pueden concederse en otras especies. Muchas compañías llevan a cabo programas de reconocimiento de méritos, en el curso de los cuales los empleados pueden recibir placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programadores de comisiones y otros similares. En estos casos los incentivos no monetarios sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a unos objetivos específicos.

Incentivos a ejecutivos.-Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y a los gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. La mayor parte de las compañías actuales sigue la práctica de vincular estos incentivos con las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunas compañías esta orientación a conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, publicidad, obtención de nuevos equipos, desarrollo de personal y otros programas a largo plazo.

En algunos casos se da a los ejecutivos la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio predeterminado. Puede convenirse en fijar el precio de las acciones a un nivel inferior que el del mercado, a igual nivel o a nivel superior. Por estas variantes, el ejecutivo tiene una poderosa razón para procurar un mejor desempeño de la organización.

Incentivos internacionales.-Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional en años recientes han optado por

cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior. Algunas compañías estiman que es más ventajoso pagar directamente los costos de alojamiento, transporte, o incluso los impuestos de su personal en el exterior, que incrementar en forma desmedida el nivel de sus percepciones. (BRUNET, 1987, pág. 83)

Al analizar los sistemas de motivación se puede dar diferentes maneras de incentivos para el trabajador ya sean estos por una base de unidades producidas, volumen de rendimiento que posee un trabajador el pago de incentivos por unidades no conduce a niveles más altos de productividad. Los trabajadores reciben un bono de producción por exceder un determinado nivel en la producción lo cual estimula al empleado al producirse esta variante adicional ya sea por hora o por unidad producida, mientras más produzca recibirá un porcentaje del precio de venta. El gerente de la empresa busca un punto óptimo para los ingresos.

Las empresas en la actualidad han desarrollado curvas de madurez las cuales constituyen en ajustes de los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los trabajadores se clasifican según su productividad y su experiencia. Dentro de la empresa se realizan compensaciones por los conocimientos especializados que desempeñan en sus puestos de trabajo siendo una motivación para el trabajador en lo que puede hacer. Los incentivos no monetarios se pueden conceder en otras especies que sirven para alentar el esfuerzo en dar cumplimiento a los objetivos. También en algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la empresa a un precio más bajo que del mercado es por esta razón que el trabajador debe desempeñarse de mejor manera en la empresa. En la actualidad se ve la necesidad de atraer, retener, y motivar a los trabajadores dentro de una empresa y trascender a nivel internacional.

2.5.4 Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se dé recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo del líder a su

seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas. (LUSSIER, 2005, pág. 359)

El liderazgo como la responsabilidad que poseen algunos roles -aunque no todos- de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por éste, infundiéndole autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol. (ELLIOTT, 2004, pág. 78)

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Harry Truman, antiguo presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste. En este libro, el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no solo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. (KOONTZ, 2008, pág. 440)

El liderazgo según las citas de los autores (LUSSIER, 2005, pág. 359) y (KOONTZ, 2008, pág. 440), nos hace referencia al proceso de influencia en las personas las cuales deben saber cómo dirigir y cómo desarrollar las diferentes destrezas que poseen para avanzar en una misma dirección fijada por el líder. En las empresas actuales este tipo de tema es considerado como un referente clave ya que el proceso de influencia en las personas daría origen a un mal clima laboral si no se detecta a tiempo.

2.5.4.1 Motivación

Un Motivo: es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo extremo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son, sin duda, la consideración importante para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta. (CHIAVENATO I., 2001, pág. 125)

Es el proceso para estimular a los empleados para que realicen su trabajo, que los llevará a cumplir con la meta deseada

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es un elemento básico de la dirección, porque a través de esta se logra la realización de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos necesidades anhelos y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. (LUNA, 2008, pág. 112)

La motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional, aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación. El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo. (ESPADA, pág. WEB)

ii

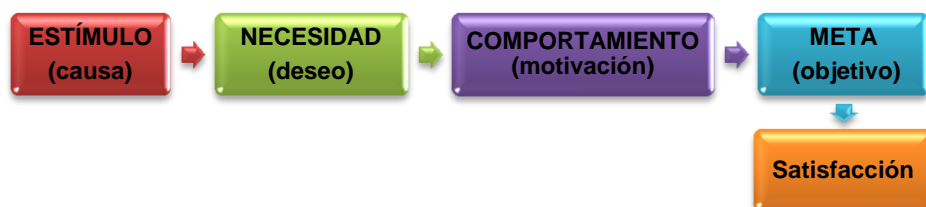


Gráfico N° 5 Patrón de comportamiento – Modelo Básico

Fuente: (SANCHIDRIÁN, 2007)

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 (generalmente, es una reacción negativa hacia todo aquello o aquellos que considera culpables). Pero puede ser que se inhiba si encuentra otra alternativa (ejemplo, si no puede llegar a ser director en la empresa, puede que se incline por otras actividades ajenas a la actividad laboral y luche por ser el entrenador de un club, líder de un grupo de personas para efectuar tal o cual cosa, etc.) y en consecuencia, dedicara poco esfuerzo y atención en las actividades laborales porque lo estará haciendo en otras actividades. En este último supuesto lo llamaremos —compensación.

Tipos de motivación

Intrínseca

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

Extrínseca

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

Esto nos lleva a hacer determinadas acciones porque así podemos cubrir una serie de necesidades mediante las compensaciones, que otros nos dan, a cambio. El sujeto no tiene la clave del refuerzo. (SANCHIDRIÁN, 2007, pág. 58)

Al analizar la motivación de los autores citados se puede concluir que es un factor emocional de toda persona que tiene un motivo que le impulsa a actuar en una forma determinada de acuerdo a un estímulo externo o también son internos dentro de los procesos fisiológicos y del pensamiento del individuo que se reflejan en la conducta.

En las empresas la motivación es un elemento básico de la dirección que implica una serie de impulsos y deseos de cumplir sus necesidades. Al no alcanzar el objetivo que anhela se produce un estado de frustración, ansiedad y tensión. Lo cual origina un inadecuado clima laboral al no prestar atención en las actividades laborales ya que su comportamiento no es el adecuado.

Variable dependiente

2.5.4.2 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, al que con frecuencia se le denomina como DO, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas. En el Desarrollo Organizacional, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos. (CHIAVENATO I. , Administración de recursos humanos, 2011)

(ÁLVAREZ, 2005) y Beckard (1969) define el desarrollo organizacional como: "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

El desarrollo organizacional involucra a un grupo para realizar un cambio planeado que se basa en valores humanísticos y democráticos, administrado de desde la dirección para aumentar la eficacia y el bienestar de la empresa los cuales se pueden orientar con ayuda de expertos en la ciencia del comportamiento.

2.5.4.3 Procesos organizacionales

(FILIPPI, 2007) citó que un proceso organizacional “Se considera como el carácter dinámico que tiene cualquier fenómeno: movilidad, desarrollo, multiplicidad de formas de llevarse a cabo.”

(RODRIGUEZ, 2006, pág. 90) mencionó: “Proceso de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados”.

(RICHARD, 2005, pág. 114) citó que procesos.- “Es cualquier parte de la organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para organización que los insumos originales”.

(BENJAMIN, 2009, pág. 487) mencionó: “Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una empresa”.

Los procesos organizacionales es el conjunto de actividades de carácter dinámico en colaboración de la gente que se organizan en equipos de trabajo; es por esta razón que dentro de una empresa deben estar bien definidos los procesos a realizarse en cada área de trabajo.

2.5.4.4 Ambiente laboral

Los métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los empleados, se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa. (SIKULA, 2004, pág. 89)

(CHIAVENATO I. , 2009, pág. 139) mencionó: “Es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento y abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación”.

Factores que influyen en el ambiente laboral:

Varios son los factores que identifican a los trabajadores con la organización en la que desempeñan sus actividades:

Recursos: Por lo que respecta a los recursos, se deben hacer hincapié en aquellos como: herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Al igual que los individuos, los grupos requieren de elementos de apoyo que les faciliten el logro de objetivos y el correcto aprovechamiento del equipo.

Tecnología: La tecnología se la define como los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia básica de la tecnología en los grupos, es precisamente la manera con la que facilita o dificulta la interacción entre los miembros de un grupo, por ejemplo aquellos grupos en donde la producción es el resultado de la interacción general de los miembros, tendrá un mayor sentido de identidad que el grupo cuyo ensamblaje es segmentado.

Distribución espacial: La distribución física del espacio de trabajo también es un aspecto que puede influir en el grupo, debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren en un grupo, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización en si misma.

Estructura y tamaño: La estructura general y el tamaño de la organización respecto al tamaño del grupo, también puede afectar el debido desarrollo de este. Un grupo que se desenvuelve en una gran institución, con una estructura compleja, difícilmente concentrara sus esfuerzos, experimentando confusión, pérdida de identidad y una falta de responsabilidad en los resultados finales de la actividad a la que se dedique la empresa. (GONZALES, 2005, pág. 146)

El ambiente laboral dentro de una empresa se da por la actitudes del trabajador; es la calidad de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la empresa los cuales influyen en el comportamiento y por varios factores que

identifican las herramientas para poder desempeñarse en sus actividades sean estos los recursos como herramientas, equipos, instalaciones, que faciliten el logro de los objetivos. La tecnología puede facilitar o dificultar la interacción entre los miembros de un equipo de trabajo. La adecuada distribución espacial influye en el grupo debido a la influencia y la calidad de interacciones que ocurren en un grupo sean sus actitudes hacia el trabajo que está realizando y a sus compañeros. En cuanto a la estructura y tamaño de la empresa este puede afectar a su desarrollo, también se da una pérdida de identidad o en peor de los casos una falta en la responsabilidad en los resultados finales en su actividad a la que se dedica dicha empresa.

2.5.4.5 Clima laboral

Un clima laboral grato hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva. (ROMO, 2008)

(ALVES, 2000, pág. 123) mencionó: “Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento”.

(GONZALEZ M. , 2006, págs. 78-93) mencionó: “Clima Laboral ha demostrado mayor utilidad porque utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Tipos de clima laboral

Autoritario - sistema I.- Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la clima de la organización, los empleados

perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista - sistema II.-Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de Clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo - sistema III.-La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo - sistema IV.- Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Clima Psicológico.- Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Clima Agregado.- Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Clima Colectivos.- Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos. (SHEARER, 2002, pág. 89)

Cultura organizacional

La cultura organizacional es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan como funciona y trabaja una organización.

La Cultura Organizacional es asimilable al carácter, es decir la forma de actuar de una Organización. En este sentido, la Cultura es para la Organización lo que la personalidad es para el individuo, donde la individualidad de una organización estaría dada por su Cultura. (CHIAVENATO I. , 2003)

La tipología de los sistemas culturales consistente en cuatro categorías:

Fuertes o débiles.

Cuando los rasgos culturales de las instituciones son más fuertes, éstos determinan las formas de conducta de los miembros, consolidándose una cultura organizacional distintiva por su liderazgo.

Concentrados o fragmentados.

Cuando las acciones y decisiones obedecen al arbitrio de un pequeño grupo, negando las concertaciones y solamente interesados en la ejecución.

De apertura o cerrados.

La tendencia hacia la apertura o al cierre depende del tipo de liderazgo. Cuando éste es autocrático, el sistema cultural tenderá a ser cerrado, mientras que bajo un estilo de liderazgo democrático, el sistema cultural tiende a la apertura.

Reflejos o autónomos.

Cuando las pautas de conducta obedecen a la limitación e introyección acrítica de un modelo externo aunque no necesariamente extranjero, el sistema cultural es reflejo. Son autónomos, cuando las pautas de conducta obedecen a la singularidad interna de las organizaciones. (GOFEE, 2001, págs. 16-21)

El clima laboral en la empresa involucra fundamentalmente las percepciones de los trabajadores, las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Al existir una sensación de pertenencia, aceptación, autorrealización y la estima es lo que genera al trabajador sentirse motivado y a la vez comprometido con la empresa y cubrir sus necesidades.

Dentro del clima laboral es necesario que exista una información efectiva, respeto, buena comunicación, compromiso y un adecuado clima laboral al que se reflejará una alta productividad y un alto rendimiento dentro de la empresa. Con la aplicación adecuada de los tipos de climas laborales que beneficien a los trabajadores de la empresa.

La cultura organizacional presenta cómo cada empresa aprendió a tratar su clima. La cultura es para la empresa y la personalidad es para el individuo. Es así que la individualidad de una empresa estaría dada por su cultura, es por lo cual el clima laboral dentro de una empresa lo pueden demostrar los trabajadores ya que son la parte fundamental para conocer si se encuentran motivado o desmotivados ya que de su comportamiento refleja en qué condiciones se encuentra una empresa.

Eficacia

(DURÁN, 2008, pág. 156) mencionó: “Grado en que una intervención produce resultados beneficiosos teniendo en cuenta los recursos (económicos, de personal, de tiempo) que se han consumido”.

(FERNÁNDEZ, 2007, pág. 25) mencionó: “La eficacia, del latín *eficacia*, es virtud, actividad, fuerza y poder para obrar; eficaz, del latín *efficax*: activo, fervoroso, poderoso para obrar, que logra hacer efectivo un intento o propósito, calidad de efectivo”.

(HUERTAS, 2008, pág. 39) mencionó: “La eficacia es la obtención de los resultados mareados como objetivos, y puede ser expresado en una cantidad, en la calidad percibida o en ambos”.

Los resultados de la eficacia

Metas.- Son resultados que hay que conseguir y por tanto, señalan la dirección hacia la que deben orientarse decisiones y acciones para alcanzar los objetivos.

Objetivos.- Son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. (HELIRIEGEL, 2002)

La eficacia es la fuerza y poder para obrar, mediante una intervención que generan resultados con los recursos que se ha consumido y expresados en cantidad y en la calidad percibida.

2.6 Hipótesis

Según (HERRERA & Galo, 2004, págs. 84-85); “Hipótesis es una afirmación conceptual, una proposición tentativa acerca de la relación entre dos o más fenómenos observados”

Según (HERNANDEZ R. , 1996, pág. 77) “Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son solo proposiciones sujetas a comprobación empírica, a verificación en la realidad”

La hipótesis es una afirmación que se puede comprobar en relación de dos o más variables observadas que tiene un valor heurístico, es decir que se debe asociar a lo desconocido de la investigación y que están sujetas a una comprobación empírica (la práctica) la cual se verificará con la realidad.

El buen clima laboral permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa carrocías metálicas PAPER´S.

2.7 Señalamiento de variables

2.7.1 Variable independiente X: Liderazgo y motivación

2.7.2 Variable dependiente Y: Clima laboral

CAPITULO III

3 MARCO METODOLOGÍCO

3.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo.

Según (HERRERA & Galo, 2004, pág. 102) “Investigación predominante cualitativa (conocida también como: Naturalista, participativa, etnográfica, humanista, interna, interpretativa).

Investigación predominante cuantitativa (conocida también como: Normativa, nomotética, externa, explicativa, realista)”

Para realizar la presente investigación se ha considerado el enfoque cualitativo y cuantitativo por la relación de las variables del problema la cual ayudará a mejorar el clima laboral así como el liderazgo y la motivación siendo humanistas y participativos y es basado en datos realistas que se generan dentro de la empresa. Dentro de esta investigación se establecen las hipótesis respectivas, un sistema de comprobación de esas hipótesis, la definición de las técnicas necesarias para la recolección, organización, análisis e interpretación de los datos. Se orienta a la comprobación y verificación de las hipótesis formuladas y sustentadas en el marco teórico.

3.2 Modalidad básica de investigación

Para la realización del presente trabajo se empleó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo o un sistema que involucre a éstas dos o más, lo que se le ha denominado como proyecto factible o de intervención social, ya que cumple con los requisitos que necesitamos para elaborar la propuesta.

Investigación bibliográfica

“Tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de los diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias). Su estudios se recomienda especialmente en estudios sociales comparados de diferentes modelos, tendencias, o de realidades socioculturales; en estudio geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros”. (HERRERA & Galo, 2004, pág. 103)

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

Mediante la lectura científica y la extracción de resúmenes de diferentes documentos como libros, revistas científicas, tesis de grado, artículos del Internet, memorias, y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional, sobre los

distintos aspectos que tienen relación con el tema propuesto, se analizó minuciosamente en los apoyos bibliográficos que vayamos conociendo con el desarrollo de la investigación.

Lo que permitió obtener de información secundaria para realizar un análisis, con el propósito de interpretar, comprender y explicar el problema objeto de estudio que servirá de base para el desarrollo de la investigación.

Investigación de campo

“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.” (HERRERA & Galo, 2004, pág. 103)

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

Para la obtención de esta información es necesario utilizar algunas técnicas como:

La observación directa, que permite analizar el comportamiento del talento humano, así como de los empleados en sus puestos de trabajo de manera confiable y con la mayor credibilidad posible.

La encuesta, que se aplicó a la muestra obtenida de la población de clientes de la organización, con el propósito de conocer las expectativas de los mismos.

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

3.3 Nivel o tipo de investigación

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

Investigación Exploratoria

“La investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, un primer acercamiento a la institución; obteniendo de esta manera datos y elementos de juicio para plantear la problemática de estudio, es importante destacar que es la base para investigaciones profundas o rigurosas.” (HERNANDEZ & FERNANDEZ, 2006, pág. 102)

Este tipo de investigación, tiene como propósito, buscar e investigar sobre todo aquello que se encuentre relacionado con el problema objeto de estudio, y para que de esta manera tener un concepto claro y preciso de lo que está ocurriendo.

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

Investigación Descriptiva

“La Investigación descriptiva únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.” (HERNANDEZ & FERNANDEZ, 2006, pág. 102)

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

Investigación de asociación de variables.

Esta investigación tiene como propósito fundamental mostrar o examinar la relación entre las variables, y a su vez permite medir estadísticamente la influencia de la variable independiente sobre la dependiente que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente mencionada.

3.4 Población y muestra.

Según (HERNANDEZ & FERNANDEZ, 2006, pág. 239) “Población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.”

Según (HERNANDEZ & FERNANDEZ, 2006, pág. 240) “Muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”

Según (HERNANDEZ & FERNANDEZ, 2006, pág. 241) “Muestra no probabilística o dirigida es el subgrupo de la población en la que los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación”.

Para desarrollar la presente investigación se tomó a la población finita total de la empresa que tiene 40 trabajadores y una muestra no probabilística de 5 clientes externos.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad 95% $0.95\%/2= 0.4750$ Z= 1.96

P= Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q= Probabilidad de no ocurrencia $1- 0.5 = 0.5$

N= Población

e= Error de muestreo (0.05) =5%

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(40)}{(1.96)^2(0.5)(0.5)+40(0.05)^2}$$

$$n = 40$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(5)}{(1.96)^2(0.5)(0.5)+5(0.05)^2}$$

$$n = 5$$

En cuanto a la población y muestra a los clientes externos se trata de una población finita, según (HERRERA & Galo, 2004, págs. 108-111) “*El tamaño de la muestra no probabilístico es la selección que se hace sobre la base del criterio del investigador*”, la cual se aplicó es el muestreo causal que son los elementos que conforman la muestra y quienes van a ser investigados de fácil acceso en este caso son los clientes externos.

3.5 Operacionalización de variables.

Cuadro N° 1 Variable independiente: Liderazgo y motivación.

| Hipótesis: El buen clima laboral permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa carrocías metálicas PAPER´S. | | | | |
|--|-------------------------|---------------------------------|--|---|
| Variable independiente: Liderazgo y motivación. | | | | |
| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas instrumentos |
| Liderazgo. Es el conjunto de habilidades gerenciales que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas; en el logro de metas y objetivos. | Habilidades gerenciales | Competencia | ¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo? | Encuestas a los trabajadores internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S |
| | Efectividad | Resultados programados | ¿De qué manera se efectúan los controles del personal por su superior? | |
| Motivación. Es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o, cuando menos, a desarrollar una propensión para un estímulo extremo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. | Estímulo | Índice de rotación del personal | ¿Cuántas veces ha sido cambiado de su puesto de trabajo en el último año? | |
| | Procesos fisiológicos | Indicadores económicos | ¿Considera usted que en su trabajo la remuneración es adecuada? | |
| | | Habilidades | Conductas | ¿Toma responsabilidades para ayudar a los demás en la empresa? |
| | | Capacitaciones | ¿Cuántas veces ha recibido capacitación o inducciones en el año? | |

Fuente: Motivación (CHIAVENATO I. , 2001)

Elaborado por: Sandra Vaca.

Cuadro N° 2 Variable dependiente: Clima laboral

Hipótesis: El buen clima laboral permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa carrocerías metálicas PAPER'S.

Variable dependiente: Clima laboral

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems | Técnicas instrumentos |
|--|----------------------------|---|--|---|
| Clima laboral Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento. | Factores del clima laboral | Satisfacción personal Satisfacción laboral | ¿Se considera usted valorado en su puesto de trabajo que ocupa? ¿El ambiente en que trabaja es satisfactorio? ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa? | Encuestas a los trabajadores internos de la empresa carrocera metálicas PAPER'S |
| | Productividad Total | Índices de productividad laboral | ¿Cree usted que existen los recursos suficientes para la producción en la empresa? | |
| | Alto Rendimiento | Niveles de desempeño | ¿Cómo calificaría su desempeño en la empresa? ¿Cree usted que el nivel de liderazgo y motivación que tienen los trabajadores es? | |

Fuente: (ALVES, 2000, pág. 123)

Elaborado por: Sandra Vaca.

3.6 Recolección de información.

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

Cuadro N° 3 Recolección de información

| Técnicas de investigación | Instrumentos de recolección |
|------------------------------------|--|
| 1. Información Primaria. | 1.1.1 Encuestas. |
| 1.1 Clientes internos. | 1.1.2 Cuestionarios. |
| 2.- Información secundaria. | 2.1.1 Tesis de Grado con temas relacionados al clima laboral. |
| 2.1 Observación | 2.1.2 Textos relacionados con el liderazgo y motivación en las empresas. |
| 2.2 Encuesta | 2.1.3 Internet |
| | 2.1.4 Fichas de observación |
| | 2.1.5 Cámara Fotográfica |
| | 2.2 Cuestionario |

Fuente: Sandra Vaca.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Plan de recolección de información

Cuadro N° 4 Plan de recolección de información

| Preguntas | Especificación |
|-----------------------------------|--|
| 1.- ¿Para qué? | Para alcanzar los objetivos de investigación. |
| 2.- ¿A qué personas u objetos? | Trabajadores de la Empresa Carrocera METÁLICAS PAPER´S. |
| 3.- ¿Sobre qué aspectos? | El clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la Empresa Carrocera METÁLICAS PAPER´S |
| 4.- ¿Quién? | Investigadora: Sandra Vaca. |
| 5.- ¿Cuándo? | Semestre Septiembre 2013 – Febrero 2014. |
| 6.- ¿Dónde? | Ambato. Empresa Carrocera METÁLICAS PAPER´S |
| 7.- ¿Cuántas veces? | La investigación se realizará una sola vez. |
| 8.- ¿Qué Técnicas de recolección? | Encuesta para los clientes internos de la empresa. |
| 9.- ¿Con qué? | Cuestionario. |
| 10.- ¿En qué situación? | Liderazgo y motivación, clima laboral. En horarios de oficina. |

Fuente: Sandra Vaca.

Elaborado por: Sandra Vaca.

3.7 Procesamiento y análisis.

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo se divide en:

Exploración del documento a estudiar, permitió detectar la situación del problema que se investiga, el objeto de la investigación.

Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.

Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.

Una vez concluido el proceso de codificación se procedió al análisis de los resultados obtenidos los cuales fueron procesados mediante la ayuda de los programas de computación como: Word, Excel.

El análisis e interpretación de la información recolectada, será tabulada para obtener una adecuada información. Mediante cuadros estadísticos y se utilizara la computadora por la magnitud de los datos.

Establecer conclusiones y recomendaciones, que fundamentaron las respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

Los resultados obtenidos son presentados mediante cuadros gráficos y técnicas estadísticas.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Para proceder a la realización de lo propuesto en los capítulos anteriores se procede a la ejecución de la encuesta tanto a los clientes internos personal que labora en la Empresa Carrocera Metálicas PAPER´S y a los clientes externos que adquieren sus carrocerías en la mencionada empresa.

4.2 Interpretación de datos

Al obtener una matriz llena con la información esta permite obtener los datos en base a fórmulas establecidas para su aplicación y obtener la frecuencia y el porcentaje para luego calcular el porcentaje acumulado.

Se presentó los cuadros y gráficos de los resultados obtenidos en la aplicación a cada una de las poblaciones en estudio, se efectúa el análisis e interpretación.

ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA CARROCERA METÁLICAS PAPER ´S.

Clima laboral de la empresa

Cuadro Nº 5: Percepción del clima laboral en la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|------------|------------|--------------|
| 1. Excelente | 3 | 7,50 | 7,50 |
| 2. Muy bueno | 4 | 10,00 | 17,50 |
| 3. Bueno | 8 | 20,00 | 37,50 |
| 4. Regular | 25 | 62,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER ´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

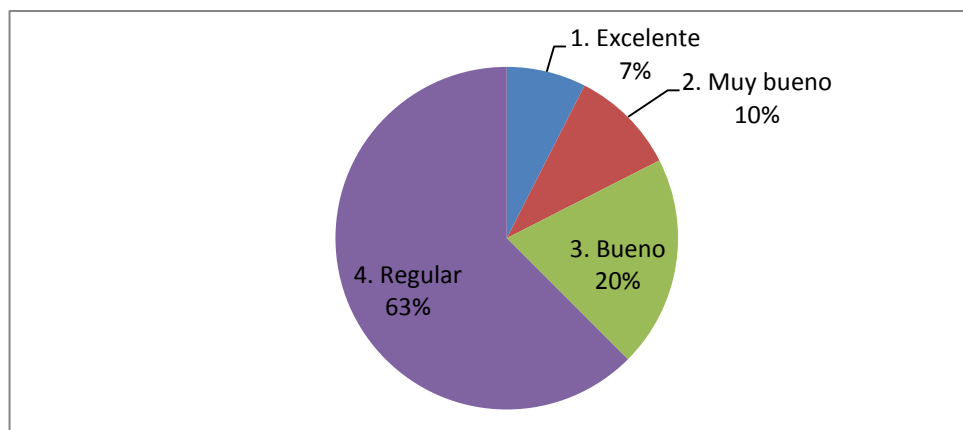


Gráfico Nº 6: Percepción del clima laboral en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER ´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 63% perciben un clima laboral regular dentro de la empresa, el 20% percibe un clima laboral bueno dentro de la empresa, el 10% perciben un clima laboral muy bueno dentro de la empresa, mientras que el 7% perciben un clima laboral de excelente dentro de la empresa.

Los clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría perciben un clima laboral regular ya que existen muchos factores que intervienen dentro del clima en la empresa.

Tipo de motivación

Cuadro N° 6: Tipo de motivación

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------------------------|------------|------------|--------------|
| 1. Extrínseca (Externa) | 12 | 30,00 | 30,00 |
| 2. Intrínseca (Interna) | 28 | 70,00 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

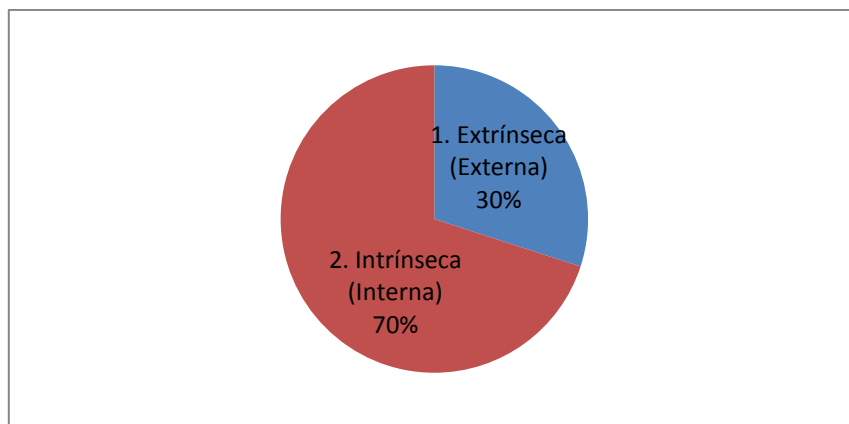


Gráfico N° 7: Tipo de motivación

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 70% realiza su trabajo con una motivación intrínseca, mientras que el 30% realiza su trabajo con una motivación extrínseca.

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría realiza su trabajo con una motivación intrínseca, es origen de su propia motivación y es él quien se administra los refuerzos y castigos.

Tiempo que trabaja

Cuadro N° 7: El tiempo que trabaja

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 5 | 12,50 | 12,50 |
| 2. Muy bueno | 6 | 15,00 | 27,50 |
| 3. Bueno | 10 | 25,00 | 52,50 |
| 4. Regular | 19 | 47,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER'S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

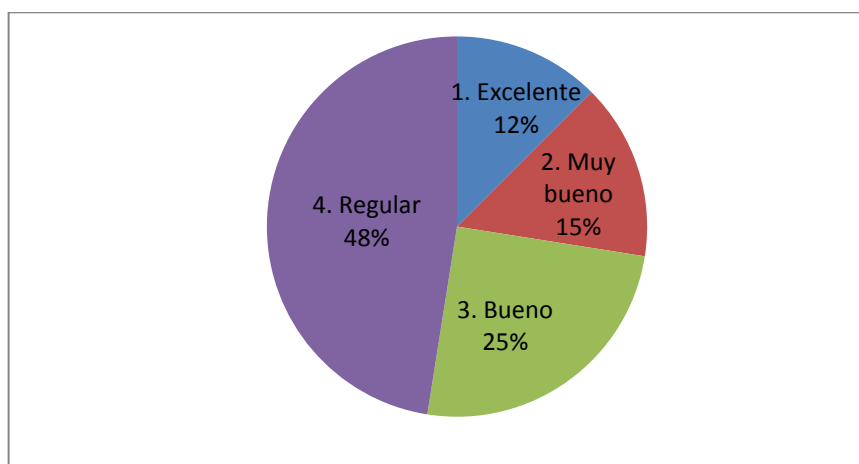


Gráfico N° 8: El tiempo que trabaja

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER'S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas el 48% se siente regular en el tiempo que trabaja en la empresa, el 25% se siente bueno en el tiempo que trabaja en la empresa, el 15% se siente muy bueno en el tiempo que trabaja en la empresa, mientras el 12% se siente excelente en el tiempo que trabaja en la empresa.

Los trabajadores de la empresa en su mayoría se sienten regular en el tiempo que trabaja en la empresa carrocería metálicas PAPER'S, debido a la falta de motivación laboral.

Desempeño en la empresa

Cuadro N° 8: Desempeño en la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 10 | 25,00 | 25,00 |
| 2. Muy bueno | 2 | 5,00 | 30,00 |
| 3. Bueno | 27 | 67,50 | 97,50 |
| 4. Regular | 1 | 2,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

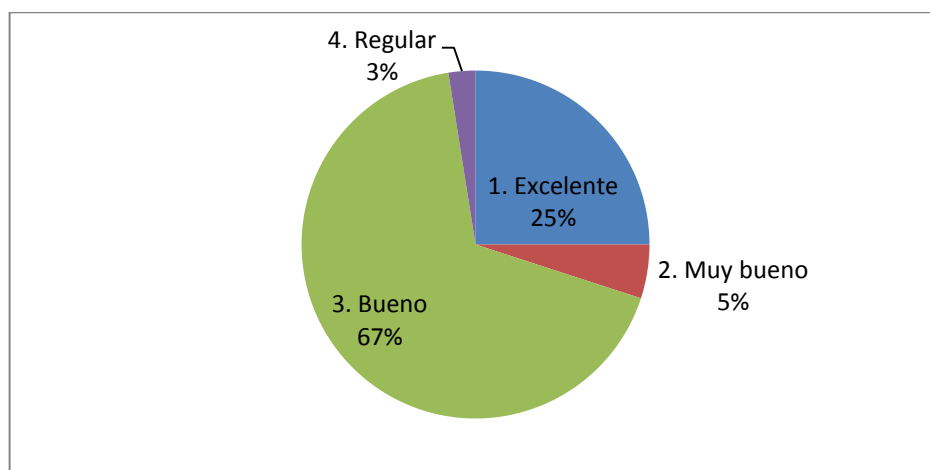


Gráfico N° 9: Desempeño en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 67% califica su desempeño en la empresa como bueno, el 25% califica su desempeño en la empresa como excelente, el 5% califica su desempeño en la empresa como muy bueno, mientras el 3% califica su desempeño en la empresa como regular.

Los trabajadores de la empresa califican de bueno su desempeño en la empresa carrocería metálicas PAPER´S., con su manera de trabajo y cumplir con los diferentes factores del desempeño laboral.

Valoración del puesto de trabajo

Cuadro N° 9 Valoración por el puesto de trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 36 | 90 | 90 |
| NO | 4 | 10 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

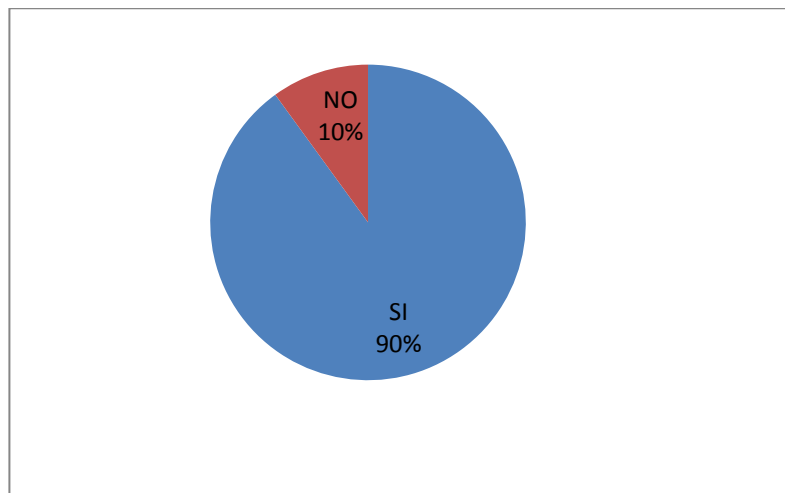


Gráfico N° 10: Valoración por el puesto de trabajo

Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 90 % considera que si es valorado en el puesto de trabajo que ocupa, el 10% considera que no es valorado en el puesto de trabajo que ocupa en la empresa.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S consideran que si son valorados en el puesto de trabajo que ocupan, y se sienten comprometidos en las actividades.

Trayectoria en la empresa

Cuadro N° 10: Trayectoria en la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 31 | 77,5 | 77,5 |
| NO | 9 | 22,5 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

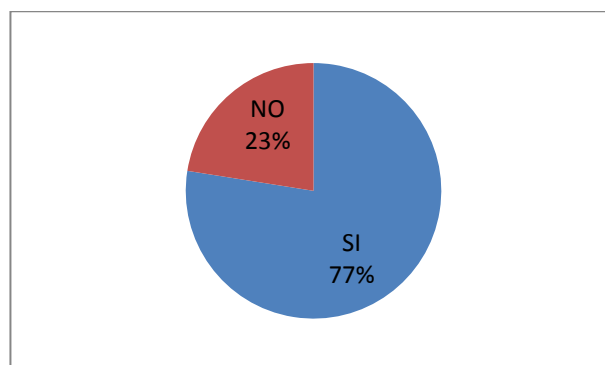


Gráfico N° 11: Trayectoria en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas el 77% si se siente satisfecha con su trayectoria en la empresa y el 23% no se siente satisfecha con su trayectoria.

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría se sienten satisfechos con su trayectoria en la empresa lo cual se sienten comprometidos en sus labores.

Cambiado de su puesto de trabajo en el último año

Cuadro N° 11: Cambiado de su puesto de trabajo en el último año

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|----------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1 VEZ | 4 | 10 | 10 |
| 2 VECES | 5 | 12,5 | 22,5 |
| 3 VECES | 15 | 37,5 | 60 |
| 4 VECES | 16 | 40 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

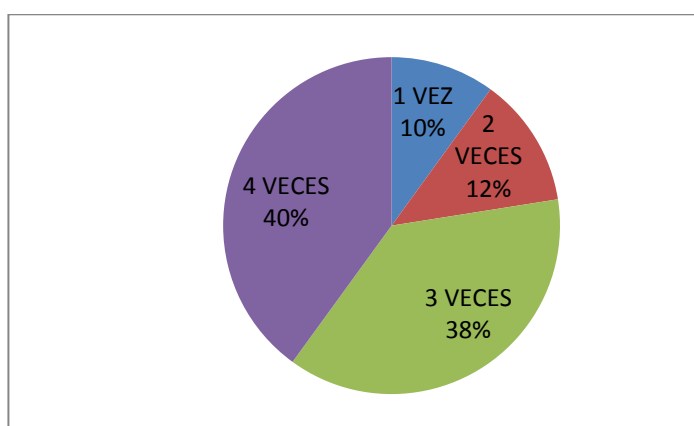


Gráfico N° 12: Cambiado de su puesto de trabajo en el último año

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación.

Del total de las personas encuestadas el 40% ha sido cambiado de su puesto de trabajo 4 veces en el último año, el 38% ha sido cambiado de su puesto de trabajo 3 veces en el último año, el 12% ha sido cambiado de su puesto de trabajo 2 veces en el último año, el 10% ha sido cambiado de su puesto de trabajo 1 veces en el último año dentro de la empresa

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría considera que ha sido cambiado de su puesto de trabajo 4 veces en el último año.

Responsabilidades

Cuadro N° 12: Responsabilidades

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|------------|------------|--------------|
| SIEMPRE | 4 | 10 | 10 |
| CASI SIEMPRE | 8 | 20 | 30 |
| NUNCA | 28 | 70 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

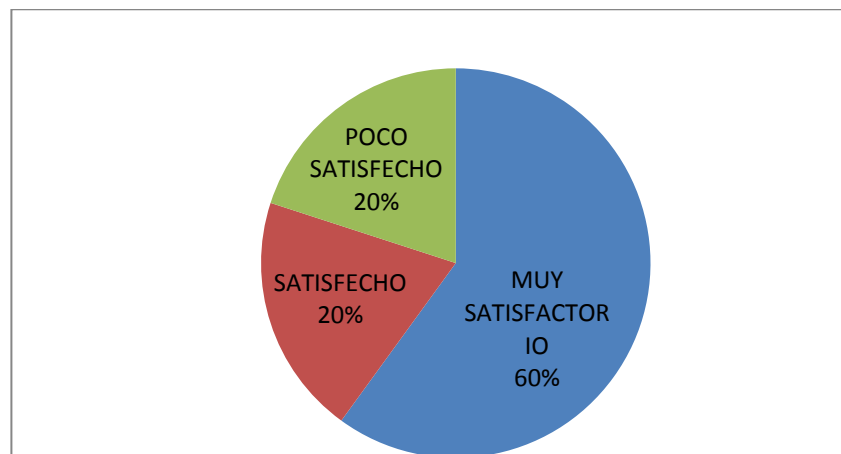


Gráfico N° 13: Responsabilidades

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 70% considera que nunca han asumido responsabilidades; el 20% considera que casi siempre han asumido responsabilidades y el 10% considera que siempre han asumido responsabilidades laborales en la empresa..

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S en su mayoría considera que nunca han asumido responsabilidades en el empresa por lo cual desconocen de sus actividades.

Trato con su jefe

Cuadro N° 13: Trato con su jefe

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 13 | 32,5 | 32,5 |
| NO | 27 | 67,5 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

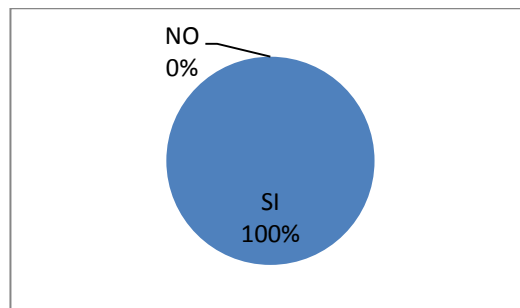


Gráfico N° 14: Trato con su jefe

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 68% consideran que su jefe no le trata bien y con amabilidad, el 32% considera que su jefe si le trata bien y con amabilidad, el.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S en su mayoría considera que su jefe no le trata bien y con amabilidad, ya que dentro del trabajo las relaciones con su jefe son limitadas.

Compañerismo

Cuadro N° 14: Compañerismo

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 10 | 25 | 25 |
| NO | 30 | 75 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

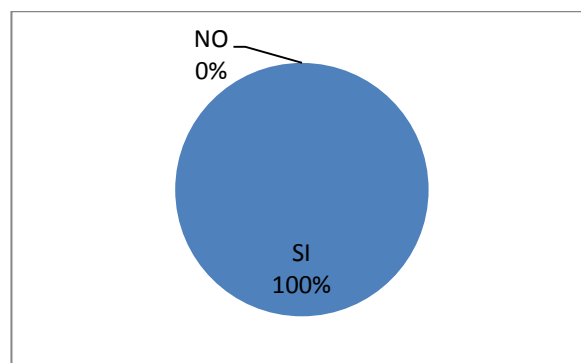


Gráfico N° 15: Compañerismo

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas el 75% considera que no se lleva bien con sus compañeros de trabajo, el 25% presentan que si se llevan bien con sus compañeros de trabajo.

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría manifestaron que no se llevan bien con sus compañeros de trabajo, ya que existe una actitud de desinterés dentro de la empresa.

El ambiente de trabajo

Cuadro N° 15: Ambiente de trabajo

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|------------------------|------------|------------|--------------|
| 1. Siempre | 4 | 10,00 | 10,00 |
| 2. Casi siempre | 5 | 12,50 | 22,50 |
| 3. Rara vez | 18 | 45,00 | 67,50 |
| 4. Nunca | 13 | 32,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

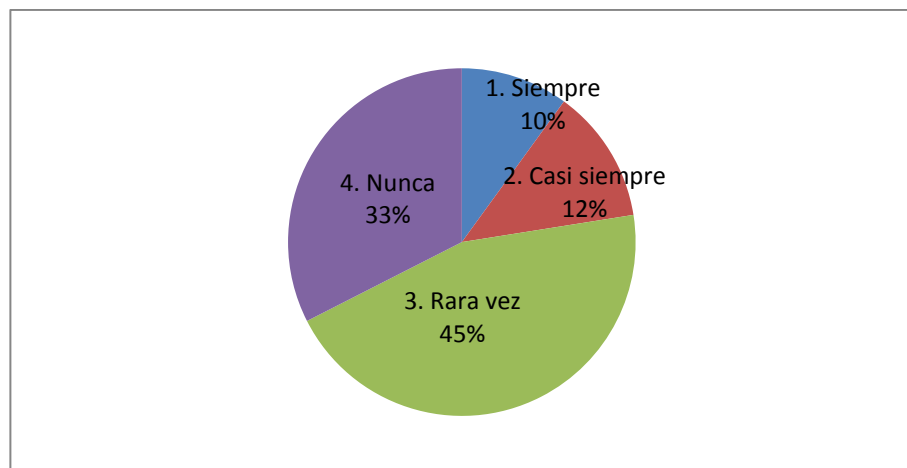


Gráfico N° 16: Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 45% considera que rara vez el ambiente de trabajo es satisfactorio, el 33% manifiesta que nunca el ambiente de trabajo es satisfactorio, el 12% considera que casi siempre el ambiente de trabajo es satisfactorio, el 10% considera que siempre el ambiente de trabajo es satisfactorio.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálica PAPER´S la mayoría considera que rara vez el ambiente de trabajo es satisfactorio, debido a la diferencia de criterios que inciden en las actividades dentro de la empresa.

Trabajo útil

Cuadro N° 16: Trabajo útil

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 18 | 45 | 45 |
| NO | 22 | 55 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

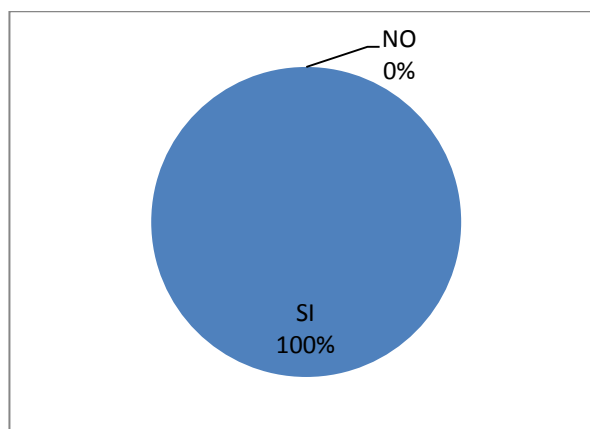


Gráfico N° 17: Trabajo útil

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 55% no realiza un buen trabajo útil en la empresa, el 45% si realizan un muy buen trabajo útil en la empresa.

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S, la mayoría considera que no realiza un buen trabajo útil para empresa, siendo la productividad la que permite medir la cantidad de trabajo realizado y las horas trabajadas.

Crear o tomar la iniciativa

Cuadro N° 17: Crear o tomar la iniciativa

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Siempre | 6 | 15,00 | 15,00 |
| 2. Casi siempre | 8 | 20,00 | 35,00 |
| 3. Rara vez | 17 | 42,50 | 77,50 |
| 4. Nunca | 9 | 22,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

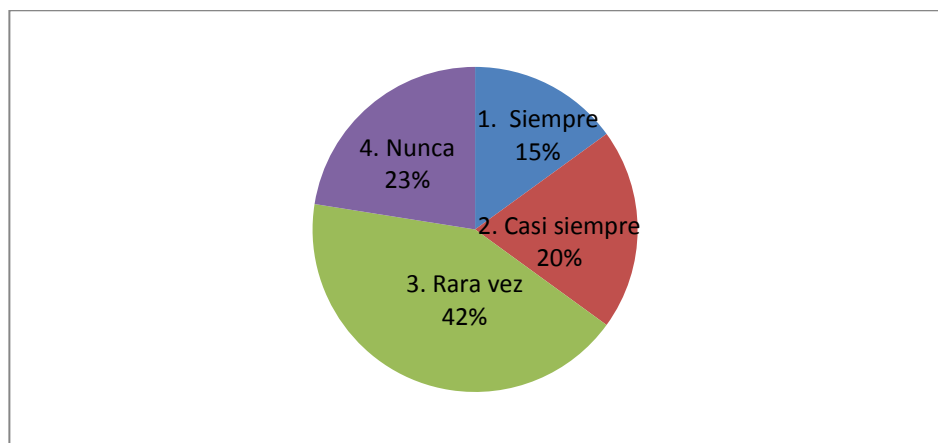


Gráfico N° 18: Crear o tomar la iniciativa

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 42% rara vez tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo, el 23% nunca tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo, el 20% casi siempre tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo, el 15% rara vez tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S en su mayoría considera que rara vez tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del

grupo de trabajo, siendo capaz de transformar las ideas en acciones para obtener buenos resultados.

El liderazgo

Cuadro N° 18: El liderazgo

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 4 | 10,00 | 10,00 |
| 2. Muy bueno | 8 | 20,00 | 30,00 |
| 3. Bueno | 6 | 15,00 | 45,00 |
| 4. Regular | 22 | 55,00 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

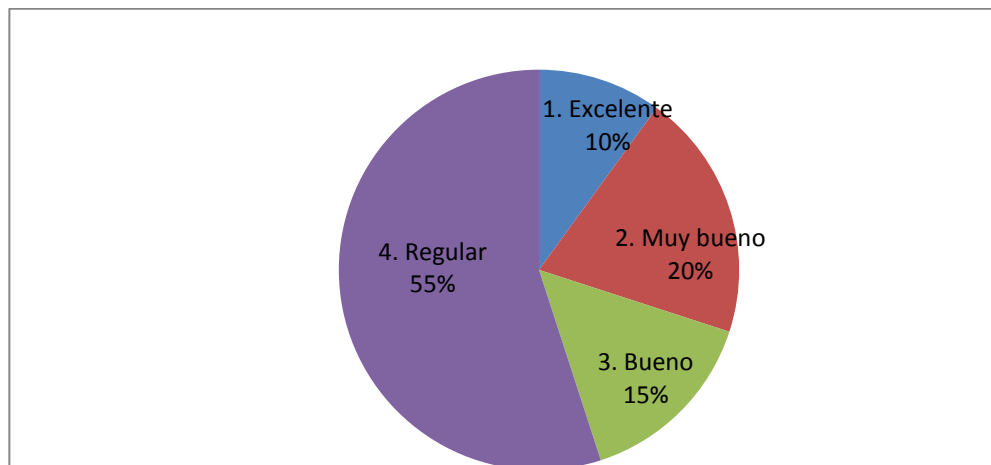


Gráfico N° 19: El liderazgo

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 55% creen que es regular el liderazgo que se practica influye en el clima laboral de la empresa, el 20% manifestó que es muy bueno el liderazgo que se practica influye en el clima laboral de la empresa, el 15% considera que es bueno el liderazgo que se practica influye en el clima laboral de la

empresa, mientras que el 10% manifestaron que es excelente el liderazgo que se practica influye en el clima laboral de la empresa.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S considera que es regular el liderazgo que se practica, existiendo una distribución desigual de las actividades y responsabilidades.

Recursos suficientes

Cuadro N° 19: Recursos suficientes

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|------------|------------|--------------|
| SI | 21 | 52,5 | 52,5 |
| NO | 19 | 47,5 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

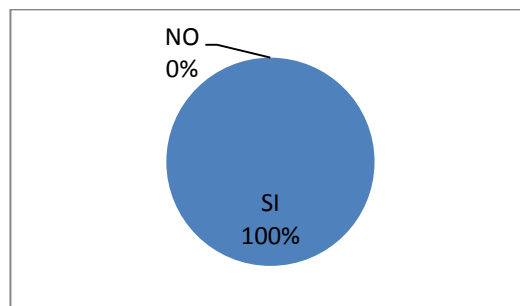


Gráfico N° 20: Recursos suficientes

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 52% creen que si existen los recursos suficientes para la producción de las carrocerías y el 48% creen que no si existen los recursos suficientes para la producción de las carrocerías.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S en su mayoría creen que si existen los recursos suficientes para la producción de carrocerías, ya que existen un control de las materias primas.

Remuneración

Cuadro N° 20: Remuneración

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 18 | 45 | 45 |
| NO | 22 | 55 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

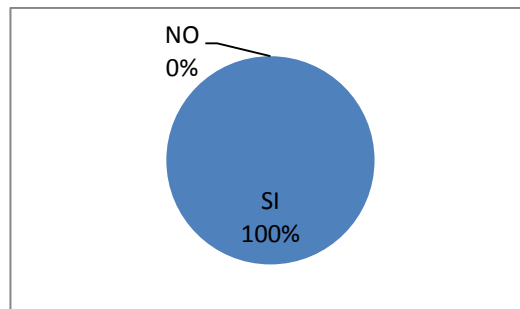


Gráfico N° 21: Remuneración

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 55% consideró que no está bien remunerado, y el 45% cree que si está bien remunerado.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S la mayoría consideró que no está bien remunerado, ya que se da del resultado del trabajo realizado y el aumento de productividad en la empresa.

El control de un superior

Cuadro N° 21: El control de un superior

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Autoritario | 2 | 5,00 | 5,00 |
| 2. Participativo | 25 | 62,50 | 67,50 |
| 3. Democrático | 13 | 32,50 | 100,00 |
| 4. Ninguna | 0 | 0,00 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

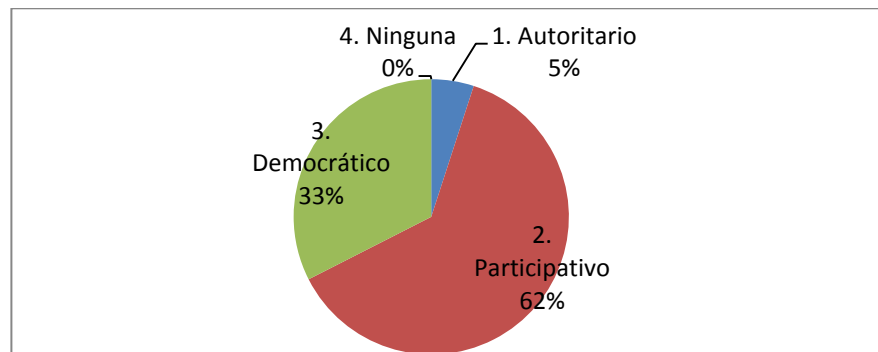


Gráfico N° 22: El control de un superior

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 62% cree que el control que efectúa su superior lo hace de manera participativo, el 33% cree que el control que efectúa su superior lo hace de manera democrático, mientras que el 5% considera que el control que efectúa su superior lo hace de manera autoritario.

Los trabajadores de la empresa carrocera metálicas PAPER´S en su mayoría consideró que el control que efectúa su superior lo hace de manera participativo, tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores para conocer las inquietudes de cada uno de ellos y permitan mejorar su trabajo.

Motivación

Cuadro N° 22: Motivación

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Siempre | 3 | 7,50 | 7,50 |
| 2. Casi siempre | 2 | 5,00 | 12,50 |
| 3. Rara vez | 28 | 70,00 | 82,50 |
| 4. Nunca | 7 | 17,50 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

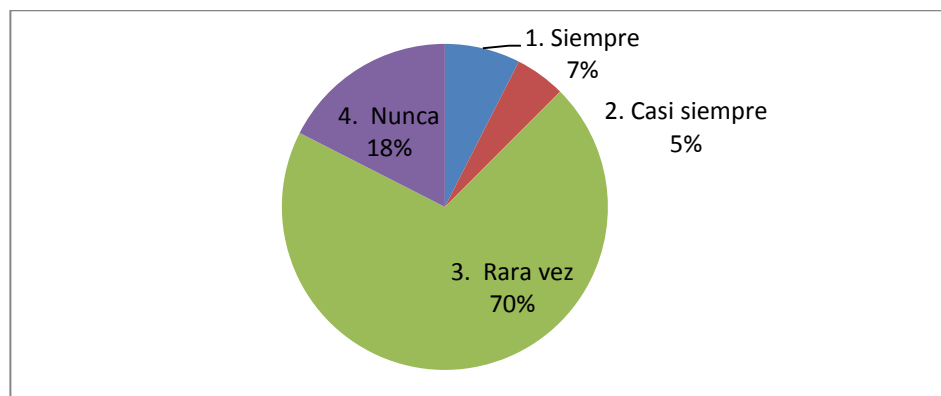


Gráfico N° 23: Motivación

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 70% se siente rara vez motivado al trabajar en la empresa, el 18% nunca se siente motivado al trabajar en la empresa, el 7% siempre se siente motivado al trabajar en la empresa, mientras que el 5% se siente de acuerdo con su motivación al trabajar en la empresa.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER S la mayoría se sienten rara vez motivado al trabajar, no se puede predecir el comportamiento de los trabajadores y los diferentes factores que influyen en el rendimiento y su comportamiento laboral.

Capacitación o inducciones

Cuadro N° 23: Capacitación o inducciones

| Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|------------|--------------|
| 1 VEZ | 25 | 62,5 |
| 2 VECES | 6 | 77,5 |
| 3 VECES | 5 | 90 |
| 4 VECES | 4 | 100 |
| TOTAL | 40 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

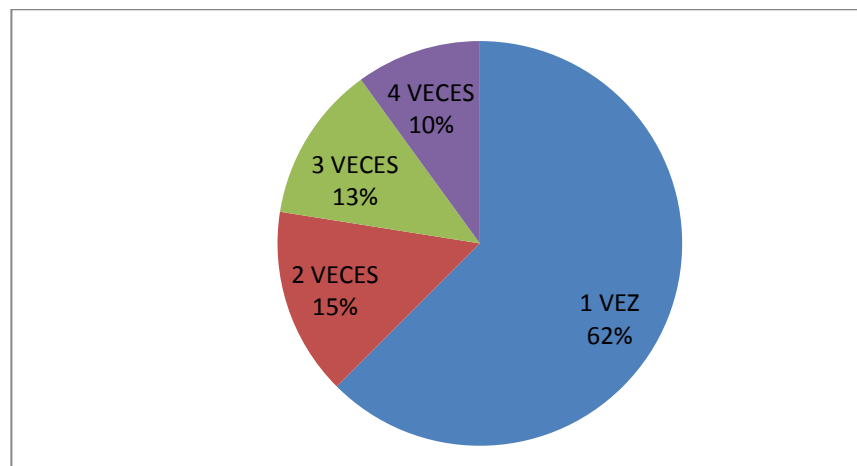


Gráfico N° 24: Capacitación o inducciones

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 62% 1 vez ha recibido capacitación o inducciones, el 15% 2 veces ha recibido capacitación o inducciones, el 13% 3 veces ha recibido capacitación o inducciones y el 10% 4 veces ha recibido capacitación o inducciones para desempeñar su trabajo.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S la mayoría considera que 1 vez ha recibido capacitación o inducciones, lo cual genera que no tengan un adecuado conocimiento del tipo de liderazgo y motivación.

Nivel de liderazgo y motivación

Cuadro N° 24: Nivel de liderazgo y motivación

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 2 | 5,00 | 5,00 |
| 2. Muy bueno | 6 | 15,00 | 20,00 |
| 3. Bueno | 10 | 25,00 | 45,00 |
| 4. Regular | 22 | 55,00 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.
Elaborado por: Sandra Vaca.

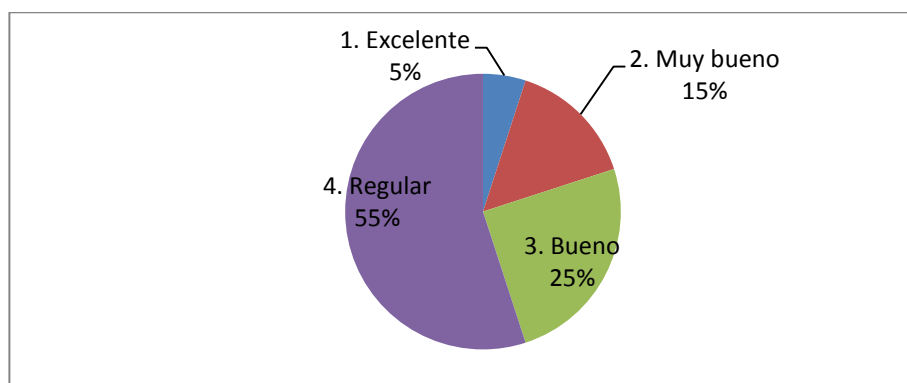


Gráfico N° 25: Nivel de liderazgo y motivación

Fuente: Encuesta realizada a clientes internos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 55% cree que el nivel de liderazgo y motivación es regular, el 25% consideran que el nivel de liderazgo y motivación es bueno, el 15% consideran que el nivel de liderazgo y motivación es muy bueno, el 5% manifestó que el nivel de liderazgo y motivación es excelente.

Los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S en su mayoría manifestaron que el nivel de liderazgo y motivación es regular, siendo es el resultado de la interacción del individuo con la situación y en momentos diferentes.

CLIENTES EXTERNOS

Clima laboral en la empresa

Cuadro N° 25: Clientes externos Clima laboral en la empresa

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|------------|------------|--------------|
| 1. Excelente | 0 | 0 | 0 |
| 2. Muy bueno | 0 | 0 | 0 |
| 3. Bueno | 0 | 0 | 0 |
| 4. Regular | 5 | 100 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER'S.

Elaborado por: Sandra Vaca.



Gráfico N° 26: Clientes externos Clima laboral en la empresa

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER'S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 100% considera como regular el clima laboral en la empresa.

Los clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER'S en su totalidad ha percibido de regular el clima laboral en la empresa, porque se debe revisar los factores que inciden y perjudican al buen clima laboral y se debe promover una buena relación entre los trabajadores.

Trabajo realizado

Cuadro N° 26: Clientes externos Trabajo realizado

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------------------|------------|------------|--------------|
| MUY SATISFACTORIO | 3 | 60 | 60 |
| SATISFECHO | 1 | 20 | 80 |
| POCO SATISFECHO | 1 | 20 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

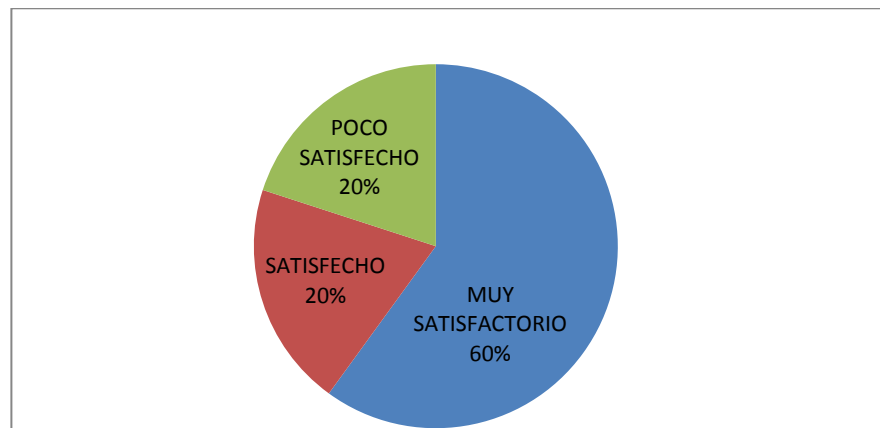


Gráfico N° 27: Clientes externos Trabajo realizado

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 80% manifestó que los trabajadores de la empresa están comprometidos en cumplir su trabajo el trabajo realizado por la empresa carrocera metálicas PAPER´S., mientras que el 20% considera que no, los trabajadores de la empresa están comprometidos en cumplir su trabajo.

Los clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S la mayoría consideró que si los trabajadores de la empresa están comprometidos en cumplir su trabajo realizado en sus carrocerías, ya que el trabajador realiza su trabajo de forma personalizada con calidad y posee un alto compromiso con la empresa.

Trabajadores comprometidos

Cuadro N° 27: Clientes externos trabajadores comprometidos

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|------------|------------|--------------|
| SI | 4 | 80 | 80 |
| NO | 1 | 20 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

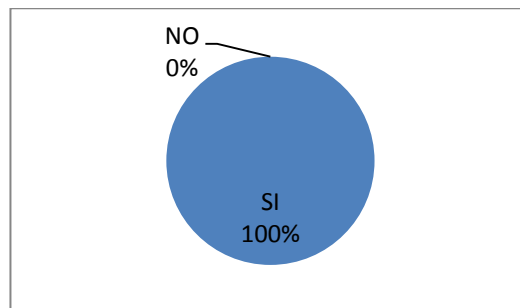


Gráfico N° 28: Clientes externos trabajadores comprometidos

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 80% considera que si los trabajadores de la empresa se sienten comprometidos con su trabajo y el 20% no se sienten comprometidos con el trabajo.

Los clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S la mayoría cree, que siempre los trabajadores de la empresa están comprometidos de cumplir su trabajo; cumpliendo las actividades de trabajo, los cronogramas establecidos para la elaboración de la carrocería y asumiendo la responsabilidad de ser más productivos en su trabajo.

Evaluación del clima laboral

Cuadro N° 28: Clientes externos Evaluación del clima laboral

| | | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|------------------------------------|----|------------|------------|--------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | en | 0 | 0 | 0 |
| 2. En desacuerdo | | 0 | 0 | 0 |
| 3. Indiferente | | 0 | 0 | 0 |
| 4. De acuerdo | | 1 | 20 | 20 |
| 5. Totalmente de acuerdo | de | 4 | 80 | 100 |
| TOTAL | | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER'S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

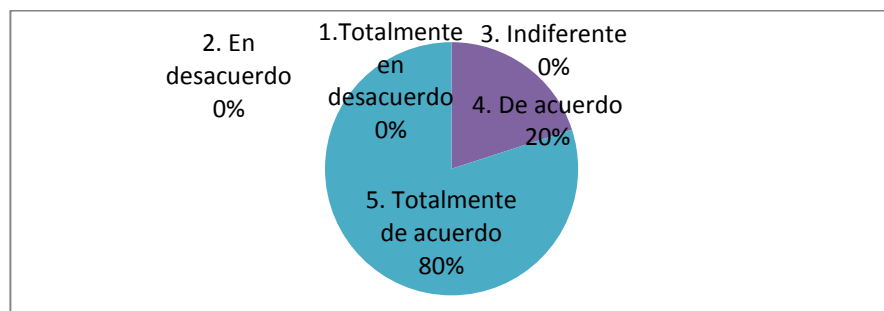


Gráfico N° 29: Clientes externos Evaluación del clima laboral

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER'S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 80% está totalmente de acuerdo que el clima laboral debería ser evaluado en la empresa, mientras que el 20% se encuentra de acuerdo que el clima laboral debería ser evaluado en la empresa.

Los clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER'S la mayoría están totalmente de acuerdo que el clima laboral debería ser evaluado en la empresa, porque ayuda a detectar las diferentes necesidades de los trabajadores conociendo si se sienten a gusto con el trabajo que realizan entre otros factores que influyen dentro del clima laboral de una empresa.

Percepción de valores.

Cuadro N° 29: Cliente Externo Percepción de valores

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|-------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Respeto | 2 | 40 | 40 |
| 2. Participación | 2 | 40 | 80 |
| 3. Confianza | 0 | 0 | 80 |
| 4. Honestidad | 1 | 20 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

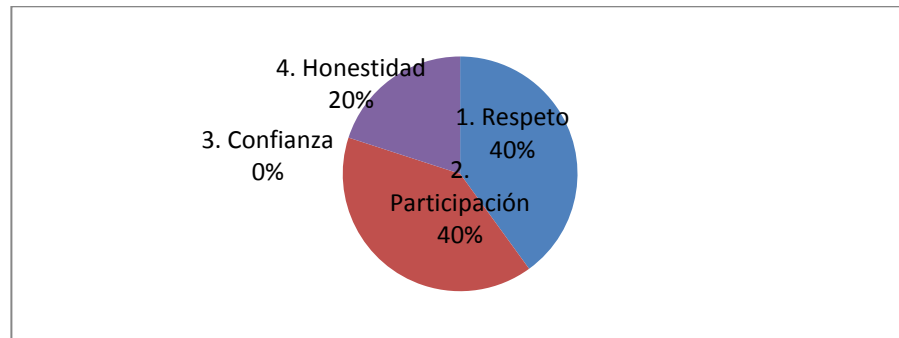


Gráfico N° 30: Cliente Externo Percepción de valores

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 40% percibió como valor de la empresa al respeto al igual que la participación, mientras que un 20% percibió la honestidad como valor de la empresa.

Los clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S la mayoría percibió que los valores del respeto y la participación como valores de la empresa; los valores corporativos ayudan a identificar a una empresa de otra ya que el respeto a la elaboración de las carrocerías están ligadas a la participación activa de los clientes externos y a la vez a los clientes internos ya que ambas diseñan la carrocería de acuerdo a sus expectativas.

Trato recibido

Cuadro N° 30: Clientes externos trato recibido

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Bueno | 5 | 100 | 100 |
| 2.Malo | 0 | 0 | 100 |
| 3. Regular | 0 | 0 | 100 |
| 4. Indiferente | 0 | 0 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

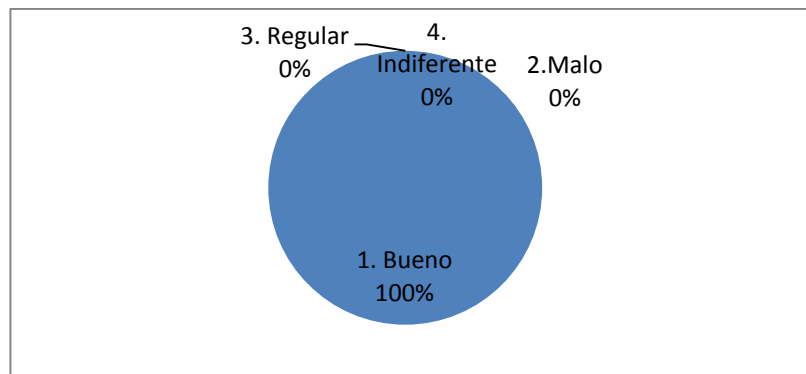


Gráfico N° 31: Clientes externos Trato recibido

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 100% recibió como bueno el trato dentro de la empresa.

Los clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S la totalidad ha recibido un buen trato dentro de la empresa, el trato recibido ha sido muy satisfactorio y cumplido en su trabajo

Tipo de liderazgo

Cuadro N° 31: Cliente externo Tipo de liderazgo

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Participativo | 2 | 40 | 40 |
| Autocrático | 0 | 0 | 40 |
| Democrático | 3 | 60 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

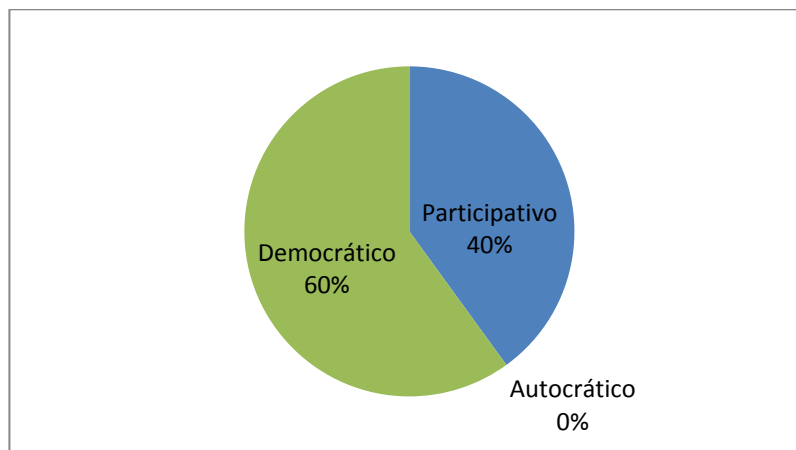


Gráfico N° 32: Cliente externo Tipo de liderazgo.

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 60% percibió un liderazgo de tipo democrático, mientras el 40% percibió un liderazgo de tipo participativo.

Los clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S la mayoría percibió un liderazgo de tipo democrático, porque toma opiniones de sus seguidores cuando se presentan problemas y el líder ofrece varias soluciones para que el grupo elija.

Comunicación

Cuadro N° 32: Cliente externo Comunicación

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1.Clara | 3 | 60 | 60 |
| 2.Concisa | 0 | 0 | 60 |
| 3.Oportuna | 2 | 40 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

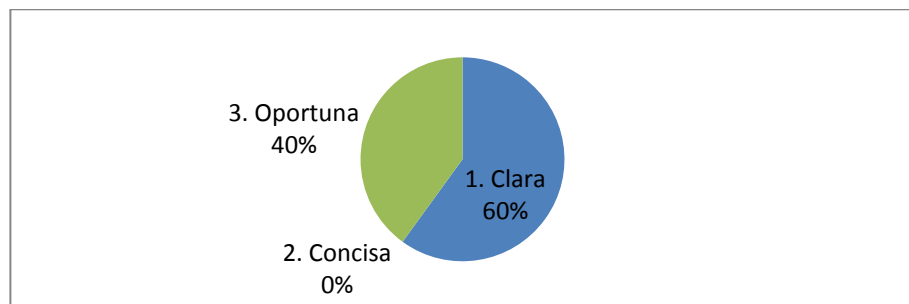


Gráfico N° 33: Cliente externo Comunicación

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 60% cree que la comunicación dentro de la empresa es clara, mientras que el 40% manifiesta que la comunicación dentro de la empresa es oportuna.

Los clientes externos de la empresa carrocería metálicas PAPER´S la mayoría manifestaron que la comunicación dentro de la empresa es clara en cuanto a las actividades que se deben cumplir para alcanzar los objetivos logrando un equilibrio entre la autenticidad y el respeto dentro de una comunicación.

Recursos disponibles

Cuadro N° 33: Cliente externo Recursos disponibles

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| SI | 5 | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

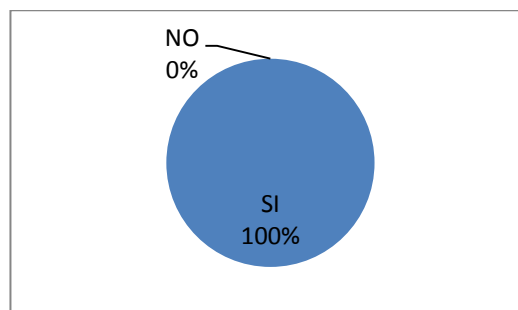


Gráfico N° 34: Cliente externo Recursos disponibles

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 100% manifiesta que dispone de todos los recursos para su trabajo.

Los clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S en la totalidad disponen de los recursos necesarios para el proceso de elaboración de carrocerías.

Capacitación del personal

Cuadro N° 34: Cliente externo Capacitación del personal

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|--------------|------------|------------|--------------|
| SI | 5 | 100 | 100 |
| NO | 0 | 0 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

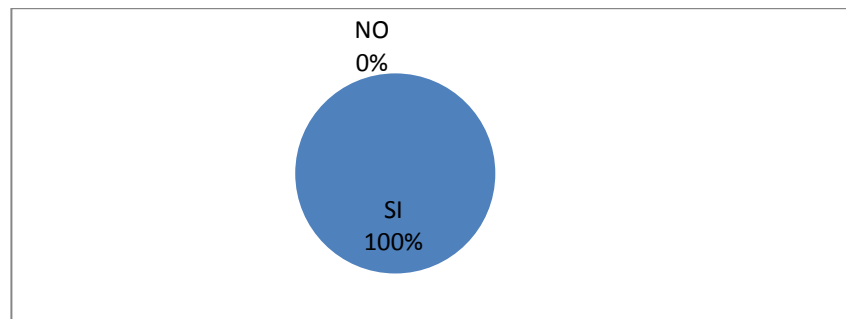


Gráfico N° 35: Cliente externo Capacitación del personal.

Fuente: Encuesta realizada a clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Análisis e interpretación

Del total de las personas encuestadas, el 100% considera que el personal se encuentra capacitado para ejecutar el trabajo.

Los clientes externos de la empresa carroceras metálicas PAPER´S en la totalidad se encontró que el personal está capacitado para ejecutar el trabajo encomendado por sus superiores, ya que poseen conocimiento de las actividades de trabajo que deben realizar de acuerdo a su puesto de trabajo desarrollan las diferentes habilidades que ayuden a realizar un mejor trabajo para la empresa.

4.3 Verificación de la hipótesis

La verificación de la hipótesis se refiere a la forma de presentar los resultados recolectados de la investigación, partiendo desde las muestras seleccionadas, para lo cual debe recurrirse a la estadística, para determinar si la hipótesis es una afirmación razonable.

4.3.1 Método estadístico

Para la verificación de la hipótesis se realizó mediante el método estadístico de distribución Chi Cuadrado, el cual permite verificar y probar la hipótesis.

4.3.1.1 Planteamiento de la hipótesis

Como primer paso se cuenta con la formulación de la hipótesis nula y la alternativa. La hipótesis nula H_0 es un enunciado o negociación de las hipótesis de investigación o hipótesis alternas: sirven para negar lo que afirma la hipótesis de investigación o la hipótesis alterna.

La hipótesis alternativa H_1 , es un enunciado cuya validez se pretende demostrar.

H_0 =Hipótesis nula

H_1 = Hipótesis alternativa

Por ende para el presente estudio:

H_0 . El buen clima laboral **no** permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S.

H_1 . El buen clima laboral **si** permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S.

La prueba de independencia Chi-cuadrado, permitió determinar si existe una relación entre dos variables categóricas.

Para lo cual se selecciona las preguntas N° 14 de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S., La cual es ¿Cómo calificaría el liderazgo que se practica en la empresa y que influye en el clima laboral? y la pregunta N° 1 de la encuesta aplicada a los clientes externos de la empresa carrocera metálicas PAPER´S la cual es ¿Cómo percibe usted el clima laboral en la empresa?

Cuadro N° 35: Pregunta N°14 Clientes Internos

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 4 | 10,00 | 10,00 |
| 2. Muy bueno | 8 | 20,00 | 30,00 |
| 3. Bueno | 6 | 15,00 | 45,00 |
| 4. Regular | 22 | 55,00 | 100,00 |
| TOTAL | 40 | 100,00 | |

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Cuadro N° 36: Pregunta N° 1 Clientes Externos

| | Frecuencia | Porcentaje | P. acumulado |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| 1. Excelente | 0 | 0 | 0 |
| 2. Muy bueno | 0 | 0 | 0 |
| 3. Bueno | 0 | 0 | 0 |
| 4. Regular | 5 | 100 | 100 |
| TOTAL | 5 | 100 | |

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Sandra Vaca.

4.3.1.2 Pruebas del Chi Cuadrado

Se detalla el cuadro de frecuencias observadas las mismas que se obtuvieron en la aplicación la encuesta y tabularlas las frecuencias esperadas fueron calculadas a partir de las frecuencias observadas, de la pregunta N° 14 Clientes Internos y la pregunta N° 1 Clientes Externos que se tomaron para realizar esta prueba.

$$x^2 = \sum \frac{(f_e - f_o)^2}{f_e}$$

En donde:

x^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

f_e = Frecuencia esperada

f_o = Frecuencia observada

4.3.1.3 Nivel de significación.

La presente investigación tiene un nivel de confianza de 0.95% (95%) equivalente a un nivel de riesgo del 5%, $\alpha = 0.05$

4.3.1.4 Zona de aceptación o rechazo

Para poder deducir la zona de aceptación o rechazo, es necesario primero calcular los grados de libertad. Para esto se utiliza la siguiente fórmula.

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

En donde:

gl = Grados de libertad

c = Columnas de la tabla

f = Filas de la tabla

Entonces:

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

$$gl = (4-1) (2 -1) \quad \text{obteniendo} \quad gl = 3$$

Ante lo cual el riesgo es del 5 % y 3 grados de libertad, obtenemos como resultado encontrado en la tabla de intersección del Chi cuadrado un valor de 7.81.

Entonces se puede deducir que $x^2 = 28,70$

Para el cálculo de la Frecuencia Esperada se utilizara la siguiente formula:

$$Fe = \frac{(\text{Total o marginal de renglon})(\text{Total o marginal de columna})}{N}$$

Error

Para la prueba de la hipótesis es recomendable trabajar con un nivel de confianza del 95% es decir con un error del 0.05 como se detalla en la siguiente formula:

$$\alpha = 1 - NC$$

$$\alpha = 1 - 0.95 \text{ es igual a } \alpha = 0.05$$

CUADRO DE PREGUNTAS

Cuadro N° 37: Valores Reales

| ALTERNATIVAS | CATEGORÍAS | | | | |
|---|------------|-----------|-------|---------|----------|
| | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | SUBTOTAL |
| Pregunta N° 14 Clientes Internos | 4 | 8 | 6 | 22 | 40 |
| Pregunta N° 1 Clientes Externos | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| SUBTOTAL | 4 | 8 | 6 | 27 | 45 |

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Sandra Vaca.

VALORACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS

Cuadro N° 38: Frecuencia Esperada

| ALTERNATIVAS | EXCELENTE | MUY BUENO | BUENO | REGULAR | SUBTOTAL |
|---|-----------|-----------|-------|---------|----------|
| Pregunta N° 14 Clientes Internos | 2 | 4 | 3 | 13,5 | 22,5 |
| Pregunta N° 1 Clientes Externos | 2 | 4 | 3 | 13,5 | 22,5 |
| SUBTOTAL | 4 | 8 | 6 | 27 | 45 |

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Cuadro N° 39: Chi Cuadrado

| ALTERNATIVAS | O | E | O-E | (O-E) ² | /E |
|------------------|-------|-------|-------|--------------------|----------------|
| Excelente | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 4,00 | 2,00 |
| Muy bueno | 8,00 | 4,00 | 4,00 | 16,00 | 4,00 |
| Bueno | 6,00 | 3,00 | 3,00 | 9,00 | 3,00 |
| Regular | 22,00 | 13,50 | 8,50 | 72,25 | 5,35 |
| Excelente | 0,00 | 2,00 | -2,00 | 4,00 | 2,00 |
| Muy bueno | 0,00 | 4,00 | -4,00 | 16,00 | 4,00 |
| Bueno | 0,00 | 3,00 | -3,00 | 9,00 | 3,00 |
| Regular | 5,00 | 13,50 | -8,50 | 72,25 | 5,35 |
| TOTAL | 45,00 | 45,00 | | 202,50 | 28,7037 |

Fuente: Encuesta.

Elaborado por: Sandra Vaca.

*Chi-Cuadrada (G. L.=3)
Probabilidad = 0,05*

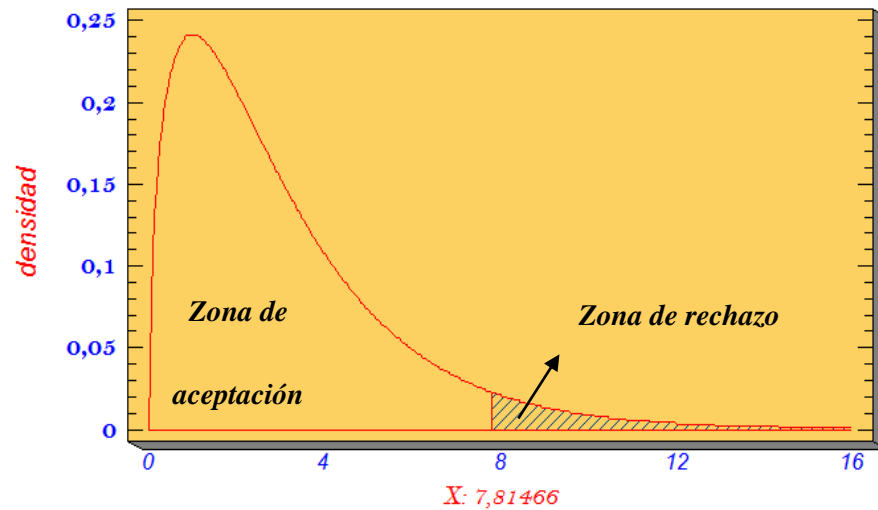


Gráfico N° 36: Representación gráfica del Chi cuadrado.
Fuente: Verificación de la hipótesis.

Elaborado por: Sandra Vaca.

Conclusión

Como resultado tenemos que el Chi cuadrado calculado 28,7 es mayor que el Chi tabulado 7,81 con un error de 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_i).

Hi. El buen clima laboral **si** permitirá mejorar el liderazgo y motivación en la empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al finalizar el análisis de la encuesta que se realizó en la empresa carrocera metálicas PAPER´S, se llegó a obtener las siguientes conclusiones:

❖ Con respecto a la situación actual del clima laboral de la empresa luego de realizar las encuestas se ha obtenido una percepción regular debido a que no todos tienen la misma motivación extrínseca para desarrollar el trabajo por las diferentes razones internas de cada trabajador y es calificado por su desempeño laboral dentro de la misma y nunca son valorados por el puesto de trabajo que ocupan; el trato que recibe

de su jefe y con sus compañeros de trabajo el cual hace sentir a cada trabajador que su trabajo no es útil; tiene la posibilidad de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo.

❖ En cuanto al tipo de liderazgo y motivación se puede obtener que no se practica el liderazgo dentro de la empresa lo cual influye en forma regular dentro del clima laboral de la empresa, existiendo rara vez una igualdad de oportunidades, el nivel de liderazgo y la motivación no están ligados dentro de la empresa para tomar responsabilidades dentro de un grupo y a la vez ser capacitados o inducidos por un tiempo para superar los diferentes problemas que se dan en la empresa y no se motiva a los trabajadores constantemente.

❖ Con relación para ayudar a mejorar el clima laboral en la empresa carrocería metálicas PAPER´S., los clientes internos están de acuerdo que al existir un deficiente liderazgo y motivación dentro de la empresa hace que el clima laboral se vea afectado, siendo pertinente diseñar un modelo de liderazgo que ayude a mejorar el clima laboral de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

5.2 Recomendaciones

❖ Se recomienda, fomentar un buen clima laboral para mejorar la convivencia de los trabajadores de la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

❖ Implementar una capacitación para los trabajadores en cuanto a temas de liderazgo y motivación creando un compromiso con los trabajadores de la responsabilidad que cada uno de ellos tiene en sus puestos de trabajo.

❖ Permitir una participación dentro de la toma de decisiones y a la vez alentar a ser partícipes dentro del grupo de trabajo.

❖ Mostrar interés por las metas que se desean alcanzar tanto en lo personal y con la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Tema

Modelo de liderazgo situacional para mejorar el clima laboral de la empresa carrocera metálicas PAPER´S.

6.1.2 Institución ejecutora

Empresa Carrocerías Metálica PAPER´S.

6.1.3 Beneficiarios

Clientes internos y externos de la Empresa Carrocerías Metálica PAPER´S.

6.1.4 Ubicación

Inmediaciones de la Empresa Carrocerías Metálica PAPER´S.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Duración: 1 año.

6.1.6 Equipo técnico responsable

Sr. Gerente de la empresa Sr. Patricio Pérez y Srta. Sandra Vaca.

6.1.7 Costo

\$ 939,40

6.2 Antecedentes de la propuesta

El modelo de liderazgo situacional ayudará a mejorar el clima laboral de la empresa carrocera metálicas PAPER´S., lo cual servirá como una herramienta para la empresa para analizar la situación actual del liderazgo y motivación que existe en la dentro de la empresa.

En toda organización las personas que la componen aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y sus conocimientos para alcanzar las metas que les han sido asignadas. Las cuales desempeñan cada una de ellas sus respectivos roles de acuerdo con la estructura que tenga la organización. (PORRET, 2012, pág. 109)

(HERSEY, 1982) mencionó: “El liderazgo situacional consiste en que los directivos no mantienen siempre el mismo estilo, sino que lo cambian o adoptan en función de las circunstancias en que se encuentran, demostrando que no existe un liderazgo ideal para todas las situaciones”.

El líder está condicionado por la capacidad de dirigir que tenga, la capacidad de influir psicológicamente en los colaboradores y el nivel de receptividad y madurez profesional que estos colaboradores tengan hacia su directivo. Todo ello sin perder

de vista, porque también influye, la organización y su cultura, el tipo de actividad, las exigencias del puesto, plazos a cumplir, objetivos propuestos y circunstancias momentáneas que se pueden dar. (PORRET, 2012, pág. 124)

6.3 Justificación

Al proponer un modelo de liderazgo situacional a la empresa se conocerá el impacto que produce en sus trabajadores, cuando al aplicar este modelo que propicia mejorar el liderazgo; mediante la influencia del liderazgo que nos permita un cambio en las actitudes y el buen comportamiento para alcanzar el éxito en las actividades o tareas, que otorga el poder de orientar y mantener el mando.

Se conoce que no existe un estilo de liderazgo que sea ideal; los líderes que triunfan han modificado y ajustan su conducta de acuerdo a las necesidades cambiantes de su propio entorno. Mientras que el estilo de la dirección está íntimamente relacionado con el nivel de madurez que existe dentro de un grupo de trabajadores.

Este modelo parte de la relación entre el comportamiento orientado a la tarea, el soporte emocional que el dirigente proporciona y la madurez de su grupo dentro de una situación específica. El modelo también propone que el líder busque como impulsar el proceso de madurez de sus colaboradores para ir transitando en sus estilos.

El talento humano es una fuerza laboral que ve la necesidad de aplicar un modelo de liderazgo situacional que ayude a la empresa y a la vez mejorar las relaciones de los trabajadores y creando responsabilidades en sus labores, para generar un alto nivel en la productividad laboral y a ser más competitivos obteniendo resultados óptimos en cada tarea realizada.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar un modelo de liderazgo situacional para la empresa carrocería metálicas PAPER S.

6.4.2 Objetivos Específicos

- ❖ Identificar y evaluar el estilo de liderazgo de la empresa, mediante la aplicación de un test de liderazgo.
- ❖ Analizar el estilo actual de la empresa y estimar la adaptabilidad del personal y ubicación dentro de los estilos de liderazgo.
- ❖ Ubicar en la escala de efectividad el estilo de liderazgo más conveniente que posee el personal actual de la empresa carroceras metálicas PAPER´S.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible a la detección del problema en la empresa y de acuerdo a la información obtenida previa a la investigación realizada; encontrando la necesidad de un modelo de liderazgo situacional que ayude a mejorar el clima laboral de la empresa carroceras metálicas PAPER´S. la cual permita mejorar las relaciones con los clientes internos y externos.

6.5.1 Factibilidad Tecnológica

Para realizar el modelo de liderazgo situacional se cuenta con todos los recursos tecnológicos que son necesarios para ejecutar la misma ya que se cuenta con computadoras, impresora, copiadora, hojas de papel bond, carpeta, esferos, lápices, etcétera.

6.5.2 Factibilidad Organizacional

Siendo al factor importante para la ejecución de la presente propuesta; ya que la empresa cuenta con un organigrama estructural en el que se encuentran situados los diferentes cargos existentes dentro de la empresa.

6.5.3 Factibilidad Económico – Financiero

Existe factibilidad ya que se cuenta con el apoyo del Sr. Gerente de la empresa carroceras metálicas PAPER´S; quien es el responsable de velar los beneficios que aportará al bienestar laboral de su empresa está dispuesto a que se realice el modelo de liderazgo situacional.

6.5.4 Factibilidad Legal

Esta propuesta cuenta con la factibilidad legal, ya que no infringe ninguna ley, norma o estatuto establecido dentro del país, y no tiene afectación directa o indirecta de ninguna índole.

6.6 Fundamentación científico – técnica

6.6.1 Modelo

Es necesario señalar que un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma.

Un modelo tiene como propósito el ayudar a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

6.6.2 Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Es entonces necesario que el proceso de influencia se dé recíprocamente entre líderes y seguidores, y no sólo del líder a su seguidor. Se trata, entonces de saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas.

El modelo de liderazgo ejecuta los demás procesos de la administración de manera eficiente y eficaz. Por lo tanto un modelo de liderazgo bien pensado llevará sin duda alguna al éxito de la organización en el ámbito para que fuera creado. (LUSSIER, 2005, pág. 359)

6.6.3 Modelo de liderazgo situacional

Este modelo se destaca por la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso de liderazgo ya que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto.

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos

que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, (HERSEY, 1982), en el Modelo Hersey - Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas referentes a las tareas. Los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus tareas y tienen que familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. Un gerente que no dirija despertaría angustia y confusión entre los seguidores nuevos. El enfoque de una conducta muy participativa y de muchas relaciones tampoco sería adecuada en esta etapa, porque el seguidor requiere una estructura.

Conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, la conducta relativa a las tareas sigue siendo esencial, porque estos todavía no pueden funcionar sin la estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumentan conforme al líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.

En la tercera fase, los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no tendrá que dirigir tanto (de hecho, la dirección estrecha puede ocasionar molestia). Sin embargo, el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad. Conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda.

En esta cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son cada vez más, autónomos. El modelo del liderazgo situacional ha

despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente.

Tipos de comportamiento de un líder

Conducta de Tarea o directivo

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién: fija metas y objetivos, determina tiempos y plazos, organiza, dirige, controla.

Conducta de Relación o de apoyo

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de: apoyo, delegación, escucha activa, retroalimentación, relación personal más allá de la profesional. (HERSEY, 1982)

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente gráfico, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:



Gráfico N° 37 Relación del comportamiento del líder

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

Se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales.

Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.

Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo. Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

M1 (No saben y no quieren) No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

M2 (No saben, pero quieren) No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

M3 (Saben, pero no quieren) Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

M4 (Saben y quieren) Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

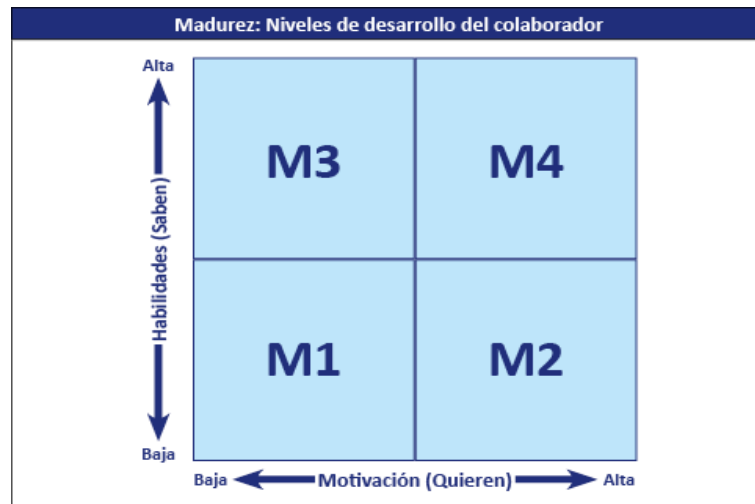


Gráfico N° 38 Tipos de colaboradores

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja)

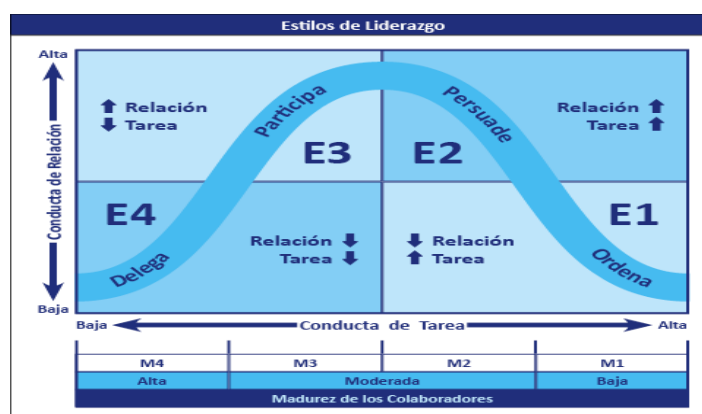


Gráfico N° 39 Estilos de liderazgo

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su madurez.

Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

M1 = Estilo de Liderazgo E1

M2 = Estilo de Liderazgo E2

M3 = Estilo de Liderazgo E3

M4 = Estilo de Liderazgo E4

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación, da órdenes precisas, supervisa de cerca, él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade Dirige y apoya al mismo tiempo, explica sus decisiones, permite aclaraciones, están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles, se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”

E3: el líder Participa no les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.

La comunicación es muy activa, les alienta y motiva, comparte sus decisiones con ellos para implicarles, si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

“El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”

E4: el líder Delega dirige y apoya en la distancia, observa y supervisa, fomenta el funcionamiento autónomo, valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades, les muestra su confianza.

“El colaborador toma las decisiones”

Cuadro N° 40 Jefe - colaborador

| ADAPTACIÓN DEL ESTILO DEL JEFE AL NIVEL DE DESARROLLO Y MADUREZ DEL COLABORADOR | |
|---|--|
| NIVEL DE DESARROLLO DEL COLABORADOR | ESTILO MÁS ADECUADO DE LIDERAZGO DEL JEFE |
| <p>D1</p> <p>Poca competencia profesional</p> <p>Mucho interés por el trabajo</p> | <p>DIRIGIR</p> <p>Muy rector</p> <p>Poco animador</p> <p>Estructurar, supervisar.</p> |
| <p>D2</p> <p>Poca competencia profesional</p> <p>Poco interés por el trabajo</p> | <p>INSTRUIR</p> <p>Muy rector</p> <p>Muy animador</p> <p>Orientar y ayudar.</p> |
| <p>D3</p> <p>Mucha competencia profesional</p> <p>Poco interés por el trabajo</p> | <p>APOYAR</p> <p>Poco rector</p> <p>Muy animador</p> <p>Escuchar, facilitar, apreciar</p> |
| <p>D4</p> <p>Mucha competencia profesional</p> <p>Mucho interés por el trabajo</p> | <p>DELEGAR</p> <p>Poco rector</p> <p>Poco animador</p> <p>Traspasar la responsabilidad de decisiones cotidianas</p> |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

| NIVEL DE MADUREZ | ESTILO APROPIADO |
|---|--|
| M1 MADUREZ BAJA Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras. | E1 ORDENAR Comportamiento hacia la tarea alto y de relación bajo. |
| M2 MADUREZ ENTRE BAJA Y MODERADA Personas que no pueden pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas. | E2 PERSUADIR Comportamiento hacia la tarea y de relación alto. |
| M3 MADUREZ ENTRE MODERADA Y ALTA Capaces pero sin voluntad o inseguros. | E3 PARTICIPAR Comportamiento de relación alto y hacia la tarea bajo. |
| M4 MADUREZ ALTA Capaz / competente y con confianza. | E4 DELEGAR Comportamientos de relación y hacia la tarea bajos. |

Gráfico N° 40 Estilos apropiados a los diferentes estilos de madurez

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

6.7 Modelo operativo

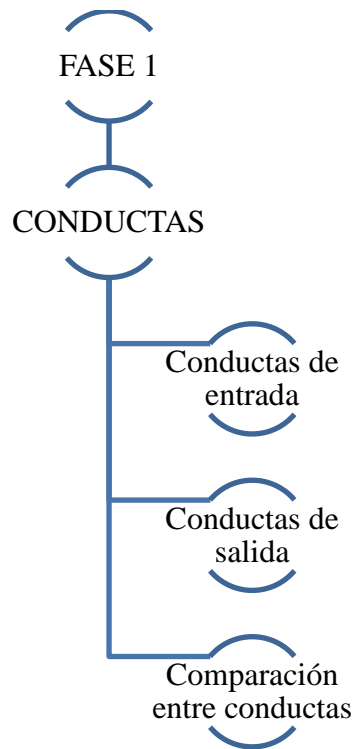


Gráfico N° 41 Modelo operativo de la propuesta fase 1

Elaborado por: Sandra Vaca.

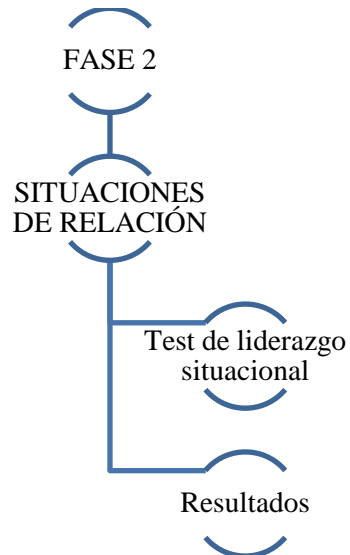


Gráfico N° 42 Modelo operativo de la propuesta fase 2

Elaborado por: Sandra Vaca.



Gráfico N° 43 Modelo operativo de la propuesta fase 3
Elaborado por: Sandra Vaca.

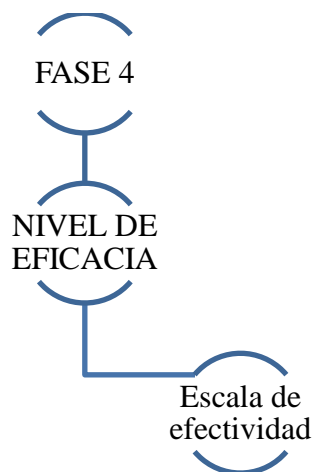


Gráfico N° 44 Modelo operativo de la propuesta fase 4
Elaborado por: Sandra Vaca.

FASE 1

CUADRO N° 41 Conductas de entrada

| Conductas de entrada | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|
| Iniciativa | 77% |
| Actitud al cambio | 85% |
| Actitud para resolver problemas | 75% |
| Trabajo en grupo | 85% |
| Valoración personal | 95% |
| Actuación con principios y valores | 95% |
| Autoevaluación permanente | 60% |
| Deseo de independencia | 85% |
| Liderazgo | 30% |
| Toma de decisiones bajo incertidumbre | 55% |
| Responsabilidad | 85% |
| Actitud al riesgo | 55% |
| Flexibilidad ante problemas | 55% |
| Orientación a resultados | 75% |
| Control personal | 60% |
| Actitud al logro | 75% |
| Facilidad para aprender | 92% |
| Tolerancia al error | 75% |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

CUADRO N° 42 Conductas de salida

| Conductas de salida | Porcentaje |
|--------------------------------------|------------|
| Autonomía e independencia | 95% |
| Flexibilidad ante los problemas | 85% |
| Comprensión del proceso | 70% |
| Cumplimiento de tareas y compromisos | 95% |
| Actitud para resolver problemas | 85% |
| Facilidad de comunicación | 90% |
| Facilidad de trabajar en grupo | 95% |
| Demostración de liderazgo | 85% |
| Continuidad del proceso | 92% |
| Influencia personal | 95% |
| Responsabilidad | 92% |
| Actitud del logro | 85% |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

CUADRO N° 43 Comparación entre conductas

| Competencias emprendedoras y/o empresariales | % Conducta de entrada | % Conducta de salida |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| Actitud para resolver problemas | 75% | 85% |
| Facilidad de trabajar en grupo | 85% | 95% |
| Liderazgo | 30% | 85% |
| Flexibilidad ante problemas | 55% | 85% |
| Responsabilidad | 85% | 92% |
| Autonomía e independencia | 60% | 95% |
| Actitud de logro | 75% | 85% |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

Las conductas analizadas las más relevantes dentro de las competencias emprendedoras en cuanto a la actitud para resolver los problemas presentan un incremento del 10% de la conducta de entrada con la conducta de salida. El liderazgo con respecto a la conducta de entrada en un 30% y de conducta de salida un 85% lo cual representa un 65% el nivel de conducta dentro de las competencias empresariales.

La flexibilidad ante los problemas tiene un incremento del 30% dentro de las competencias empresariales. La autonomía e independencia tiene un 35% de competencia empresarial lo cual genera dentro de la empresa un alto compromiso de los clientes internos para asumir sus responsabilidades.

FASE 2

SITUACIONES DE RELACIÓN

ENCUESTA DE LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA EMPRESA CARROCERA METÁLICAS PAPER'S

Se presentan 12 situaciones y cada situación plantea una pregunta y cuatro opciones de respuesta.

TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones:

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.


Cuadro N° 44 Test de liderazgo situacional

| SITUACIÓN | ACCIONES ALTERNATIVAS |
|---|---|
| 1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente. | A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas. |
| | B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse. |
| | C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar. |
| | D. No intervenir intencionalmente. |
| 2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado | A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los |


Continúa



| | |
|---|--|
| <p>asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.</p> | <p>miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.</p> <p>B. Tomar una acción no definida.</p> <p>C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p> <p>D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.</p> |
| <p>3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.</p> | <p>A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.</p> <p>B. Dejar que el grupo resuelva el problema.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p> <p>D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.</p> |
| <p>4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.</p> | <p>A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.</p> <p>B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.</p> <p>C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.</p> <p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.</p> |
| <p>5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.</p> | <p>A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.</p> <p>C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.</p> <p>D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.</p> |
| <p>6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.</p> | <p>A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.</p> <p>B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.</p> <p>C. No intervenir intencionalmente.</p> <p>D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.</p> |
| <p>7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios</p> | <p>A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.</p> <p>B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los</p> |

Continúa 

| | |
|--|---|
| <p>requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.</p> | <p>miembros organicen la implementación.</p> <p>C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.</p> <p>D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.</p> |
| <p>8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.</p> | <p>A. Dejar al grupo solo.</p> <p>B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.</p> <p>C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p> <p>D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p> |
| <p>9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p> | <p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p> <p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.</p> <p>C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.</p> <p>D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p> |
| <p>10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.</p> | <p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.</p> <p>B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.</p> <p>C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.</p> <p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.</p> |
| <p>11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.</p> | <p>A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.</p> <p>B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.</p> <p>D. Continuar dejando al grupo solo.</p> |

Continúa 

| | |
|--|--|
| <p>12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.</p> | <p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p> <p>B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p> <p>D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p> |
|--|--|

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

FASE 3

ESTILOS DE LIDERAZGO

Preferencias de estilos: Se procede a tomar las 12 situaciones que debió resolver anteriormente y en la tabla que ponderación se debe considerar de acuerdo a la respuesta que seleccionó en cada situación trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente. Después de haber señalado las respuestas elegidas, sume el número total de círculos de cada columna y anotar la suma en el casillero de puntuación de estilo. Luego se procede a sumar algebraicamente los números de cada columna y anotar en el casillero nivel de eficacia, para luego sumar los cuatro valores de eficacia por estilo y anotar la suma en el nivel de eficacia total.

CUADRO N° 45 Preferencias de estilos

| | DIRIGIR | | INSTRUIR | | APOYAR | | DELEGAR | | |
|--|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|----|
| | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos | |
| SITUACIONES | 1 | A | 2 | C | 1 | B | -1 | D | -2 |
| | 2 | D | -1 | A | 2 | C | 1 | B | -2 |
| | 3 | C | -2 | A | 1 | D | 2 | B | -1 |
| | 4 | B | -2 | D | -1 | A | 1 | C | 2 |
| | 5 | C | 2 | B | 1 | D | -1 | A | -2 |
| | 6 | B | 1 | D | 2 | A | -1 | C | -2 |
| | 7 | A | -2 | C | -1 | B | 2 | D | 1 |
| | 8 | C | -2 | B | -1 | D | 1 | A | 2 |
| | 9 | C | 2 | B | 1 | D | -1 | A | -2 |
| | 10 | B | -2 | D | 2 | A | 1 | C | -1 |
| | 11 | A | -2 | C | -1 | B | 2 | D | 1 |
| | 12 | C | -2 | A | -1 | D | 1 | B | 2 |
| SUMAS | | | | | | | | | |
| | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | |
| NIVEL DE EFICACIA TOTAL:Suma de los niveles de eficacia por estilo | | | | | | | | | |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

Para calcular los estilos modelados se toma los resultados de las 12 situaciones que resolvió anteriormente y en el cuadro N° 47 vuelva a indicar la respuesta que seleccionó

en cada situación, trazando un círculo alrededor de la letra correspondiente. Después de haber señalado las situaciones elegidas, sume la cantidad de marcas por columna. Anote el resultado en los cuadros libres al pie de cada columna. Multiplique los totales por los factores positivos y negativos que se indican y coloque el resultado en los cuadros libres al pie de las columnas. Luego sume estas cuatro cifras y ponga el resultado en el cuadro correspondiente al total. Para el ejemplo presentado se ha tomado los resultados de un encuestado, en base a las respuestas obtenidas y de acuerdo a la matriz del cuadro N^o 45. Para luego del CUADRO N^o 46 calcular las puntuaciones de acuerdo a cada literal seleccionado por el encuestado.

Se procede de la siguiente manera en el caso de la situación 1 tenemos que el encuestado ha seleccionado el literal A lo cual según la matriz tiene el valor de 2 puntos y se ubica en la columna de DIRIGIR, en la situación 2 el encuestado ha seleccionado el literal A que tiene un puntaje de 2 y está en la columna de INSTRUIR, en la situación 3 el encuestado ha seleccionado el literal A que tiene una puntuación de 1 y se encuentra en la columna de INSTRUIR, en la situación 4 el encuestado ha seleccionado el literal A que tiene una puntuación de 1 y se encuentra en la columna de APOYAR, en la situación 5 el encuestado ha seleccionado el literal B que tiene una puntuación de 1 y se encuentra en la columna de INSTRUIR, en la situación 6 el encuestado ha seleccionado el literal B que tiene una puntuación de 1 y se encuentra en la columna de DIRIGIR, en la situación 7 el encuestados ha seleccionado el literal B que tiene una puntuación de 2 y se encuentra en la columna de APOYAR, en la situación 8 el encuestado ha seleccionado el literal C que tiene una puntuación de -2 y se encuentra en la columna de DIRIGIR, en la situación 9 el encuestado ha seleccionado el literal B y tiene un puntaje de 1 y se encuentra en la columna de INSTRUIR, en la situación 10 el encuestado ha seleccionado el literal B y tiene una puntuación de -2 y se encuentra en la columna de DIRIGIR, en la situación 11 el encuestado ha seleccionado el literal B y tiene una puntuación de 2 y se encuentra en la columna de APOYAR, en la situación 12 el encuestado ha seleccionado el literal A y tiene un puntuación de -1 y se encuentra en la columna de INSTRUIR, luego de conocer las puntuaciones se procede a calcular cada columna siendo en DIRIGIR –

acción tenemos a 4 literales en la puntuación por estilo en la siguiente columna DIRIGIR –puntos procedemos a calcular algebraicamente el Nivel de eficacia obteniendo -1, en la siguiente columna de INSTRUIR – acción tenemos en la Puntuación por estilo 5 literales, mientras que en la columna de INSTRUIR – puntos calculamos algebraicamente los puntos y obtenemos 4 en el nivel de eficacia , en la columna de APOYAR – acción tenemos 3 literales lo cual representa la puntuación por estilo mientras que en la columna de APOYAR – puntos tenemos que realizar la suma algebraica obteniendo 5 en el nivel de eficacia, mientras que en las columnas de DELEGAR no hay datos para considerar. Estos datos están en el CUADRO N° 46 ESTILOS MODELADOS.

Luego consideramos la puntuación por estilo de las tres columnas seleccionamos los valores mayores y sumamos en este caso $5 + 3 = 8$ lo cual colocamos en el NIVEL DE EFICACIA TOTAL que es la suma de los niveles de eficacia por estilo.

Obteniendo como resultado el ESTILO PRINCIPAL DEL ENCUESTADO es INSTRUIR; el ESTILO DE APOYO es DIRIGIR, la ADAPTABILIDAD se debe DIRIGIR, INSTRUIR, APOYAR, DELEGAR lo cual EL MÁXIMO A CONSIDERAR ES DE 3,3,3,3; la Amplitud que debe existir entre DIRIGIR , INSTRUIR, APOYAR, DELEGAR debe estar entre el máximo de 6,6,6,6 y la Eficiencia total debe estar en máximo 24 (6×4). Luego se calcula en porcentaje cada estilo considerando los valores de la puntuación por estilo $4 + 5 + 3 = 12$ y luego para conocer el porcentaje de cada estilo siendo en DIRIGIR $4/12 \times 100 = 33\%$, en INSTRUIR $5/12 \times 100 = 42\%$, en APOYAR tenemos $3/12 \times 100 = 25\%$ y estos porcentajes procedemos a pasarlos en el CUADRO N° 48 NIVEL DE EFICACIA.

CUADRO N° 46 Estilos modelados

| ENCUESTA | DIRIGIR | | INSTRUIR | | APOYAR | | DELEGAR | | |
|--|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------|
| | Nº 1 | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos |
| SITUACIONES | 1 | A | 2 | | | | | | |
| | 2 | | | A | 2 | | | | |
| | 3 | | | A | 1 | | | | |
| | 4 | | | | | A | 1 | | |
| | 5 | | | B | 1 | | | | |
| | 6 | B | 1 | | | | | | |
| | 7 | | | | | B | 2 | | |
| | 8 | C | -2 | | | | | | |
| | 9 | | | B | 1 | | | | |
| | 10 | B | -2 | | | | | | |
| | 11 | | | | | B | 2 | | |
| | 12 | | | A | -1 | | | | |
| SUMAS | 4 | -1 | 5 | 4 | 3 | 5 | | | |
| | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | Puntuación por estilo | Nivel de eficacia | |
| NIVEL DE EFICACIA TOTAL:8.....Suma de los niveles de eficacia por estilo | | | | | | | | | |
| | | 33% | | 42,00% | | 25,00% | | 0% | |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca

La calificación obtenida indica las preferencias en la elección de las conductas:

E1, **Dirigir**; E2, **Instruir**; E3, **Apoyar**; E4, **Delegar**.

En el siguiente cuadro se presenta el total obtenido de las 12 situaciones para cada estilo.

CUADRO N° 47 Resultados totales por estilo

| | DIRIGIR | | INSTRUIR | | APOYAR | | DELEGAR | |
|-------------|---------|--------|----------|--------|--------|--------|---------|--------|
| | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos | Acción | Puntos |
| SITUACIONES | 1 | A | 60 | C | 10 | | | |
| | 2 | | | A | 64 | C | 8 | |
| | 3 | C | -60 | A | 10 | | | |
| | 4 | | | D | -12 | A | 28 | |
| | 5 | C | 26 | B | 27 | | | |
| | 6 | B | 27 | D | 26 | | | |
| | 7 | | | C | -11 | B | 58 | |
| | 8 | C | -38 | B | -10 | D | 11 | |
| | 9 | C | 24 | B | 18 | D | -10 | |
| | 10 | B | -40 | D | 36 | A | 2 | |
| | 11 | | | C | -23 | B | | |
| | 12 | C | -14 | A | -15 | D | 18 | |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

FASE 4

NIVEL DE EFICACIA

Para conocer el nivel de eficacia se transfiere su puntaje total a la siguiente escala poniendo una marca en este caso se utilizó colores para representar a cada estilo y se procede a pasar el porcentaje de adaptabilidad obtenida ya sea del estilo principal o el estilo de apoyo, al igual que la suma obtenida en el nivel de eficacia de cada encuestado para luego obtener su resultado en porcentaje y en el número correspondiente de la escala de efectividad.

CUADRO N° 48 Nivel de eficacia

| ENCUESTA N° | ESTILO PRINCIPAL | | ESTILO DE APOYO | | NIVEL DE EFICACIA | |
|----------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|--------|
| | NOMBRE | ADAPTABILIDAD | NOMBRE | ADAPTABILIDAD | SUMA | % |
| 1 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 2 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 3 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 4 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 5 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 6 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 7 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 8 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 9 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 10 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 11 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 12 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 13 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 14 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 15 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 16 | DIRIGIR | 50% | APOYAR | 25% | 4 | 10% |
| 17 | DIRIGIR | 50% | APOYAR | 25% | 4 | 10% |
| 18 | DIRIGIR | 50% | INSTRUIR | 33% | 1 | 2.5% |
| 19 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 20 | DIRIGIR | 42% | INSTRUIR | 33% | 5 | 12.50% |
| 21 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 22 | INSTRUIR | 42% | DIRIGIR | 33% | 8 | 20% |
| 23 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 24 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 25 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 26 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 27 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 28 | INSTRUIR | 33.3% | APOYAR | 33.3% | 14 | 35% |
| 29 | APOYAR | 33.3% | INSTRUIR | 33.3% | 12 | 30% |
| 30 | INSTRUIR | 50% | DIRIGIR | 33% | 9 | 22.50% |

Continua

| | | | | | | |
|----|----------|-----|----------|-----|---|-------|
| 31 | INSTRUIR | 66% | DIRIGIR | 17% | 3 | 7.50% |
| 32 | INSTRUIR | 66% | DIRIGIR | 17% | 3 | 7.50% |
| 33 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 34 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 35 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 36 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 37 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 38 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 39 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |
| 40 | DIRIGIR | 58% | INSTRUIR | 25% | 2 | 5% |

Fuente: Hersey y Blanchard, Modelo de liderazgo situacional

Elaborado por: Sandra Vaca.

En conclusión:

En el Cuadro N° 48 del nivel de eficacia obtenemos los estilos principales que más se repiten son instruir y dirigir.

Observamos que los resultados del test de liderazgo situacional el estilo instruir aparece 38 veces y el estilo dirigir aparece 33 veces, mientras que el estilo de apoyo aparece 9 veces estos directivos piensan que “nadie puede hacer las cosas mejor que yo”. Este estilo de dirección tiende a ser eficaz con niveles de madurez y desarrollo D1 Y D2, pero siendo incapaces del desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, llevándoles a su más alto potencial así como se desbordan por la crisis o la presión y la falta de tiempo. Esta situación se puede evitar si se aprenden a utilizar los estilos E3, E4.

El nivel de eficacia total más alto encontramos en la encuesta N° 35, que ha obtenido 14 puntos posibles, por lo que tiene un 35% de eficacia total. Por lo tanto, los niveles de eficacia más bajos se encuentran en la encuesta N° 18 que ha obtenido 2.5% de eficacia total que reflejan la no concordancia de los estilos, con las situaciones dadas.

La adaptabilidad, lo ideal es observar los tres estilos lo cual indica una adaptabilidad máxima y una aptitud de liderazgo elevada. En la mayoría de las encuestas como es el caso de las encuestas N° 23 hasta la N° 29 que se adaptan a los diferentes estilos dirigir, instruir y apoyar obteniendo un 33.3% de adaptabilidad.

Escala de efectividad.

La calificación mide el grado en que eligió el estilo más apropiado para las 12 situaciones, es decir, su efectividad para adoptar el estilo más conveniente. Luego se procede a representar gráficamente la ubicación en la escala de efectividad.

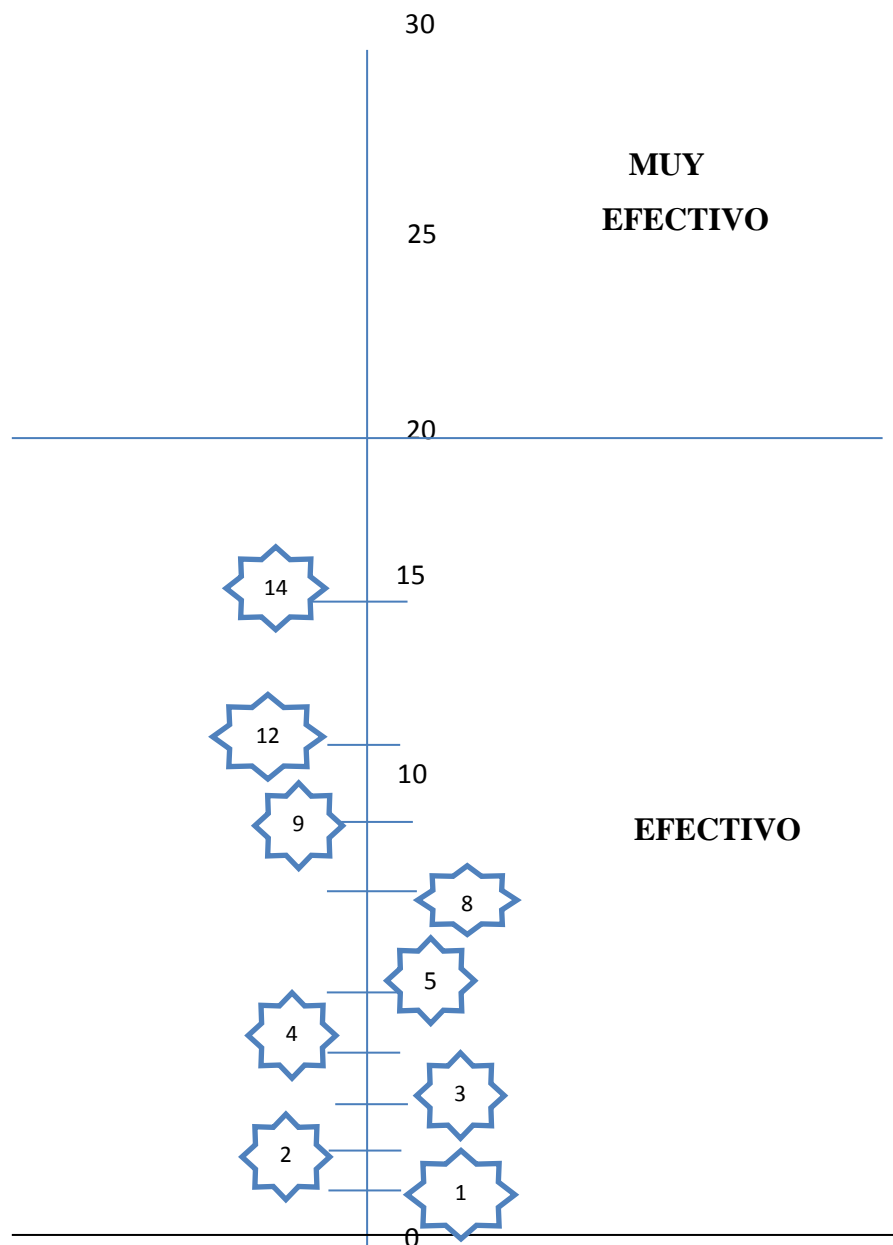


Gráfico N° 45 Escala de efectividad
Elaborado por: Sandra Vaca.

La empresa carrocería metálicas PAPER'S posee un nivel de efectividad de 14 que representa el 35% del nivel de eficacia, lo cual la mayoría se ubican en el nivel efectivo en la gráfica; los trabajadores de la empresa cumplen con este requisito en el logro las metas que poseen y mejoran su desempeño en lo laboral.

6.8 Administración de la propuesta

El objetivo de la presente propuesta permitirá mejorar el liderazgo en los clientes internos logrando el manejo de un buen estilo de liderazgo para ayudar en la armonización del trabajo y a ser más cooperativos y responsables en sus actividades laborales.

6.8.1 Recursos

6.8.1.1 Recursos institucionales

Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

Empresa carrocerías metálicas PAPER'S

6.8.1.2 Recursos humanos

Investigadora.: Sandra Vaca

Gerente: Patricio Pérez

Tutora: Ing. MBA. Amparo León Saltos

6.8.1.3 Recursos materiales

- ❖ Hojas
- ❖ Flash memory
- ❖ Esferos
- ❖ Copias
- ❖ Lápices
- ❖ Borradores

- ❖ Impresiones
- ❖ Empastado
- ❖ Cd

6.8.1.4 Recursos tecnológicos

- ❖ Internet
- ❖ Calculadora
- ❖ Celular (llamadas)

6.9 Previsión y evaluación de la propuesta

La propuesta al ser ejecutada debe también ser monitoreada y evaluada por parte del señor Gerente ya que a través de su aporte, permitirá el éxito de la presente propuesta.

Cuadro N° 49 Previsión de la propuesta

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|---------------------|---|
| ¿Quiénes evaluarán? | Sr. Gerente de la empresa. |
| ¿Por qué evaluar? | Porque el modelo de liderazgo contiene varias fases que deberán llevarse a cabo. |
| ¿Para qué evaluar? | Para tomar la decisión de implementar o no la propuesta. |
| ¿Qué evaluar? | La propuesta de diseñar un modelo de liderazgo que ayude a mejorar el clima laboral de la empresa carrocería metálicas PAPER´S. |
| ¿Cómo evaluar? | Mediante el análisis de cumplimiento de cada fase. |

Elaborado por: Sandra Vaca.

Bibliografía

- AGUILAR, M. (2005). *Administración de la información* (Primera ed.). México: Euned.
- ÁLVAREZ, E. (2005). *Clima organizacional en Colombia EL IMCOC: un método de análisis para su internación*. Colombia: Centro editorial Universidad del rosario.
- ALVES, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 123.
- BARRETO. (2011). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo oficina Cuenca centro en el área de crédito*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- BATEMAN, T. &. (2004). *Administración: nuevo panorama competitivo*. Mc Graw Hill.
- BENJAMIN, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc. Graw Hill.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- BUJ, S. (2006). *Dirección estratégica* (Segunda ed.). Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Gestión del talento humano*. Continental.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Interamericana de editores.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- CUERVO, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa*.
- DAFT, R. (2000). *Administración del recurso humano*. Gestión Barcelona.
- DAFT, R. (s.f.). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.

- DAFT, R. (s.f.). *La experiencia del liderazgo*. España: Thomson.
- DURÁN, C. (2008). *Integración* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- ELLIOTT, J. (2004). *La organización requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI* (Granica S.A. ed.). Buenos Aires.
- ESPADA, M. (s.f.). *Nuestro motor emocional "La motivación"*. Recuperado el 24 de 10 de 2013, de http://books.google.com/books?id=iWSx4_6Yd98C&lpg=PP1&dq=la%20motivacion&pg=PA69#v=onepage&q&f=false.
- FERNÁNDEZ, M. (2007). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (Primera ed.). España: Díaz de santos.
- FILIPPI, G. (2007). *El aporte de la psicología del trabajo*. Argentina: Eudeba.
- GARCÍA, C. (1995). *Dirección estratégica de la empresa*.
- GERRY, J. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. México: Prentice Hall.
- GIL DE LA CRUZ, M. (2007). *Prensas universitarias de Zaragoza* (Primera ed.). Zaragoza, España: Zaragoza.
- GOFFEE, R. &. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Granica.
- GONCALVES, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.
- GONZALES, M. y. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Grupo Patria Cultural.
- GONZALEZ, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (Octava ed.). México: Compañía editorial continental.
- GONZALEZ, M. (2006). *Habilidades directivas* (Innova 2006 ed.). España, Málaga: INNOVACIÓN Y CUALIFICACIÓN S.L.

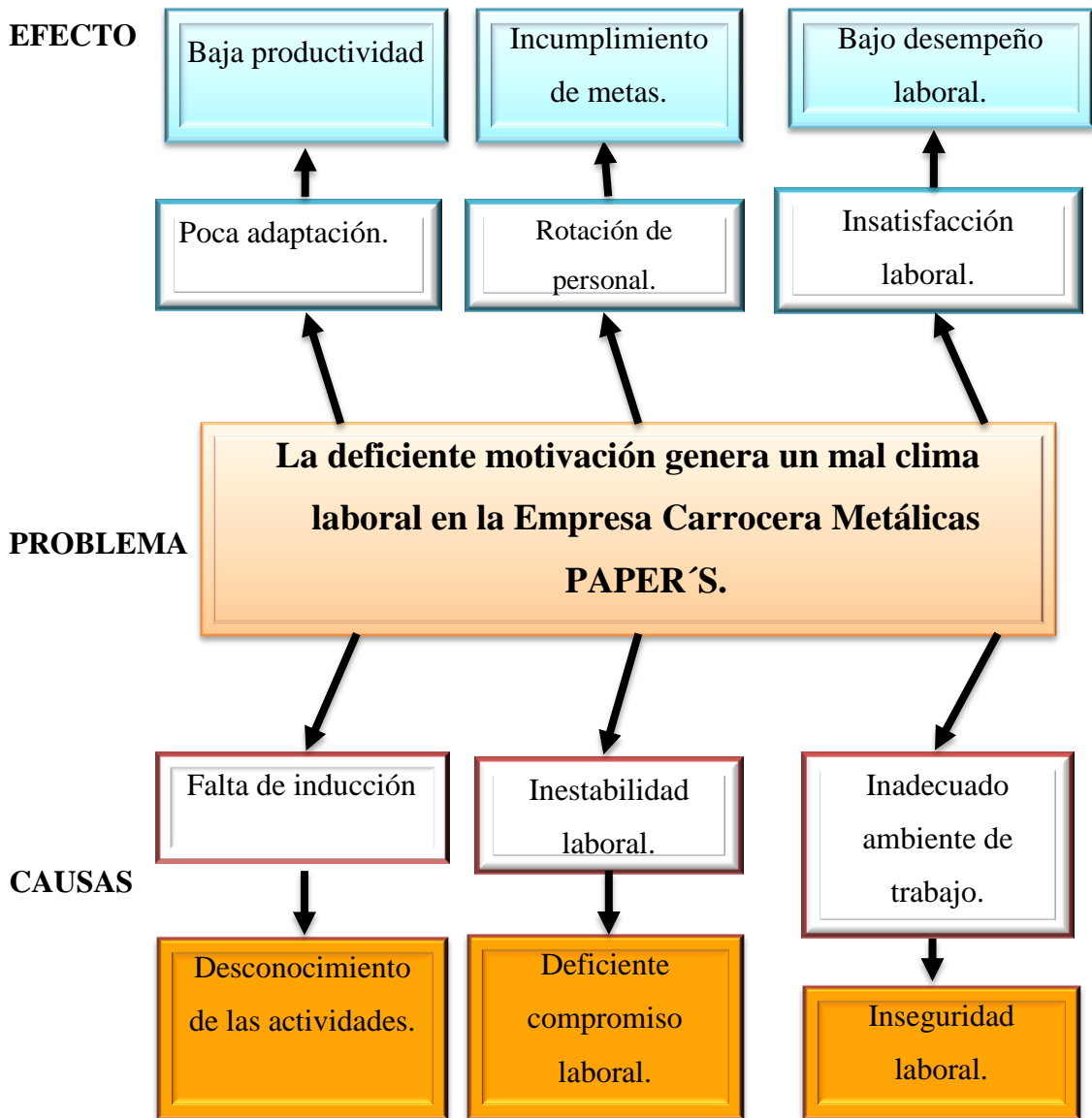
- GRANT, R. M. (2004). *Dirección estratégica*. Ed. Thomson-Civitas.
- HELIRIEGEL, J. (2002). *Administración un Enfoque basado en competencias* (Novena ed.). México.
- HERBERT Utz, V. (2002). *Organizational culture, Team Climate, Workplace Bulling And Team Effectiveness An Empirical Study on their Relationship*. Germany: Herbert Utz Verlag.
- HERNANDEZ, R. (1996). *Investigación científica en educación*. Ambato, Ecuador: UTA.
- HERNANDEZ, R., & FERNANDEZ, C. y. (2006). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.
- HERRERA, L., & Galo, M. A. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito, Ecuador: Diemerino.
- HERSEY, P. &. (1982). *Management on organizational behavior: Utilizing human resources* (Tercera ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- HICKS, H. G. (2006). *Administración* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- HILL, C. Y. (2001). *Administración estratégica*. Mc. Graw Hill.
- HUERTAS, G. R. (2008). *Desiciones estratégicas para la dirección de operaciones en empresa de servicios y turísticos* (Primera ed.). España: UBC.
- IBORRA, M. &. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas*. México: Thomson.
- KOONTZ, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (13 ed.). México: Mc Graw Hill.
- LUNA, A. (2008). *Proceso administrativo*. México: Patria México.
- LUSSIER, R. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- MADRIGAL, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: Interamericana.

- MAROTO, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (Segunda ed.). España, Madrid: ESIC EDITORIAL.
- PIGORS, P. (2003). *La administración y el rendimiento laboral* (Segunda ed.). Continental.
- PIQUERAS, C. &. (2014). *Coaching de equipos: Lo que necesita saber para facilitar el desarrollo de un equipo*. BARCELONA: PROFIT.
- PORRET, M. (2012). *Gestión de personas manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- PORRET, M. (2012). *Gestión de personas manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (Quinta ed.). Madrid: ESIC.
- RAELIN, J. (2003). *The myth of charismatic leaders*. Training and development.
- RICHARD, D. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: Mc. Graw Hill.
- RODRÍGUEZ, J. (2006). *Administración I* (Primera ed.). México: Thomson.
- RODRIGUEZ, J. (2006). *Administración. Organización*. México: Thomson.
- ROMO, R. (2008). *EMPREDURISMO, CULTURA, CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA, MÉXICO* (EUMED ed.). Guadalajara.
- SANCHIDRIÁN, J. (2007). *Motivación: Hagan lo que hagan*. España: Fundacion confemetal.
- SHEARER, K. (2002). *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective*. New York: Little brown.
- SIKULA, A. (2004). *Administración de recursos humanos en empresas*. México: Limusa.
- STONER, J. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice - Hall, Inc.

TZU, S. Y. (2003). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos* (Obelisco ed.). Barcelona, España.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol del problema



Elaborado por: Sandra Vaca

Anexo 2. Áreas

**CUADRO N° 50 Área administrativa
5 PERSONAS**

| Cargo | Código | Puesto |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Gerente general | GG | 1 |
| Asesor | AS | 1 |
| Jefe financiero | JF | 1 |
| Jefe de producción | JPROD | 1 |
| Jefe de personal | JPER | 1 |

Elaborado por: Sandra Vaca.

**CUADRO N° 51 Área operativa
35 PERSONAS**

| Cargo | Puestos |
|--------------------|----------------|
| Enderezador | 3 |
| Remachador | 6 |
| Soldador | 4 |
| Vidriero | 3 |
| Corte | 4 |
| Moldeado | 5 |
| Ensamblaje | 4 |
| Pintores | 3 |
| Acabados | 3 |

Elaborado por: Sandra Vaca.

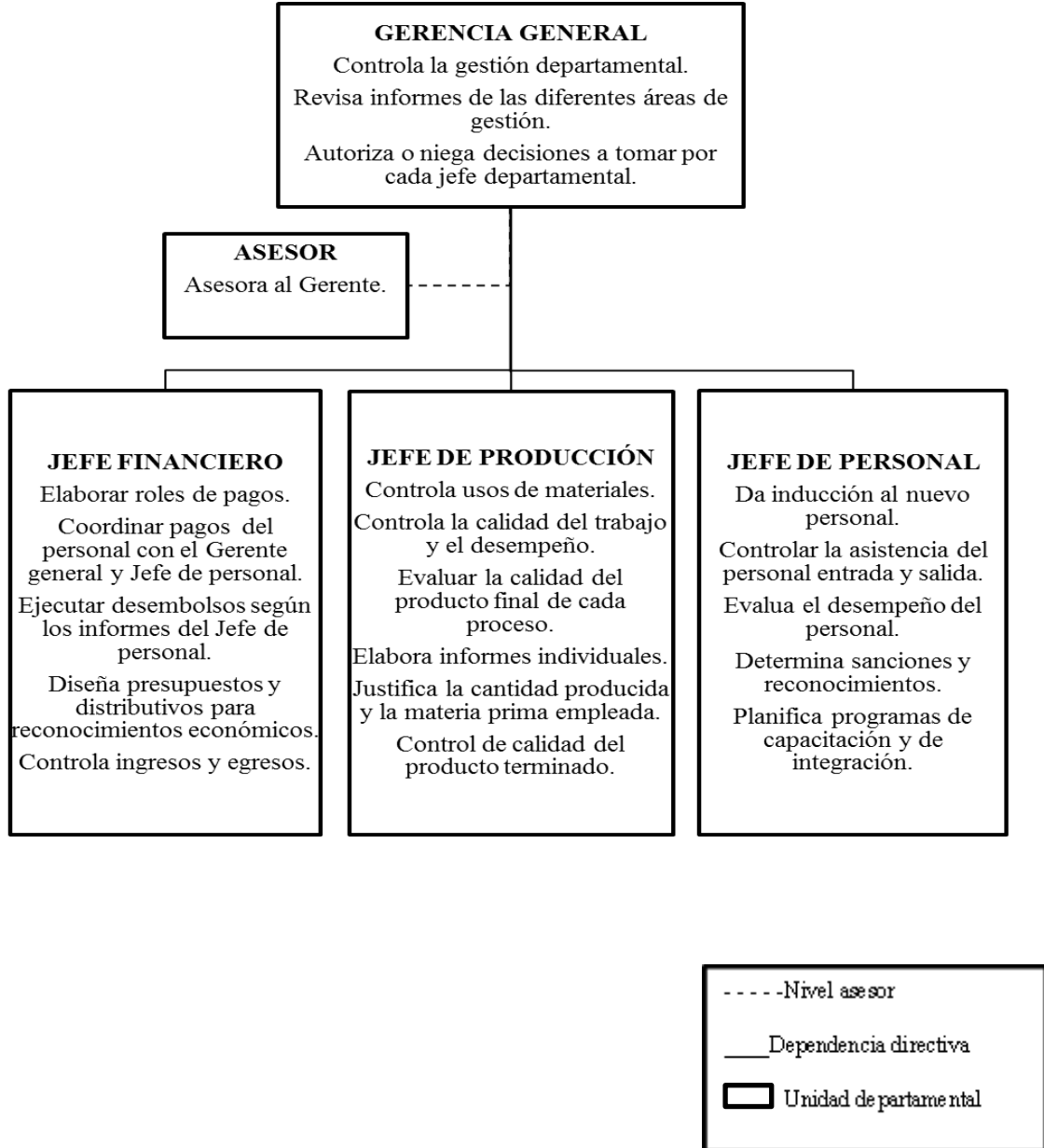
CUADRO N° 52 Puestos

| Puesto | Cargo | Nombre generado | Código |
|-------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Corte | Oficial de corte | Diseñador de estructuras básicas | OC |
| Moldeado | Martillador | Acondicionador de estructuras | OM |
| Ventanales | Vidrieros | Oficial en estructuras de cristal | OV |
| Suelda | Soldador | Técnico autógeno | OS |
| Ensamblaje | Ensamblador | Técnicos de ensamblaje | OE |
| Pintura | Pintores | Operadores de diseño externo | OP |
| Acabados | Oficiales para acabados | Auxiliares de diseño interno | OA |

Elaborado por: Sandra Vaca.

Anexo 3. Organigrama funcional

QUE INVOLUCRAN LA PROPUESTA



Elaborado por: Sandra Vaca

Anexo 4. Encuestas



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



**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL A LOS
CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA CARROCERA METÁLICAS
PAPER´S.**

Objetivo:

Analizar el clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Instructivo:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una x la respuesta que usted considere correcta.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Según: (ALVES, 2000, pág. 123)

Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 3. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |

Conociendo los tipos de motivación según (SANCHIDRIÁN, 2007, pág. 58)

Intrínseca

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

Extrínseca

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

El sujeto no tiene la clave del refuerzo.

2. ¿Qué tipo de motivación lo lleva a usted a realizar su trabajo?

- 1. Extrínseca (Externa)
- 2. Intrínseca (Interna)

3. ¿Cómo se siente usted en el tiempo que trabaja en la empresa?

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Regular

¿Por qué?.....

4. ¿Cómo calificaría su desempeño en la empresa?

- 1. Excelente
- 2. Muy bueno
- 3. Bueno
- 4. Regular

¿Por qué?.....

5. ¿Se considera usted valorado en su puesto de trabajo que ocupa?

- 1. Si
- 2. No

6. ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

- 1. Si
- 2. No

7. ¿Cuántas veces ha sido cambiado de su puesto de trabajo en el último año?

- 1. 1 Vez
- 2. 2 Veces
- 3. 3 Veces
- 4. 4 Veces

8. ¿Toma responsabilidades para ayudar a los demás en la empresa?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. Nunca

9. ¿Su jefe le trata bien y con amabilidad?

- 1. Si
- 2. No

10. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

1. Si 2. No

11. ¿El ambiente en el que trabaja es satisfactorio?

1. Siempre 3. Rara vez
2. Casi siempre 4. Nunca

12. ¿Considera usted que realiza un trabajo útil para la empresa?

1. Si 2. No

13. ¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa dentro del grupo de trabajo?

1. Siempre 3. Rara vez
2. Casi siempre 4. Nunca

14. ¿Cómo calificaría el liderazgo que se practica en la empresa y que influye en el clima laboral?

1. Excelente 3. Bueno
2. Muy bueno 4. Regular

15. ¿Cree usted que existen los recursos suficientes para la producción en la empresa?

1. Si 2. No

16. ¿Considera usted que en su trabajo la remuneración es adecuada?

1. Si 2. No

17. ¿De qué manera se efectúan los controles del personal por su superior?

1. Autoritario 3. Democrático
2. Participativo 4. Ninguna

18. ¿Se siente usted motivado al trabajar en la empresa?

1. Siempre

3. Rara vez

2. Casi siempre

4. Nunca

19. ¿Cuántas veces ha recibido capacitación o inducciones en el año?

1. 1 vez

3. 3 veces

2. 2 veces

4. 4 veces

20. ¿Cree usted que el nivel de liderazgo y motivación que tienen los trabajadores es?

1. Excelente

3. Bueno

2. Muy bueno

4. Regular

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Encuesta – Clientes externos



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



**ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL A LOS
CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA CARROCERA METÁLICAS
PAPER´S.**

Objetivo:

Analizar el clima laboral y su relación con el liderazgo y motivación en la empresa carrocería metálicas PAPER´S.

Instructivo:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una x la respuesta que usted considere correcta.

Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral en la empresa?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| 1. Excelente | <input type="checkbox"/> | 3. Bueno | <input type="checkbox"/> |
| 2. Muy bueno | <input type="checkbox"/> | 4. Regular | <input type="checkbox"/> |

¿Por qué?.....

2. ¿Qué tan satisfactorio considera usted el trabajo realizado por la empresa carrocería metálicas PAPER´S?

- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| 1. Muy satisfactorio | <input type="checkbox"/> | 3. Poco satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| 2. Satisfecho | <input type="checkbox"/> | | |

¿Por qué?.....

3. ¿Considera usted que los trabajadores de la empresa están comprometidos en cumplir su trabajo?

1. Si

2. No

4. ¿Está usted de acuerdo que el clima laboral debería ser evaluado en la empresa?

1. Totalmente en desacuerdo

4. De acuerdo

2. En desacuerdo

5. Totalmente de acuerdo

3. Indiferente

5. ¿Qué valor percibió dentro de la empresa? (Puede seleccionar 2)

1. Respeto

3. Confianza

2. Participación

4. Honestidad

6. ¿El trato que recibió en la empresa es?

1. Bueno

2. Malo

3. Regular

4. Indiferente

7. ¿Qué tipo de liderazgo percibió dentro de la empresa?

Participativo

Autocrático

Democrático

8. ¿Cómo considera usted la comunicación dentro de la empresa es?

1. Clara

2. Concisa

3. Oportuna

9. ¿Considera usted que la empresa dispone de todos los recursos para su trabajo?

SI

NO

10. ¿Considera usted que el personal se encuentra capacitado para ejecutar el trabajo?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6. Localización

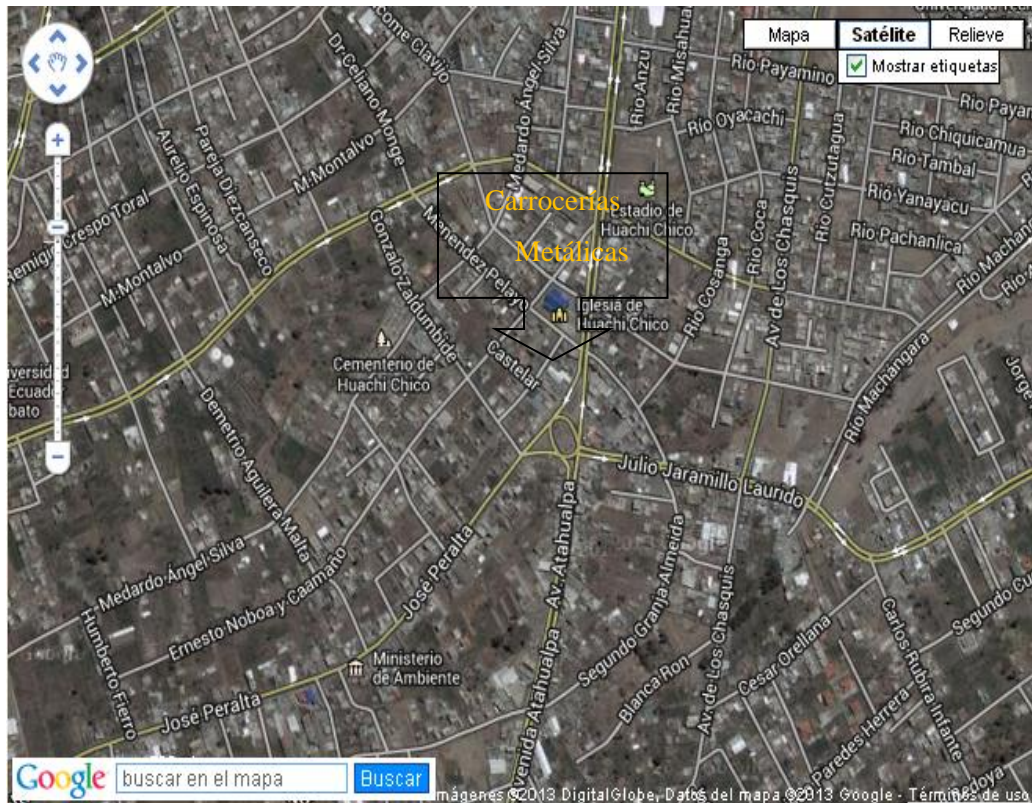


Gráfico N° 46 Localización de la empresa

Fuente: Google map

Carrocerías METÁLICAS PAPER´S

Dirección: Huachi Chico, Calles Falquéz Ampuero y Jesús Esquina.

<http://www.carroceriapapers.com/corp.htm>

Planta 1

Dirección: Avenida El Cóndor y pasaje Julio Velastegui



Gráfico N° 47 Localización de la empresa Planta 1

Fuente: Google map

Planta 2

Dirección: Paso lateral y Rubira Infante.

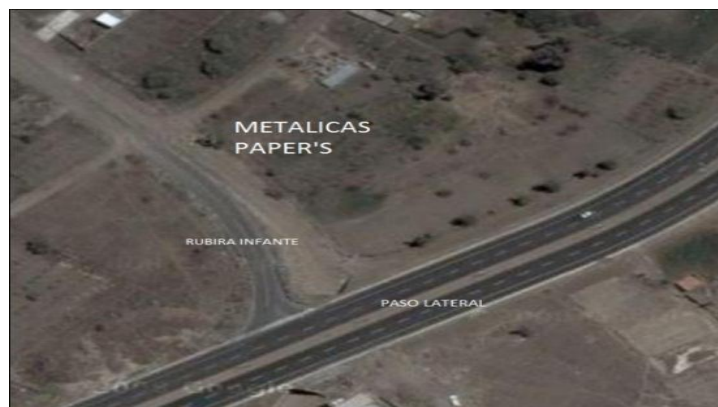


Gráfico N° 48 Localización de la empresa Planta 2

Fuente: Google map

Anexo 7. Talento humano



Gráfico N° 49 Talento Humano

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S



Gráfico N° 50 Capacitación del talento humano

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S



Gráfico N° 51 Talento Humano en sus labores 1
Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S



Gráfico N° 52 Talento Humano en sus labores 2
Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER´S



Gráfico N° 53 Identificación de la empresa en los uniformes de trabajo
Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S



Gráfico N° 54 Elaboración de la carrocería
Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S

Anexo 8. Carrocerías



Gráfico N° 55 Producto terminado

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S



Gráfico N° 56 Diseño escolar

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S



Gráfico N° 57 Diseño 2

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S

Anexo 9. Página web



Gráfico N° 58 Página web

Fuente: Empresa Carrocerías Metálicas PAPER'S

Dirección web: [CARROCERIAS METALICAS PAPERS AMBATO - ECUADOR](http://carroceriaspapers.com/)

<http://carroceriaspapers.com/>